

3.2 Natura e contenuti di un piano di marketing

Come abbiamo visto in precedenza, il piano di marketing rappresenta dunque il punto di partenza per la pianificazione delle altre attività dell'impresa.

Come si presenta un piano di marketing? I piani di marketing hanno diverse sezioni, il cui numero varia a seconda del dettaglio richiesto ai vari responsabili dall'alta direzione. La maggior parte di questi piani, specialmente i piani di prodotto e di marca, sono composti dalle seguenti sezioni: premesse generali, situazione attuale di marketing, analisi delle opportunità e dei problemi, obiettivi, strategia di marketing, piani d'azione, proiezione del conto economico e controlli. Queste sezioni e le loro finalità operative sono elencate nella tavola 3-1 e verranno sviluppate nelle pagine seguenti con riferimento alla seguente situazione:

La divisione Techno (nome fittizio) della International System Corporation, è una delle principali produttrici di prodotti elettronici di consumo, come televisori, radio e apparecchi stereo. Ogni linea di prodotto è affi-

Tavola 3-1 Contenuti di un piano di marketing

Sezione	Scopo
I. Premessa generale	Presenta una panoramica succinta per un rapido inquadramento del piano preposto da parte della direzione.
II. Situazione attuale di marketing	Presenta i principali dati di base a proposito di mercato, prodotti, situazione competitiva, distribuzione e macroambiente.
III. Analisi delle opportunità e dei problemi	Riassume le principali minacce/opportunità, forze/debolezze, nonché i problemi che riguardano il prodotto e che verranno considerati nel piano.
IV. Obiettivi	Definisce i traguardi che il piano vuole raggiungere in termini di volume delle vendite, quota di mercato e profitti.
V. Strategia di marketing	Presenta l'approccio generale di marketing che sarà impiegato per raggiungere gli obiettivi del piano.
VI. Piani d'azione	Risponde alle domande, cosa sarà fatto?, chi lo farà?, quando sarà fatto?, e quanto costerà?
VII. Previsione di conto economico	Sintetizza i risultati economico/finanziari del piano.
VIII. Controlli	Specifica i sistemi di controllo che saranno applicati durante l'esecuzione del piano.

data a un responsabile di prodotto che deve preparare un piano di lungo periodo e uno annuale che soddisfino gli obiettivi definiti a livello di impresa. Attualmente Chiara Bianchi è la responsabile della linea di prodotti "Soundtrack", composta da sistemi stereofonici modulari. Ogni sistema è composto da un sintetizzatore/amplificatore AM/FM, da un piatto, da una piastra di registrazione e da due altoparlanti separati. L'azienda offre tredici differenti modelli a prezzi compresi tra 500.000 e 1.320.000 lire.

Un sistema stereofonico modulare differisce sia dai sistemi compatti, in cui tutti i componenti sono inseriti in un'unica armatura, sia dai sistemi componibili, in cui gli acquirenti acquistano i diversi componenti compatibili separatamente, per formare il sistema che desiderano. L'azienda produce anche una linea di sistemi compatti – ma questo mercato è in una fase di declino – nonché componenti per sistemi compatibili, la cui opportunità è stata più volte messa in discussione dal management dell'impresa stessa.

L'obiettivo principale che l'azienda si prefigge è quello di aumentare quota di mercato e redditività all'interno del settore dei sistemi stereofonici modulari. Come responsabile di prodotto Chiara Bianchi deve preparare un piano di marketing per migliorare i risultati della linea "Soundtrack".

3.2.1 Premessa generale

Il documento di pianificazione si dovrebbe aprire con un breve riassunto dei principali obiettivi e raccomandazioni contenuti nel piano. Ecco un esempio in sintesi:

Il piano di marketing della linea "Soundtrack" per il 1990 vuole essere la premessa a un aumento significativo delle vendite e dei profitti dell'impresa rispetto all'anno precedente. L'obiettivo di profitto è posto a 5.940 milioni di lire, mentre l'obiettivo dei ricavi di vendita è fissato in 59.400 milioni di lire, il che rappresenta un aumento programmato delle vendite del 9% rispetto allo scorso anno. Si ritiene di poter raggiungere questo aumento mediante un miglioramento della struttura dei prezzi e dello sforzo distributivo. Lo stanziamento di marketing necessario sarà di 7.557 milioni di lire, pari a un incremento del 14% rispetto all'anno precedente.

Questa sintesi permette all'alta direzione di afferrare rapidamente i punti principali del programma. Il riassunto dovrebbe infine essere seguito dall'indice generale.

3.2.2 Situazione attuale di marketing

Questa parte del piano presenta i principali dati di base a proposito di macroambiente, mercato, situazione competitiva, prodotti e distribuzione.

- **Situazione del macroambiente:** questo paragrafo descrive le tendenze del macroambiente – demografiche, economiche, tecnologiche, politico/legali, socio/culturali – che sono rilevanti per il futuro di questa linea di prodotti.
- **Situazione di mercato:** vengono presentati i dati riguardanti il mercato servito, con riferimento sia alle dimensioni sia allo sviluppo (in unità e/o valore) degli ultimi anni, in generale e per segmenti geografici e di mercato. Sono inoltre presentati alcuni dati sulle tendenze dei bisogni dei consumatori, nonché delle loro percezioni e comportamenti d'acquisto.
- **Situazione competitiva:** vengono elencati i principali concorrenti e se ne descrivono le dimensioni, gli obiettivi, le quote di mercato, la qualità dei prodotti, le strategie di marketing e ogni altra caratteristica utile a comprenderne le intenzioni e i comportamenti.
- **Situazione di prodotto:** per ognuno dei principali prodotti della linea sono specificate le vendite, i prezzi, i margini di contribuzione e i profitti netti degli ultimi anni.
- **Situazione distributiva;** questo paragrafo presenta i dati riguardanti il numero di unità vendute tramite ogni canale di distribuzione e i cambiamenti di qualche importanza dei vari canali. Si rilevano i cambiamenti sia nel potere dei distributori e dei venditori sia nei prezzi e nelle condizioni necessarie a motivarli.

3.2.3 Analisi delle opportunità e dei problemi

Basandosi sui dati che descrivono l'attuale situazione di marketing, il responsabile di prodotto dovrà identificare le principali minacce e opportunità, i punti di forza e debolezza, nonché i principali problemi che l'impresa dovrà affrontare per il prodotto nel periodo coperto dal piano.

Analisi delle minacce e delle opportunità. Il responsabile identifica le principali minacce e opportunità relativamente ai fattori esterni che possono influenzare il futuro del settore in esame. Opportunità e minacce sono presentate secondo la rispettiva importanza e probabilità di manifestarsi, e in modo tale da suggerire le azioni da intraprendere. Le principali opportunità che si presentano per la linea “Soundtrack” della Techno sono:

- I consumatori mostrano un crescente interesse per sistemi stereofonici modulari maggiormente compatti, e la Techno dovrebbe prendere in considerazione il progetto di uno o più modelli di questo tipo.
- Due fra le principali catene di grandi magazzini desidererebbero commercializzare la linea “Soundtrack” a condizione di ricevere un sostegno pubblicitario supplementare.
- Una delle principali catene di discount desidera commercializzare la linea “Soundtrack” a condizione di poter usufruire di uno sconto speciale in rapporto alla quantità acquistata.

Le principali minacce per la linea “Soundtrack” sono:

- Un numero sempre maggiore di consumatori acquista il sistema modulare in negozi all’ingrosso o discount, dove la Techno è scarsamente presente.
- Un numero sempre maggiore di consumatori delle classi sociali elevate mostra una preferenza per i sistemi componibili, e la Techno non produce una linea di componenti audio.
- Alcuni concorrenti hanno realizzato degli altoparlanti più piccoli del normale, mantenendo costante la qualità del suono, e i consumatori sembrano preferirli a quelli di dimensioni normali.
- Il governo potrebbe varare una normativa più severa in materia di sicurezza dei prodotti, il che comporterebbe, da parte della Techno, la necessità di riprogettare alcuni modelli.

Analisi dei punti di forza e di debolezza. Un dirigente dovrebbe anche identificare i punti di forza e debolezza dell’impresa. I punti in questione sono fattori interni, al contrario di minacce e opportunità, che sono fattori esterni. I punti di forza mettono in evidenza alcune delle possibili strategie vincenti dell’impresa, mentre le debolezze mostrano alcuni degli aspetti che devono essere corretti.

I principali punti di forza della linea “Soundtrack” sono:

- Il nome Techno è molto conosciuto ed è legato a un’immagine di alta qualità.
- I rivenditori della linea “Soundtrack” hanno un buon livello di competenza tecnica e commerciale.
- La Techno dispone di un’ottima rete di assistenza, e i consumatori sanno che, all’occorrenza, possono ottenere rapide riparazioni.

I principali punti di debolezza della linea “Soundtrack” sono:

- Non è possibile dimostrare che la qualità del suono dei modelli “Soundtrack” sia migliore di quelli della concorrenza, e proprio la qualità del suono può essere uno dei fattori determinanti nella scelta della marca.
- La Techno stanZIA per pubblicità e promozione solamente il 5% del fatturato, mentre alcuni dei principali concorrenti ne stanZiano il doppio.
- La linea “Soundtrack” della Techno non ha una posizione di mercato definita chiaramente, al contrario della Magnavox (qualità) o della Sony (innovazione).
- La Techno ha bisogno di un proprio specifico argomento di vendita. L’attuale campagna pubblicitaria non è, infatti, particolarmente creativa ed entusiasmante.
- I prodotti di marca Techno hanno prezzi più elevati di quelli delle altre marche, senza che ciò sia giustificato da una differenza di qualità chiaramente percepita.
La Techno perde così i consumatori attenti al prezzo. La strategia dei prezzi andrebbe riconsiderata.

Analisi dei problemi. In questa parte del piano l’impresa utilizza i risultati delle analisi delle minacce/opportunità e dei punti di forza/debolezza per definire i problemi principali che il piano dovrà affrontare. Le decisioni su questi problemi porteranno, conseguentemente, alla definizione di obiettivi, strategie e tattiche.

A proposito della linea “Soundtrack”, la Techno dovrà analizzare i seguenti problemi principali:

- La Techno deve restare nel mercato degli apparecchi stereofonici? È in grado di competere con successo? Dovrebbe realizzare o disinvestire in questa linea di prodotti?

- Se la Techno resta nel mercato dovrà continuare con gli stessi prodotti, canali di distribuzione, politiche dei prezzi e di promozione, limitandosi ad aggiustamenti dove è possibile?
- O dovrà invece entrare in quei canali in rapida espansione (come i negozi discount) e, se sì, sarà possibile farlo senza perdere la fedeltà dei propri canali tradizionali?
- La Techno dovrà intensificare le attività di pubblicità e di promozione per raggiungere il livello di spesa dei concorrenti, conseguendo così un adeguato aumento della quota di mercato e della redditività?
- O dovrà piuttosto aumentare gli investimenti nella R&S per sviluppare caratteristiche tecniche di suono e stile all'avanguardia?

3.2.4 Obiettivi

A questo punto la direzione aziendale dispone degli opportuni elementi conoscitivi e deve prendere alcune decisioni di base a proposito degli obiettivi. Questi obiettivi indirizzeranno la successiva definizione delle strategie e dei programmi d'azione. Occorre stabilire due tipi di obiettivi, quelli finanziari e quelli di marketing.

Gli obiettivi finanziari. Ogni impresa persegue determinati obiettivi finanziari. Gli azionisti mirano a conseguire un dato tasso di rendimento a lungo termine, per quanto concerne il capitale investito, nonché un certo profitto nell'esercizio corrente.

La direzione generale della Techno desidera che ogni unità operativa abbia un certo tasso di profitto e di rendimento sull'investimento. Inoltre, essa punta al rafforzamento della linea "Soundtrack". Il responsabile di prodotto fissa per la linea "Soundtrack" i seguenti obiettivi finanziari:

- Ottenere nei prossimi cinque anni un tasso medio di rendimento sull'investimento del 20% al netto delle imposte.
- Realizzare nel 1990 profitti netti per 5.940 milioni di lire.
- Realizzare nel 1990 un flusso di cassa di 6.600 milioni di lire.

Gli obiettivi di marketing. Gli obiettivi finanziari devono essere tradotti in obiettivi di marketing. Se, per esempio, l'impresa punta a un profitto di 5.940 milioni di lire, pari a un margine del 10% sulle vendi-

te, allora deve fissare a 59.400 milioni di lire il traguardo di vendita. Se il prezzo medio unitario è di 910.000 lire, allora deve vendere 65.274 unità. Se si considera che le vendite di tutto il settore raggiungono 2.300.000 unità, ciò rappresenta una quota di mercato del 3% circa. Per mantenere questa quota di mercato, l'impresa dovrà fissare alcuni traguardi per quanto concerne la copertura distributiva, l'informazione ai consumatori, ecc. Pertanto, gli obiettivi di marketing potrebbero essere di questo tipo:

- Raggiungere nel 1990 un volume totale delle vendite in termini monetari di 59.400 milioni di lire, il che rappresenta un incremento del 9% rispetto all'anno precedente.
- Di conseguenza, raggiungere un volume delle vendite di 65.274 unità, il che rappresenta una quota di mercato stimata al 3%.
- Aumentare, nel periodo considerato dal piano, il numero dei consumatori a conoscenza della linea "Soundtrack" dal 15 al 30%.
- Aumentare del 10% il numero dei punti di vendita.

Questi obiettivi devono essere fissati seguendo certi criteri, come abbiamo già avuto modo di sottolineare. In primo luogo, ogni obiettivo dovrebbe essere esposto in una forma chiara e misurabile, con l'indicazione del periodo di tempo entro cui deve essere raggiunto. In secondo luogo, i diversi obiettivi devono essere tra loro compatibili. In terzo luogo, se possibile, gli obiettivi dovrebbero essere esposti gerarchicamente, in modo che gli obiettivi minori appaiano chiaramente derivati da quelli principali. Da ultimo, gli obiettivi dovrebbero essere raggiungibili, ma allo stesso tempo a un livello tale da stimolare il massimo impegno.

3.2.5 Strategia di marketing

Nella sezione del piano dedicata a questo argomento il manager descrive la strategia generale di marketing che sarà usata. Nello sviluppo di una strategia di marketing, il manager si trova a dover scegliere tra numerose alternative. Ogni obiettivo può essere raggiunto in diversi modi. Per esempio, l'obiettivo di aumentare il volume delle vendite del 9% può essere raggiunto aumentando il prezzo medio di ogni unità, aumentando il volume totale delle vendite e/o vendendo un numero maggiore dei prodotti di prezzo maggiore. Ognuno di questi obiettivi

può essere, a sua volta raggiunto in diversi modi. Il volume totale delle vendite può aumentare se si aumenta il tasso di crescita del mercato, e/ o se si aumenta la quota di mercato. A sua volta il tasso di crescita del mercato può essere aumentato convincendo i consumatori ad avere più apparecchi nella stessa abitazione, o a sostituire più frequentemente i vecchi sistemi. In corrispondenza di ogni obiettivo, il manager può identificare le principali opzioni strategiche disponibili per la linea di prodotto. La formulazione della strategia richiede di operare delle scelte di base tra le diverse opzioni. L'enunciazione della strategia di base può assumere la forma seguente:

La strategia di base della Techno per la linea "Soundtrack" è di puntare alle famiglie di classe elevata e in particolare alle donne. La linea di prodotto sarà estesa aggiungendo altri modelli di prezzo sia inferiore sia superiore a quelli già esistenti. Il prezzo medio della linea sarà incrementato del 4%. Sarà sviluppata una nuova e più intensa campagna pubblicitaria per rafforzare nella mente del consumatore la percezione di affidabilità già collegata alla marca Techno. Verrà realizzato un piano di promozione delle vendite di notevole impegno, onde attirare una maggiore attenzione verso la linea da parte di venditori e consumatori. Verrà accresciuto il livello di copertura distributiva mediante i grandi magazzini, ma verranno evitati i negozi discount. Infine, verranno accresciuti gli stanziamenti per il "restyling" della linea "Soundtrack", in modo da rispecchiare l'alta qualità del suono e l'affidabilità.

In alternativa, la formulazione della strategia può essere presentata in forma schematica, facendo riferimento ai principali strumenti di marketing, come mostra la tavola 3-2.

Nel corso della definizione della strategia, il responsabile della linea "Soundtrack" dovrà esaminare i vari aspetti della stessa con i responsabili delle funzioni interessate, tenendo ben presente che dalla loro collaborazione dipende il successo o il fallimento dell'operazione. Attraverso il contatto con i responsabili degli acquisti e della produzione, egli dovrà assicurarsi che i programmi di approvvigionamento e di produzione siano sufficienti a realizzare i volumi produttivi in grado di alimentare i programmi di vendita. Con i responsabili delle vendite dovranno inoltre essere esaminati i problemi connessi alla commercializzazione, mentre gli aspetti finanziari dovranno essere chiariti con la competente direzione.

Tavola 3-2 Enunciazione della strategia

Mercato obiettivo:	Famiglie di classe elevata, con particolare riguardo verso l'acquirente donna.
Posizionamento:	Il miglior sistema stereofonico modulare per qualità del suono e affidabilità.
Linea di prodotti:	Aggiungere un modello di prezzo inferiore e due modelli di prezzo superiore.
Prezzo:	Leggermente superiore alle marche concorrenti.
Canali di distribuzione:	Forte presenza nei negozi di radio e televisione e in quelli di elettrodomestici; impegno accresciuto per quanto concerne i grandi magazzini.
Forza di vendita:	Aumentare del 10% la consistenza e introdurre un unico sistema di gestione della clientela a livello nazionale.
Assistenza:	Rapida e disponibile nel modo più ampio possibile.
Pubblicità:	Lanciare una nuova campagna pubblicitaria, mirata al mercato obiettivo, in appoggio alla strategia di posizionamento; dare maggiore rilevanza negli annunci ai modelli di prezzo più elevato; aumentare il budget pubblicitario del 20%.
Promozione delle vendite:	Aumentare il budget della promozione delle vendite per migliorare la presenza espositiva sui punti di vendita e per partecipare più efficacemente alle mostre specializzate del settore.
Ricerca & Sviluppo:	Aumentare la spesa del 25% per migliorare le caratteristiche esteriori della linea "Soundtrack".
Ricerche di mercato:	Aumentare le spese del 10% per migliorare la conoscenza del processo di scelta del consumatore e per controllare le mosse dei con-

3.2.6 Piani d'azione

L'enunciazione della strategia indica le premesse generali di marketing che il manager utilizzerà per raggiungere gli obiettivi di mercato.

Ogni elemento della strategia di marketing deve essere ora studiato analiticamente per rispondere alle seguenti domande: Cosa sarà fatto? Quando sarà fatto? Chi lo farà? Quanto verrà a costare?

Ecco un esempio.

■ Il programma di promozione delle vendite della Techno sarà diviso in due parti, una rivolta ai venditori e una rivolta ai consumatori. Il pro-

gramma di promozione per i rivenditori avrà il seguente svolgimento:
Aprile. La Techno prenderà parte alla Fiera Campionaria Internazionale di Milano. Claudio Verdi, direttore della promozione verso i rivenditori, curerà gli aspetti organizzativi. Il costo preventivato è di 46.200.000 lire.

Agosto. Sarà bandito un concorso, che offrirà un viaggio premio in Kenya ai tre rivenditori che avranno fatto registrare il maggior incremento percentuale nelle vendite dei modelli della linea "Soundtrack". Il costo preventivato di questo concorso sarà di 42.900.000 lire.

Il programma di promozione verso i consumatori sarà così strutturato :

Febbraio. La Techno annuncerà a mezzo stampa che verrà regalato un cofanetto con i successi di tutti i più grandi artisti di jazz a tutti coloro che acquisteranno un modello della linea "Soundtrack" entro la fine del mese. Sarà Carla Guidi, direttrice della promozione verso i consumatori, a curare la realizzazione del progetto, il cui costo preventivato è di 16.500.000 lire.

Settembre. Un comunicato pubblicitario sulle principali riviste di opinione e femminili annuncerà che, recandosi presso i punti di vendita durante la seconda settimana del mese per una dimostrazione della linea "Soundtrack", si potrà partecipare a un'estrazione con in palio dieci modelli della linea. Il costo corrispondente è previsto in 33.200.000 lire.

3.2.7 Previsione di conto economico

Sulla base dei piani d'azione, il responsabile di prodotto può predisporre un budget di riferimento che non è altro se non una previsione di conto economico. Nei ricavi trovano indicazione il volume delle vendite previsto e il prezzo medio per unità di venduto. Tra i costi sono indicati i costi di produzione, quelli della distribuzione fisica e quelli commerciali, suddivisi nelle rispettive componenti. La differenza tra ricavi e costi dà il profitto atteso. La direzione esaminerà il budget e potrà approvarlo o modificarlo. Se il budget presentato è troppo elevato, il responsabile di prodotto dovrà operare alcuni tagli. Il budget, una volta approvato, diventa la base per la definizione delle risorse necessarie alla realizzazione delle operazioni di marketing.

3.2.8 Controlli

L'ultima parte del piano evidenzia i controlli che saranno effettuati per la verifica del processo di attuazione del piano. Normalmente, gli obiettivi e i budget hanno cadenza mensile o trimestrale, così che la direzione può controllare i risultati al termine di ogni periodo e individuare le aree di attività che non riescono a conseguire i propri obiettivi. I responsabili delle aree in questione devono fornire delle spiegazioni sui motivi dei risultati negativi e indicare quali provvedimenti siano stati presi per portare a compimento il piano.

Talvolta, nella parte dedicata ai controlli si trovano i piani di contingenza. Un piano di contingenza evidenzia i passi che la direzione intraprenderebbe in occasione degli avvenimenti sfavorevoli che verosimilmente potrebbero verificarsi, come, ad esempio, una guerra dei prezzi o uno sciopero. Lo scopo della pianificazione di contingenza è quello di incoraggiare i dirigenti ad analizzare in anticipo alcune delle difficoltà che potrebbero verificarsi.