

## *Schema guidato per la predisposizione di un piano di marketing*

---

Erika Mallarini  
SDA Bocconi

Il Piano di Marketing rappresenta la traduzione sul piano operativo degli obiettivi e delle strategie di marketing, ovvero è lo strumento formale di pianificazione delle decisioni, la cui formulazione e stesura consentono al management di definire in modo puntuale gli obiettivi, le strategie e gli strumenti operativi con i quali l'azienda sanitaria ha intenzione di interagire con gli *stakeholders*.

Il processo di stesura e di gestione del Piano di Marketing può essere rappresentato in chiave circolare come un ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act), ovvero come un percorso composto da una fase di Pianificazione in cui si definiscono gli obiettivi e si redige il documento (Plan); una fase di Implementazione (Do) nel corso della quale si sperimentano le decisioni di marketing mix; una fase di controllo (Check) –parallela alla fase Do- in cui si verifica l'andamento del Piano di Marketing ed eventualmente si prevedono eventuali interventi correttivi; e una fase Act di effettiva attuazione del Piano (Fig.1 in fondo alla nota).

### *A. La fase Plan*

La fase Plan si compone di 7 sottofasi:

1. Identificazione dell'**oggetto** rispetto al quale sviluppare il piano di marketing.  
Al fine di individuare gli obiettivi è necessario definire il bisogno oggetto del Piano di Marketing e chiarirne i confini.  
In termini operativi l'oggetto può essere identificato a partire da un prodotto, servizio o attività, di interesse dell'azienda, tuttavia è utile/necessario qualificarlo e definirlo in termini di "bisogno", ovvero dal punto di vista del paziente/utente del servizio.
2. Esplicitazione del **set di obiettivi** aziendali che motivano l'azione di marketing e tradurli in **indicatori misurabili, attendibili e significativi**.  
Il set di obiettivi dovrebbe chiarire i risultati attesi in termini di vantaggi per l'organizzazione di appartenenza (vantaggi per il paziente, vantaggi per la comunità di riferimento, vantaggi economici o competitivi).  
La definizione degli obiettivi può partire da un ragionamento analitico sulle criticità della gestione attuale o dalle opportunità determinate dall'evoluzione ambientale (bisogni, tecnologia ecc.)
3. Descrizione del **sistema prodotto** come insieme di attività e prestazioni che si relazionano allo specifico bisogno identificato.  
In altri termini in questa sottofase si descrive la situazione attuale, come oggi l'azienda (analisi interna), o il sistema sociale (analisi della concorrenza), risponde al bisogno. Se il prodotto è nuovo, ovvero se al momento della stesura del Piano non è l'azienda né i concorrenti/altri soggetti istituzionali che operano nello stesso ambito territoriale hanno sviluppato azioni per il soddisfacimento del bisogno in oggetto, a questa fase corrisponde solo un'attività di ricerca il cui risultato è nullo.  
Per la rappresentazione del sistema prodotto è preferibile utilizzare un diagramma di flusso.

Dal punto di vista operativo si possono ipotizzare due punti di vista che aiutano una ricostruzione completa delle attività:

- Quello dell'utente: si ricostruisce ciò che accade all'utente dal momento in cui (anche inconsapevolmente) "ricade nel bisogno" di cui il Piano si occupa fino al momento in cui si può considerare esaurito il fabbisogno stesso (sempre dal suo punto di vista);

- Quello dell'organizzazione: le attività "produttive" che sono svolte (e da chi) e, partendo da lì di quali supporti principali l'attività produttiva si avvale. Per decidere quali supporti evidenziare è possibile fare riferimento ad approcci del tipo "catena del valore", ossia cercando di isolare gli elementi che determinano / condizionano / minacciano l'efficacia della specifica attività (ad esempio supporto per manutenzione tecnologie, logistica, ecc.)

Dai risultati dell'analisi del sistema prodotto si procede con l'individuazione di eventuali criticità nelle modalità di soddisfacimento dei bisogni. Per ciascuna area critica occorre individuare degli specifici indicatori che consentono di valutare anche quantitativamente l'impatto di tali criticità sulle performance complessive del servizio.

4. Definiti i confini del bisogno si procede con l'ultima parte della fase analitico – conoscitiva: l'**analisi della domanda**, soddisfatta, potenziale, qualitativa e quantitativa.
5. Utilizzando le informazioni derivanti dalle fasi precedenti si procede con la **fase strategico-decisionale**, ovvero con la definizione dei segmenti target e del posizionamento dell'offerta.
6. Le decisioni si traducono quindi in azioni attraverso la definizione delle politiche di **marketing mix**: prodotto/servizio, eventuale prezzo, comunicazione esterna, comunicazione interna, distribuzione

Le informazioni derivanti dalle fasi precedenti si raccolgono nel Piano di marketing per il quale di seguito si propone uno schema:

#### **Schema del Piano di Marketing**

*Analisi della situazione (compilare solo se sono stati svolti degli interventi nell'anno antecedente al Piano)*

Trend passato

Analisi degli scostamenti (tra obiettivi del Piano precedente e risultati effettivi)

Valutazione delle cause degli eventuali scostamenti

*Definizione delle variabili esterne*

Macroambientali (socio culturali, economiche, tecnologiche, politico-legislative)

Microambientali (domanda, concorrenza)

*Posizionamento*

Definizione dei segmenti obiettivo e del posizionamento relativo

*Azioni di marketing mix*

Politica di prodotto ed eventuale riprogettazione del processo di erogazione

Politica di comunicazione interna

Politica di comunicazione esterna

Eventuale politica di prezzo

*Piano operativo di azione*

Tempi di azione, responsabilità ed economics

*Risultati attesi*

Indicatori (gli indicatori devono misurare il set di obiettivi esplicitati nel punto 2)

### *B. La fase Do*

Per fase Do si intende la sperimentazione delle leve di marketing operativo. Tale sperimentazione può essere attuata o per un breve periodo di tempo, oppure limitandosi a un'unica area territoriale, o attraverso test su situazioni campione oppure ancora attraverso "riproduzioni in laboratorio" ovvero focus group di gruppi di utenza a cui vengono presentate le variabili di marketing mix che si intendono adottare (es. osservazione dell'impatto di una campagna di comunicazione esterna su un gruppo di utenti).

### *C. La fase Check*

Contemporanea alla fase Do si sviluppa la fase di controllo Check, durante la quale vengono monitorati gli indicatori e il livello di applicazione da parte dell'azienda delle soluzioni organizzative progettate nella fase Plan.

Spesso, poiché le azioni di marketing mix producono effetti sugli indicatori di risultato in periodi medio lunghi è opportuno monitorare in questa fase gli indicatori di area critica sui quali l'esito delle azioni di marketing mix dovrebbe produrre risultati in tempi decisamente più brevi.

Insieme alla valutazione dei risultati di qualità tecnica e organizzativa (obiettivi del Piano del Marketing), si attua nella maggior parte dei casi anche una valutazione di soddisfazione dell'utenza ovvero di qualità percepita. Se i risultati della fase di monitoraggio sono negativi, si valuta innanzitutto se l'organizzazione ha applicato in maniera fedele le variabili del marketing mix e in caso contrario si apportano modifiche al piano di comunicazione interna; se l'applicazione è stata fedele, ma i risultati non sono positivi allora si torna alla fase di definizione delle criticità al fine di apportare le necessarie modifiche.

### *D. La fase Act*

Una volta presa la direzione giusta per il raggiungimento degli obiettivi il Piano di marketing diventa esecutivo (fase ACT).

Il Ciclo PDCA comunque non si conclude nemmeno con questa fase, quando si è attuato il Piano occorre costruire un sistema strutturato per la rilevazione continua degli indicatori di risultato per monitorare che il prodotto/servizio sia sempre allineato con la domanda.

