MARKETING

Il piano marketing per le PMI

Tradurre le idee in strategia e la pianificazione in risultati

Vladimiro Barocco

FRANCOANGELI

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati
possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page
al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità
o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Vladimiro Barocco

Il piano marketing per le PMI

Tradurre le idee in strategia e la pianificazione in risultati

FRANCOANGELI

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2011 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.
L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

Indice

Introduzione pag. 9

1. Pianificazione di successo » 13
1.1. Pianificazione e piani » 13
1.2. Le fasi della pianificazione di marketing » 15
1.3. I costi della pianificazione » 17
1.4. I contenuti di un piano marketing » 18
1.5. Il lavoro preparatorio » 20

2. Analisi e inquadramento strategico » 25
2.1. Analisi e importanza delle informazioni » 25
2.2. L'audit di marketing » 27
2.3. Il contesto ambientale » 31
2.4. Capire il mercato » 33
2.4.1. L'analisi del mercato » 33
2.4.2. I canali di vendita (distribuzione) » 37
2.4.3. Mercato obiettivo e sua attrattività » 38
2.4.4. Conoscere e capire i concorrenti » 41
2.5. Capire i clienti » 46
2.5.1. Valore economico dei clienti » 51
2.5.2. Processo d'acquisto » 52
2.5.3. Focus sui consumatori » 52
2.6. La segmentazione di mercato » 53
2.7. Capire l'azienda » 58
2.7.1. L'analisi dell'azienda » 58
2.8. Il prodotto, elemento dell'offerta al mercato » 60
2.8.1. Cos'è il prodotto » 62
2.8.2. Benefici del prodotto » 65
2.8.3. L'importanza della marca » 66

2.8.4. Il marketing mix pag. 67
2.9. Posizionamento del prodotto » 69

3. Obiettivi e strategie » 75
3.1. Determinazione degli obiettivi » 75
3.1.1. La proposta di valore dell'azienda » 76
3.1.2. Definizione degli obiettivi di marketing » 77
3.1.3. Integrazione dei singoli programmi » 79
3.2. Scelta della strategia » 80
3.2.1. I contenuti di una strategia » 80
3.2.2. Strategie e modelli di analisi » 83
3.2.3. Strategie deliberate e strategie emergenti » 88
3.3. Politiche di marketing mix » 88
3.3.1. Le componenti dell'offerta: il marketing mix » 89
3.3.2. La costruzione del marketing mix » 91
3.3.3. Coerenza del marketing mix e sviluppo politiche » 94

4. Programmi » 99
4.1. Il piano vendite » 99
4.1.1. Identificare e comprendere gli obiettivi » 100
4.1.2. Analisi vendite e portafoglio clienti » 101
4.1.3. Obiettivi di vendita » 104
4.1.4. Condizioni di vendita e gestione prezzo » 106
4.1.5. La rete di vendita » 107
4.2. Il piano di trade marketing » 109
4.2.1. La gestione del prezzo » 110
4.2.2. Trade marketing e trade plan » 111
4.2.3. Leve del trade marketing » 112
4.3. Il piano di comunicazione » 112
4.3.1. Mix di comunicazione » 113
4.3.2. La comunicazione integrata » 117
4.3.3. Le decisioni nel processo di comunicazione » 118
4.3.4. Struttura del piano di comunicazione » 124

5. Budget » 131
5.1. Analisi dei costi di marketing » 131
5.2. Risvolto economico del marketing » 133
5.2.1. Livelli di responsabilità » 142

6. Valutare il piano e attività di controllo » 143
6.1. La valutazione del piano » 143
6.2. Tempificazione delle attività chiave » 145
6.3. Monitorare i risultati » 148
6.3.1. La valutazione degli scostamenti » 149

7. Scrivere il proprio piano marketing pag. 153
7.1. Mettere per iscritto il piano » 153
7.2. Analisi del contesto » 158
7.3. Analisi del mercato » 160
7.4. Analisi dei concorrenti » 162
7.5. Scenario futuro e obiettivi » 165
7.6. Strategie di marketing » 168
7.7. Selezione della distribuzione » 171
7.8. Comunicazione e strumenti » 174

Glossario » 179

Bibliografia » 189

Introduzione

I piani sono inutili, ma la pianificazione è tutto.

Winston Churchill

Forse guidate una piccola o media impresa, dirigete un'azienda o siete un direttore commerciale e vi trovate nella condizione di destreggiarvi tra molte priorità. Siete quindi impegnati a trarre il massimo dagli input che avete a disposizione.

In questi casi è bene fare ricorso alla pianificazione. Il segreto sta proprio in questa. Lo confermano ripetute ricerche condotte negli Usa che hanno mostrato come avere un piano marketing migliora i risultati delle piccole aziende del 24-30% rispetto ai loro concorrenti privi di un programma. Il tempo, da ritagliare tra i molti impegni dei responsabili, è il primo ostacolo da superare sebbene imprenditori e manager aziendali concordino sul fatto che la gestione delle funzioni vendite e marketing risulti più efficace e produttiva se si adotta un processo sistematico per identificare una gamma di opzioni, sceglierne una o più per poi stabilire cosa bisogna fare, e con quali costi, per raggiungere gli obiettivi che assicurano la prosperità dell'impresa. Questo significa che il detto "Pianifica il tuo lavoro e metti in atto il tuo piano" è un principio generale di ogni attività. Il marketing non si sottrae a questa regola.

Va anche ricordato che il marketing come le altre funzioni specialistiche all'interno dell'azienda deve essere in linea con la strategia seguita dalla azienda. Deve quindi dare il suo contributo per il raggiungimento delle mete e degli obiettivi, premessa per il conseguimento della mission aziendale. Questo significa che ogni attività che rientra nel marketing – fissazione dei prezzi, scelta dei canali distributivi, comunicazione e forza vendita – va pianificata in modo da essere al servizio degli obiettivi strategici.

Il marketing è così importante che dovrebbe governare la strategia dell'azienda perché le sue attività riguardano la crescita della gamma dei suoi prodotti, della base dei suoi clienti, della marca e della sua reputazione. La chiave per migliorare i profitti aziendali è capire che cosa porta i clienti a scegliere la vostra azienda. In questo modo è possibile progettare e fornire un servi-

zio di alta qualità per soddisfare le esigenze dei clienti e assicurarsi la loro preferenza. Questa, in fondo, è l'anima stessa del marketing.

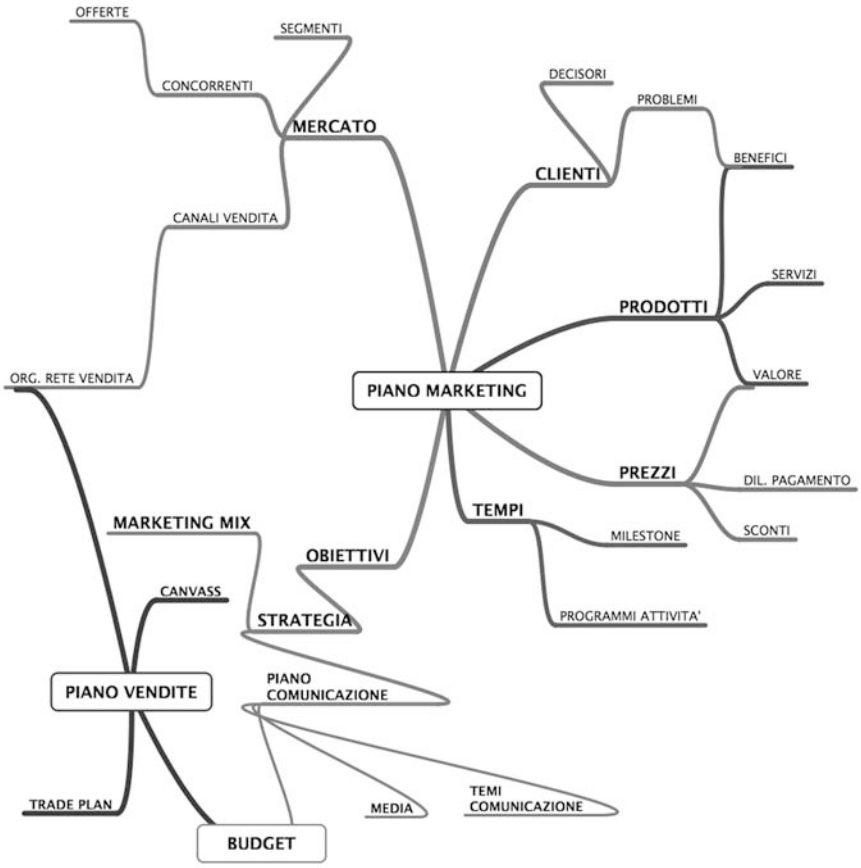
Produrre un efficace piano di marketing, che rappresenti un vantaggio competitivo per l'azienda, non è facile. Richiede conoscenze, capacità, tempo e anche creatività perché gli ingredienti da utilizzare sono molti, legati tra loro, a volte solo da sottili fili, e interagiscono tra loro come mostra la mappa mentale presentata più avanti. Il piano marketing richiede anche un ordinato processo di sequenze logiche, specie quando lo si mette per iscritto, che favoriscono una valutazione di massima dell'ottimale combinazione di mezzi alternativi che possono essere impiegati per raggiungere gli obiettivi aziendali. Si deve quindi pensare in termini di coordinamento e integrazione delle attività e degli sforzi comuni. In altre parole, per chi si occupa di marketing, il problema è di vedere tutte le decisioni aziendali in termini di livelli di separazione e aggregazione del marketing mix e di trattarle in tale prospettiva.

Piace ricordare che per Peter Drucker, fondatore del management moderno, la programmazione va oltre la previsione perché, a differenza di questa che tenta di individuare il corso più probabile degli eventi, prova a cambiare le possibilità degli eventi futuri a vantaggio dell'impresa. È ovvio che alcuni eventi escono dalla possibile sfera di controllo dell'impresa che in tal caso è obbligata ad adattare i piani alle aspettative. Programmare non significa eliminare o ridurre i rischi, piuttosto rappresenta la capacità dell'azienda di assumere rischi, perché le decisioni imprenditoriali vengono prese sulla base della migliore conoscenza dei fatti e delle conseguenze future e le stesse decisioni sono supportate dall'organizzazione sistematica degli sforzi necessari a metterle in pratica.

Questo libro cerca di tradurre la teoria in pratica portando alla luce tecniche che a volte non appaiono evidenti nei libri di marketing. Il suo scopo è quello di offrire una guida semplice che con i suoi schemi e fogli di lavoro permette la raccolta e l'organizzazione delle informazioni, la fissazione degli obiettivi, le scelte strategiche e la formulazione dei piani operativi, importanti per avere più controllo e preparazione nell'affrontare eventuali imprevisti. Siccome il processo è universale, questo libro è utile per le aziende di beni di consumo, ma anche per quelle di beni durevoli e strumentali.

È basato sulla mia esperienza lavorativa, prima di manager e poi di consulente presso aziende di vari settori, e sui modelli di management adottati. Capita sovente che le aziende più che pianificare sviluppino previsioni e compilino budget con relative difficoltà a raggiungere gli obiettivi indicati. Questa carenza è anche favorita dal ridotto spazio assegnato dai libri alla pianificazione di marketing. Su questo argomento si trovano, anche su internet, molti articoli e modelli di piano marketing, che però si concentrano su come scrivere il piano marketing, mentre trascurano la situazione di partenza (Fig. 1): fattori che entrano in gioco e relazioni interdipendenti esistenti tra di loro.

Fig. 1 – Mappa mentale di un piano marketing



1 Pianificazione di successo

La Pianificazione è un esercizio per portare l'azienda al successo perché consente di individuare meglio la futura direzione dell'azienda e permette di valutare con maggiore serenità forze e debolezze dell'azienda unitamente alle opportunità e minacce presenti nel mercato. Possedere un piano significa fare luce sull'obiettivo aziendale e renderlo visibile a tutti i collaboratori. Inoltre risulta più facile avere una strategia adeguata che concentra le risorse aziendali nelle azioni che contano.

Non basta avere una strategia, che tiene conto della situazione aziendale e del mercato in cui si opera, per avere successo. Sono necessari anche i singoli piani e nell'ambito di questi le singole azioni necessarie o semplicemente utili per raggiungere gli obiettivi che l'impresa si è data. Va detto che un'azienda non diventa di successo imitando le rivali, ma lo diviene piuttosto differenziandosi con l'offerta di particolari prodotti, dando vita a un nuovo modo di vendere, quindi avendo una strategia con "i piedi per terra" nel senso che la strategia porterà al successo se interpreta al meglio "il campo di battaglia e le forze dell'avversario".

1.1. Pianificazione e piani

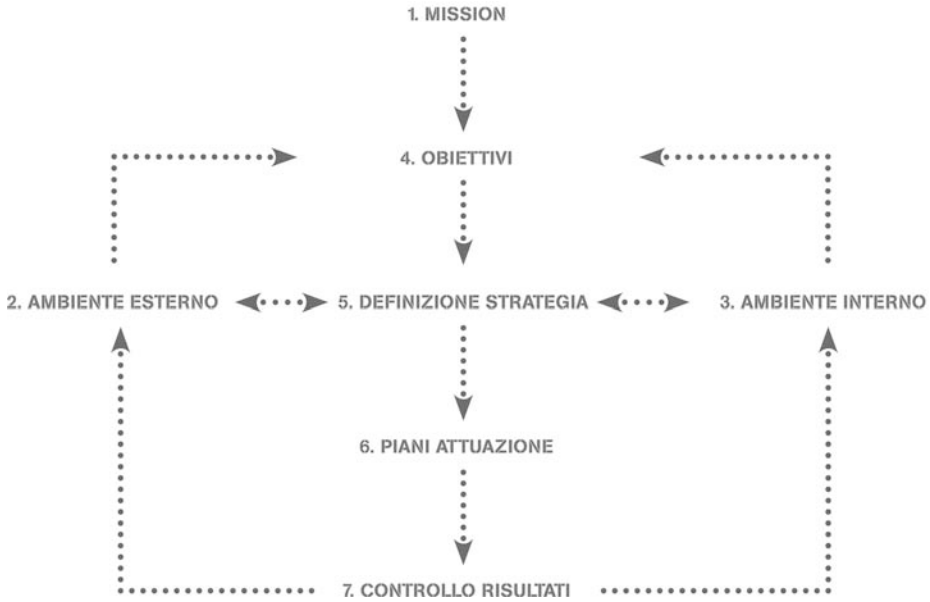
La definizione e l'attuazione della strategia va vissuta come un processo, ossia un complesso di attività che trasformi una serie di informazioni in scelte e queste in azioni operative. Diviene così chiaro che i due aspetti del marketing (strategico e operativo) sono strettamente complementari, nel senso che l'elaborazione di un piano strategico va sviluppata in stretta relazione con i piani di marketing operativo.

Il marketing strategico porta alla scelta dei mercati di riferimento per i quali l'impresa ritiene di avere un vantaggio competitivo e analizza l'attrattività dei mercati formulando anche una previsione della domanda primaria. Il

marketing operativo si concentra sui segmenti di mercato scelti e sulla combinazione delle variabili di marketing (marketing mix) per raggiungere obiettivi di vendita.

Il piano marketing è parte del processo strategico (Fig. 1.1) e la strategia viene creata sulla base della **mission** che definisce lo scopo dell'azienda. Questo non deve limitarsi a indicare la produzione, piuttosto i prodotti sono il tramite attraverso i quali l'azienda offre un'utilità ai suoi clienti. La domanda da porsi per indicare in modo corretto la mission aziendale è: "Che utilità offre l'azienda al mercato, ai clienti?". Se manca la risposta alla domanda, l'impresa rimane priva di una bussola per orientare le sue scelte.

Fig. 1.1 – Il processo strategico



La mission si accompagna sempre ad altri due concetti:

- la **vision** che definisce cosa l'imprenditore, con i suoi collaboratori, vuole raggiungere nel lungo periodo. È il sogno imprenditoriale che diviene realtà, la realizzazione della visione che all'inizio ogni imprenditore aveva e che lo ha spinto ad avviare l'impresa. La visione sostanzialmente risponde alla domanda: "Cosa stiamo costruendo insieme?";
- i **valori**, cioè le convinzioni che influenzano i comportamenti e rispondono alla domanda: "Come facciamo le cose qui?".

Partendo dalla mission l'imprenditore definisce gli obiettivi che vanno legati alla concreta conoscenza e consapevolezza di due elementi molto importanti: l'ambiente esterno, con riferimento al mercato (clienti) e ai con-

correnti, e l'ambiente interno (know-how e capacità interne dell'azienda). La strategia, anche quando non è il risultato di un processo formale, prende le mosse da una serie di informazioni e di analisi che portano a identificare le questioni prioritarie che l'impresa deve affrontare per ottenere un successo a medio e lungo termine.

Ogni attività all'interno dell'impresa deve essere in linea con la strategia di business e deve dare il proprio contributo in vista del conseguimento degli obiettivi predefiniti. In larga misura questi ricadono nell'area del marketing che rappresenta il legame principale fra l'impresa e l'ambiente esterno costituito da concorrenti, clienti e fornitori. Inoltre è la funzione marketing che può e deve dare informazioni su aspetti quali:

- le minacce competitive;
- le opportunità redditizie che si prospettano;
- i segmenti di mercato in crescita, maturità o declino;
- i bisogni espliciti e quelli latenti dei clienti;
- le nuove prospettive di distribuzione.

Il piano, risultato di questo processo, dovrà alla fine essere semplice, specifico, realistico e completo. In caso contrario sarà difficile metterlo in pratica e, quasi sempre, i risultati saranno insoddisfacenti.

1.2. Le fasi della pianificazione di marketing

La costruzione del piano non segue un percorso sequenziale; sicuramente le attività che concorrono alla pianificazione non vengono svolte nella stessa sequenza seguita per scrivere il piano stesso. Per ridurre i tempi di realizzazione, singole attività possono essere svolte contemporaneamente avendo però ben presente che le stesse dovranno "incastrarsi" tra loro al termine del lavoro.

Il sistema totale di marketing non si esaurisce con le vendite e la pubblicità ma prende avvio dal potenziale di vendita, ha riflessi sulla distribuzione fisica, influenza l'attività della produzione e concorre a formare i costi totali dell'azienda.

Le singole fasi della pianificazione sono:

Dichiarazione della mission aziendale (fase 1). Non è facile esporre la mission perché in larga misura si tratta di esplicitare qualcosa che, per sua natura, ha a che fare con la "filosofia" aziendale e con la predisposizione dell'azienda nei confronti del mercato. Ma avere chiara in mente la mission rende più agevole il processo aziendale perché offre anche un riferimento per le scelte che il piano comporta e le supposizioni che si devono assumere. È un'attività che coinvolge in prima persona l'imprenditore.

Fissare obiettivi aziendali (fase 2). In parte sono già stati definiti nella fase precedente.

Audit di marketing (fase 3). L'audit è lo strumento con il quale l'azienda può comprendere come si relaziona con l'ambiente nel quale opera e capire quali sono i suoi punti forti e deboli e come legge il mercato per individuarne opportunità e minacce. L'audit si rende periodicamente necessario sebbene venga svolto di preferenza quando le cose iniziano andare male per individuarne le cause. L'audit di marketing riguarda il "come si fanno le cose" relativamente a distribuzione dei prodotti, organizzazione di vendita, servizi post vendita, politiche di prezzo, messaggi e strumenti di comunicazione. Nel condurre l'audit è importante concretizzare il lavoro e prestare attenzione a ciò che determina i nuovi trend di mercato e agli aspetti che possono influenzare le prestazioni aziendali.

Analisi SWOT (fase 4). L'audit di marketing per dimostrarsi utile deve sfociare in un report che sintetizzi i risultati e sia preliminare alla presa di decisioni. I risultati dell'audit possono essere sintetizzati nell'analisi SWOT, **sintesi delle forze e debolezze dell'azienda, in relazione ai concorrenti diretti**, che pone in rilievo anche le **opportunità e le minacce** presenti nel mercato per l'azienda. L'analisi SWOT va condotta per ogni segmento di mercato in cui l'azienda è presente.

Formulazione ipotesi (fase 5). Terminata l'analisi SWOT è il momento di formulare delle ipotesi prima di procedere con la pianificazione. **Le ipotesi sono valutazioni** che vanno date rispetto alle **future condizioni** operative del piano di marketing. Rappresentano idee direttive necessarie per la previsione degli sviluppi che influenzeranno la realizzazione del piano. Partono dall'analisi sviluppata sull'ambiente esterno e sul mercato e considerano condizioni con le quali l'azienda dovrà misurarsi nella fase di realizzazione del piano.

Esempi di ipotesi, formulate sulla base del lavoro compiuto nelle precedenti fasi, sono:

- il mercato disponibile per l'azienda crescerà nei prossimi tre anni del 10% per la chiusura dei produttori minori;
- la competizione sul prezzo si farà più intensa sebbene si è in presenza di un aumento delle prestazioni dei prodotti;
- l'azienda subirà nel segmento X la concorrenza del suo principale concorrente che inserirà nella sua gamma un nuovo prodotto entro la fine dell'anno per completare l'offerta merceologica.

Obiettivi di marketing e strategie (fase 6). Dopo aver individuato le ipotesi, si passa a proporre **l'autentico nocciolo del piano: gli obiettivi** che devono essere specifici, misurabili, raggiungibili, pertinenti e tempificabili. Rappresenta la fase più importante e creativa dell'intero processo di pianifica-

zione. Un obiettivo è ciò che l'azienda vuole raggiungere mentre una strategia indica come l'azienda pianifica di raggiungere l'obiettivo. Una prima categoria di obiettivi riguarda la dimensione del mercato che si vorrebbe raggiungere. Obiettivi di questo tipo possono concernere:

- prodotti esistenti/mercati esistenti;
- nuovi prodotti/mercati esistenti;
- prodotti esistenti/mercati nuovi;
- nuovi prodotti/mercati nuovi.

Una seconda categoria di obiettivi è collegata alla redditività dei prodotti che può essere definita in termini di profitto o di contributo alle spese generali e al profitto dell'azienda.
Le **strategie di marketing** sono i **"percorsi" scelti dall'azienda per raggiungere gli obiettivi** e in genere hanno a che fare con le variabili del marketing mix, le vecchie 4P ora diventate 7P perché la competizione ha reso più complicati i mercati e il concetto di prodotto è stato arricchito della componente servizio.

Previsione risultati e identificazione di piani alternativi (fasi 7 e 8). A questo stadio del piano vanno impiegati modelli previsionali, esperienze maturate per fissare volumi vendita, copertura di mercato, ecc. Se necessario si valuteranno anche piani alternativi. Le previsioni riguarderanno di norma tre anni con maggiori dettagli per il primo anno del piano.

Budget (fase 9). **Il budget** di marketing **indica la previsione dei ricavi e le risorse necessarie per attuare le azioni pianificate**. Il budget di marketing permette all'amministrazione di fare una proiezione dei bisogni di cassa e alla produzione di pianificare la produzione.

Programma attuazione per il primo anno (fase 10). Le strategie generali vanno sviluppate in tattiche e sub-obiettivi. Per le aziende più strutturate il programma annuale viene formalizzato nei piani attuativi delle vendite e della comunicazione.

1.3. I costi della pianificazione

La realizzazione di un piano marketing richiede tempo e la partecipazione di più persone. L'imprenditore deve dedicare un tempo sufficiente alle grandi linee del lavoro di pianificazione che dovranno anche stimare i tempi occorrenti. Andranno annotati anche gli incarichi assegnati a singoli collaboratori che fanno parte del gruppo di pianificazione marketing.

Imporsi ed imporre limiti di tempo entro i quali completare il piano stimola a fare con puntualità quelle attività collegate al piano, che, senza precise scadenze, finirebbero per subire rinvii e ritardi non sempre giustificabili.

Tenere un'agenda del lavoro da svolgere consente di lavorare in modo fluido e ordinato. Ciò permette di risparmiare tempo e di avere il piano completo in tempo utile. Va detto che la durata della pianificazione di marketing può svilupparsi in un arco di tempo da uno a sei mesi. Dipende dalla complessità e dal numero dei mercati in cui opera l'azienda. Nell'arco di tempo indicato si avranno delle pause, utili anche per fare "decantare" informazioni raccolte e per avere il tempo di pensare senza l'assillo degli impegni quotidiani.

Per calcolare il costo della pianificazione va attribuito ad ogni collaboratore chiamato, a dare un suo contributo, un valore orario realistico. Successivamente si registreranno i tempi effettivamente impiegati e questo permette di conoscere il costo (di realizzazione) del piano, utile per effettuare in futuro stime più accurate. Va fatto un bilancio anche dei costi della non pianificazione, costi che vanno misurati in termini di minori vendite, di maggiori costi per mancata organizzazione, di tempi più lunghi per ottenere i risultati.

Preparata la prima stesura del piano è il momento di pensare a chi, anche al di fuori dell'azienda, possa collaborare per migliorare la prima stesura fornendo consigli e suggerimenti validi.

L'idea generale di un piano (business plan o marketing plan) è collegata ai seguenti punti:

A. Com'è la situazione attuale dell'azienda (*analisi mercato e audit di marketing*);
B. Dove si vuole portare l'azienda (*obiettivi aziendali*);
C. Come si arriverà all'obiettivo (*strategia adottata*).

Lo schema può essere ampliato e reso più articolato prendendo in considerazione anche:

D. Chi guiderà l'azienda (*responsabilità singole attività*);
E. Quanto tempo occorrerà per raggiungere l'obiettivo (*scadenze previste dal piano*);
F. Quanto costerà raggiungere l'obiettivo (*budget*);
G. Quanto ricaverà l'azienda (*previsione vendite e margini*).

1.4. I contenuti di un piano marketing

Il piano marketing è il risultato finale del processo di pianificazione e rappresenta una valutazione di massima della combinazione ottimale dei mezzi alternativi che possono essere impiegati per raggiungere gli obiettivi di marketing.

Se l'azienda è strutturata e ha già elaborato piani marketing parziali o completi, allora la redazione del piano marketing procede come indicato nella Fig. 1.2.

Fig. 1.2 – Il processo del piano marketing strategico

1. Iniziate con l'indicare la mission aziendale.
2. Passate poi alla sintesi dei risultati finanziari da illustrare preferibilmente con l'aiuto di grafici.
3. Proseguite col presentare un quadro del mercato e relativo sommario:
   - Che cos'è il mercato?
   - Trend del mercato?
   - Il mercato in quali segmenti può essere suddiviso?
   - Qual è il trend di ogni segmento?
   - Il sommario deve risultare chiaro e semplice, supportato possibilmente da dati o da stime. Di preferenza vanno impiegati grafici. Per quanto possibile va costruita una mappa dei passaggi compiuti dal prodotto per raggiungere l'utilizzatore finale.
4. Indicate i principali segmenti e sviluppate un'analisi SWOT per ciascuno di loro.
   - Riportate i principali fattori esterni e la loro influenza sui segmenti.
   - Fate un elenco dei fattori critici di successo. Non dovrebbero superare il numero di cinque anche perché perderebbero una parte della loro importanza.
   - Stilate un inventario dei punti forti e deboli dell'azienda in un confronto con quelli dei concorrenti diretti.
5. Redigete una breve nota sui problemi chiave relativi al periodo coperto dal piano.
6. Sintetizzate l'analisi SWOT ricorrendo a modelli di portafoglio (prodotti, clienti, mercati) per illustrare le relazioni esistenti tra i singoli aspetti importanti della vostra attività.
7. Elencate le ipotesi di lavoro
8. Fissate obiettivi e strategie
9. Riassumete, sotto forma di budget, le richieste di risorse (umane ed economiche) per l'arco di tempo coperto dal piano.

Fonte: Adattato da McDonald M., *Marketing Plans*, Elsevier, 2005.

Perché possa avere successo, il piano richiede analisi, sintesi, programmazione e allo stesso tempo coordinamento e integrazione degli sforzi. Queste le sue singole fasi:

1. **Introduzione**. Descrive il prodotto/i o servizi. Dà rilievo alle caratteristiche uniche o innovative del prodotto, eventuali brevetti, copyright od altro. Tutto questo se il prodotto è nuovo e il piano è riservato a questo unico prodotto.
2. **Analisi della situazione:**
   - ***a. Il mercato***
     - descrizione del mercato potenziale
     - come il prodotto va incontro alle richieste del mercato (clienti)
     - descrizione di particolari gruppi di clienti che si vuole servire
     - tasso di crescita dei mercati di interesse dell'azienda
   - ***b. Contesto competitivo***
     - indicazione dei più diretti concorrenti, loro nomi e volumi di vendita