

9. Il piano di marketing per il lancio del nuovo prodotto

Giovanni Mattia

Una volta validato il concept (vedi capitolo 3) con il prototyping e testato il prototipo ovvero dopo essersi assicurati che l'idea innovativa abbia reali speranze sul mercato, seguono i passi necessari per la sua trasformazione in un prodotto di successo o, comunque, in grado di raggiungere gli obiettivi per i quali è stato progettato. È cioè possibile procedere con la stesura del piano di marketing.

Il piano di marketing è un documento statico, stilato per comunicare sia dentro che fuori l'impresa qual è il progetto e come verrà eseguito. Il suo scopo principale è “vendere” la propria idea agli stakeholder che possono essere gli investitori esterni, per esempio banche o fondi, oppure interni come il top management dell'azienda, e guidare i responsabili in tutta la fase di sviluppo e lancio del nuovo prodotto. In pratica, descrive e misura economicamente l'opportunità intercettata sul mercato e le variabili relative alla soluzione identificata, includendo una previsione (triennale o quinquennale) dei risultati economici e finanziari che si pensa ne deriveranno. In sostanza, è un esercizio di analisi qualitativa e quantitativa che deve essere effettuato prima di procedere con lo sviluppo concreto dell'idea per essere certi della sua fattibilità e della convenienza dell'investimento.

In particolare, in questa fase, approfondendo le analisi già avviate in fase di generazione del concept, si cerca di individuare, in modo più preciso e dettagliato, il profilo dei consumatori interessati all'acquisto, facendo in modo che il prodotto possieda gli attributi giudicati rilevanti e sia percepito come unico o facilmente riconoscibile.

La trasformazione dell'idea in prodotto e la successiva commercializzazione passa per gli stadi tipici di un processo di marketing e ne adotta la strumentazione. Tali obiettivi presuppongono un complesso di attività, e decisioni conseguenti, che possono essere riassunte nella maniera che segue:

- targeting e posizionamento del prodotto;
- valutazioni e previsioni economiche su vendite, quota di mercato, margini, redditività, investimenti necessari
- sviluppo del marketing mix più adeguato;
- piano di lancio e commercializzazione.

I test di marketing accompagnano ininterrottamente le fasi di svi-

luppo: servono all'impresa per comprendere se il prodotto riscuote un gradimento apprezzabile, se le sue caratteristiche lo rendono sufficientemente differenziato dai concorrenti nella percezione dei consumatori e se, infine, il potenziale di mercato è in linea con gli obiettivi fissati.

In questo capitolo, con la sequenza appena illustrata, saranno sviluppati i contenuti di tale processo.

Figura 9.1
Il tradizionale processo di sviluppo del nuovo prodotto



9.1 Definire e scegliere il cliente di riferimento: targeting

È bene ribadire che il successo di un nuovo prodotto dipende dalla sua capacità di soddisfare i bisogni dei clienti potenziali, e che un'efficace analisi della struttura della domanda e delle sue tendenze evolutive è il presupposto per realizzare prodotti competitivi.

Di solito, si risolve il problema raggruppando i clienti in insiemi omogenei – detti segmenti – in base ad elementi comuni. I segmenti di mercato consistono in gruppi di persone o di organizzazioni che sono simili nel modo in cui percepiscono una certa esigenza e mettono in atto il loro processo d'acquisto e di consumo rispondendo agli stimoli dell'azienda e alla sua offerta.

Partire dai segmenti di domanda permette di ideare nuovi prodotti e programmi di marketing, che realizzano la migliore corrispondenza fra domanda e offerta.

I segmenti possono essere adatti come target se possiedono i seguenti requisiti:

- *misurabilità*, cioè la possibilità di quantificare il numero di consumatori (od organizzazioni che ne fanno parte) e definire il volume di vendite (a quantità e a valore) che essi assorbono;
- *accessibilità*, ossia la possibilità di essere raggiunti con azioni di marketing specifiche (livelli di prezzo, canali di distribuzione utilizzati, tipo di comunicazione);
- *significatività*, ossia dimensionamento (in rapporto al tipo di prodotto e di mercato) tale da giustificare l’allocazione di risorse e la realizzazione di attività di marketing dedicate;
- *differenzialità*: i segmenti dovrebbero comprendere individui che sono quanto più possibile omogenei tra loro rispetto alle caratteristiche prescelte. Perciò una corretta attività di segmentazione presuppone che i segmenti siano diversi fra loro, ma simili al loro interno;
- *esaustività*, ossia capacità di contenere tutti gli individui che corrispondono alle variabili di segmentazione prescelte;
- *stabilità*, cioè opportunità di indirizzare azioni di marketing su di essi senza timore che le loro caratteristiche mutino repentinamente e vanifichino gli sforzi compiuti.

Una volta profilati, occorre scegliere i segmenti sui quali l’impresa intende concentrarsi. La scelta dei segmenti dipende da vari fattori che devono essere opportunamente armonizzati: obiettivi strategici, intensità concorrenziale nel segmento, risorse a disposizione e, soprattutto, capacità di realizzare prodotti in grado di competere efficacemente.

Una prima ipotesi strategica è quella di scegliere un solo segmento su cui indirizzare la propria offerta, secondo l’approccio cosiddetto di “marketing concentrato”.

Di solito, le imprese di dimensione maggiore con più prodotti o linee, hanno risorse e competenze sufficienti a gestire più di un segmento, secondo una strategia cosiddetta di marketing “differenziato”.

Tuttavia, anche per queste possono presentarsi notevoli difficoltà nel servire una domanda molto differenziata (di solito il numero di segmenti serviti è quattro/cinque): per ogni segmento, infatti, anche prodotti apparentemente standardizzati dovrebbero subire opportuni adattamenti, che minimizzino i rischi di appiattimento dell’offerta.

Il problema non è tanto di comprendere se esiste o meno un numero ideale di segmenti, ma piuttosto se quelli che si sono individuati siano strategici per l'impresa e meritino l'impiego di risorse per la realizzazione di programmi di marketing mirati.

A valle del processo di segmentazione, l'azienda deve essere in grado di dare risposta ad una serie di quesiti per ciascuno dei target identificati (vedi tabella seguente) e la decisione di lanciare un prodotto da destinare ad uno specifico target dipenderà a quel punto dalla struttura della concorrenza e dalle risorse e capacità dell'impresa.

Figura 9.2
Descrizione dei segmenti

Descrizione segmenti	Segmento 1	Segmento 2	Segmento 3	Segmento 4
Chi sono i consumatori? • Acquirenti • Utilizzatori				
Cosa comprano? • Importo speso • Marche • Caratteristiche dei prodotti				
Che uso fanno del prodotto?				
Quando comprano? • Periodo • Vendite normali/promozioni				
Come scelgono? • Processo d'acquisto • Razionalità/impulso/entrambi				
Perché scelgono il prodotto? • Attributi funzionali • Servizi accessori • Immagine • Valore del brand				
Compreranno ancora? • Livello di soddisfazione • Intenzione al riacquisto				
Sensibilità agli elementi del marketing mix: • Prodotto • Prezzo • Distribuzione • Pubblicità • Promozione • Servizio				

A parità di caratteristiche, sono tre gli elementi che definiscono l'attrattività di un segmento, e che devono essere presenti contemporaneamente:

- capacità dell'azienda di offrire un prodotto che possa competere efficacemente su quel segmento;
- andamento crescente della domanda da parte dei consumatori che ne fanno parte;
- ridotta presenza di concorrenti minacciosi.

In assenza di queste condizioni, è preferibile dirottare le risorse disponibili altrove, a meno che indicazioni strategiche più generali (volontà di presenza sul segmento, azione di traino per altri prodotti, mantenimento d'immagine, acquisizione di un vantaggio competitivo in anticipo sulla concorrenza ecc.) suggeriscano comunque una azione di presidio diretto.

B2B e B2C: una precisazione

Una volta definita una nuova idea di prodotto e quindi un'innovazione, bisogna chiedersi se il tipo di cliente verso il quale ci si orienta è un cliente azienda – in questo caso si parla di business to business o B2B – o un individuo consumatore finale: business to consumer o B2C.

Nel mondo digitale, ma non solo, non sempre è così ovvia la differenza: servizi che possono essere percepiti come “consumer” in realtà vengono finanziati da aziende e quindi sono B2B (per esempio Google, Instagram, YouTube e TikTok) altri restano prevalentemente B2C (come Netflix o Sky). Per capire la differenza tra le due tipologie di aziende bisogna capire chi è che paga per il prodotto. Nel caso di Google, per esempio, sebbene i suoi servizi (Gmail, motore di ricerca, Meet, ecc.) vengano usati prevalentemente dagli individui, di fatto chi paga sono le aziende inserzioniste. Gli individui quindi sono solo gli utenti o, in termini di marketing, il “prodotto” dell'azienda. Nel mondo digitale tutto ciò che è gratuito (compresi i social e i servizi di instant messaging come Whatsapp) si basano sullo stesso modello di business dei media tradizionali (pensiamo alla rete televisive generaliste come Canale 5 o La7) che si finanziano vendendo i “contatti” ossia i telespettatori o, nel mondo digitale, le informazioni che li riguardano (preferenze, dati anagrafici, comportamenti d'acquisto, ecc.).

Essere clienti o solo utenti è ben diverso. Basti pensare che la stessa “customer satisfaction” viene misurata sul cliente e non sull'utente.

9.2 Il posizionamento del prodotto (positioning)

Il lancio di un nuovo prodotto ha anche a che fare con l'attività di posizionamento, cioè il modo in cui il prodotto sarà percepito dagli acqui-

renti nel confronto con le altre marche eventualmente già presenti nel segmento target. Con l'azione di targeting si individuano i segmenti più attrattivi verso i quali orientare il proprio marketing mix; con il posizionamento si cerca di individuare il modo più efficace di competere all'interno di ciascuno di essi.

Per sua stessa definizione, il posizionamento incorpora l'idea di vantaggio per il target del prodotto e dunque rappresenta un fattore rilevante nello spiegarne il successo. La definizione di vantaggio del prodotto comprende l'unicità del beneficio trasferito ai clienti, prima non disponibile, e il raggiungimento di livelli di soddisfazione superiori per chi lo acquista.

Astrattamente, si potrebbe affermare che se le imprese fossero così abili da individuare gruppi di consumatori accomunati da un bisogno che i prodotti concorrenti non sono stati in grado di soddisfare, non ci sarebbe la necessità di effettuare analisi di posizionamento: basterebbe realizzare il prodotto che corrisponde al bisogno non soddisfatto. Di fatto, però, tale condizione è molto difficile da realizzare perché le imprese operano quasi costantemente in eccesso di offerta, cioè concorrono sul mercato diverse marche in gara tra loro per assicurarsi le preferenze degli acquirenti.

In estrema sintesi, il posizionamento consiste nel differenziare il proprio prodotto da quello degli altri presenti sul mercato, attraverso l'individuazione di un elemento (oggettivo o percettivo) che lo renda unico o almeno riconoscibile. Attraverso il posizionamento si riescono a legare le caratteristiche dei consumatori con l'identità del brand in maniera da riuscire, al tempo stesso, a:

1. realizzare il prodotto che i consumatori desiderano;
2. valorizzare la forza del brand rispetto ai concorrenti;
3. massimizzare i risultati economici.

Questo risultato può essere raggiunto operando prevalentemente sulla comunicazione e il prezzo oppure, più frequentemente, con l'azione congiunta di un numero più ampio di variabili, che comprendono l'immagine della marca, la tecnologia produttiva e tutte le altre leve del marketing mix.

Le decisioni di posizionamento, come quelle di targeting, sono facilitate da una adeguata attività di ricerca sul consumatore, attraverso la quale si cerca di individuare tutte le variabili di atteggiamento e comportamentali (occasioni di utilizzo, vantaggi ricercati nel prodotto) che hanno influenza nella decisione d'acquisto e di comprenderne l'importanza: per esempio, ci sono alcuni elementi che rappresentano un "costo di ingresso" e sono oggetto di una valutazione esplicita da parte dei consumatori, altri che invece non vengono valutati razionalmente, ma che comunque concorrono ad orientarne la percezione. I costi di ingresso sono generati da

quegli elementi cui i consumatori attribuiscono importanza e che si aspettano di trovare nel prodotto: si tratta di attributi “base” o cosiddetti “igienici” (efficacia, funzionalità) la cui presenza costituisce una sorta di “chiave di accesso” al mercato, obbligatoria per non perdere vendite. Le variabili “percettive”, invece, sono elementi legati in prevalenza alla personalità del brand e alla sua reputazione complessiva. Questi generano una sorta di fiducia anticipata e contribuiscono ad accrescere l’intenzione d’acquisto prima e, in seguito, la fidelizzazione. I consumatori assegnano a ciascuno di questi attributi una priorità e ogni prodotto concorrente li contiene in diversa misura: quanto più le imprese riescono ad avere prodotti capaci di corrispondere alla combinazione di attributi richiesta e a farlo con l’intensità voluta dai consumatori, tanto più aumenta la probabilità di successo del prodotto.

Per effettuare analisi di posizionamento si utilizza uno strumento denominato mappa di posizionamento. Si tratta di una raffigurazione delle percezioni dei consumatori, che traduce in forma visiva e sinottica le analisi svolte sulle preferenze dei consumatori rispetto a prodotti e marche di un certo mercato. Esse vengono costruite a partire da indagini di mercato, il cui scopo è quello di aiutare a prendere decisioni migliori visualizzando come sono collocati i concorrenti a partire da uno schema di preferenze.

Le mappe di posizionamento consistono in diagrammi i cui assi sono definiti dalle variabili che impattano in modo significativo sulle decisioni d’acquisto. Il modo di posizionare le diverse offerte concorrenti è il risultato di due approcci differenti: ci si può avvalere di apposite tecniche statistiche di analisi dei dati – come l’analisi discriminante o il multidimensional scaling – oppure si può far ricorso a una metodologia di più facile comprensione, denominata Multi-attribute attitude model¹ e strutturata in sei fasi principali:

1. individuazione degli attributi qualificanti del prodotto (cosiddetti Fattori Rilevanti d’Acquisto, F.R.A.);
2. richiesta ai consumatori di due ordini di valutazioni:
 - a) un ranking di importanza degli attributi, attraverso l’assegnazione di un peso numerico, sulla base di quanto la presenza di ciascuno di essi è in grado di indirizzare la preferenza;
 - b) un punteggio (in scala prefissata) di valore (capacità) della marca in relazione a ciascuno specifico attributo;
3. ponderazione (prodotto fra peso e valore) di ciascun attributo;
4. sommatoria dei punteggi di capacità ponderati;

¹ FISHBEIN, M.A., AJZEN, I. (1975), *Belief, attitude, intention and behaviour*, Addison Wesley.

5. determinazione del giudizio complessivo di immagine della marca;
6. confronto con marche concorrenti utilizzando la medesima modalità precedente.

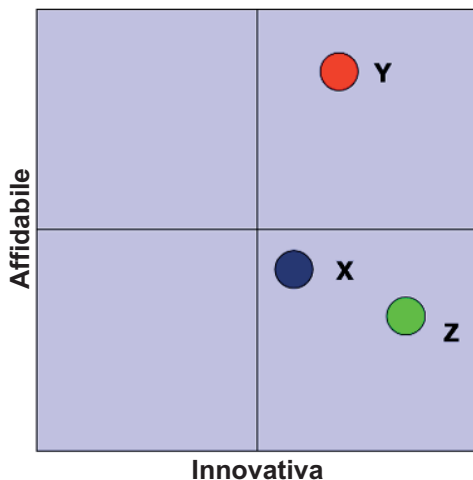
Un risultato dell'applicazione di questa tecnica è riportato nella figura successiva.

Figura 9.3
Analisi di posizionamento

Attributi (F.R.A.)	Peso (a) (scala 0-1)	Marca X (b) (scala 1-10)	Marca Y (c) (scala 1-10)	Marca Z (d) (scala 1-10)	a x b	a x c	a x d
Giovanile	0,2	7	3	8	1,4	0,6	1,6
Innovativa	0,3	6	7	8	1,8	2,1	2,4
Affidabile	0,4	4	9	3	1,6	3,6	1,2
Tecnologica	0,1	9	5	4	0,9	0,5	0,4
TOTALE	1,0	26	24	23	5,7	6,8	5,6

Per passare a una mappa di posizionamento (bidimensionale), comunemente vengono selezionati i due fattori rilevanti d'acquisto con il peso maggiore, oppure un'altra coppia ritenuta significativa dagli analisti: la collocazione dei concorrenti all'interno della mappa sarà determinata incrociando la performance ottenuta su ciascuno di tali fattori.

Figura 9.4
Mappa di posizionamento



Una volta verificata la posizione dei prodotti concorrenti, si attuerà la strategia di posizionamento che l'azienda ritiene più consona. Alcuni esperti sostengono che dovrebbero essere utilizzate strategie di posizionamento diverse a seconda che l'impresa detenga o meno la leadership di mercato; argomentano inoltre che un'azienda che non detiene una tale posizione di forza non dovrebbe cercare di competere direttamente contro l'azienda leader di settore. Il punto importante da rimarcare è che in un dato momento, in un dato mercato, vi possono essere dei segmenti, apparentemente abordabili, che in realtà sarebbe meglio trascurare in quanto i prodotti della concorrenza hanno già un posizionamento dominante sia come vendite, sia come percezione dei consumatori. Pertanto, sarebbe consigliabile selezionare un segmento target più piccolo, o meno ambito, poiché la competizione con i leader del settore è dispendiosa e di rado vincente.

Una ulteriore notazione sulle mappe di posizionamento: abbiamo appena affermato che la posizione dei concorrenti nella mappa dipende dalla diversa intensità con cui essi sono in grado di soddisfare determinati attributi di performance. Ci si chiede allora da cosa dipenda la sopravvivenza di prodotti apparentemente deboli, cioè con ridotta capacità su tali fattori. La spiegazione è che questa può dipendere dal prezzo, dal momento che i consumatori ritengono comunque di assicurarsi una utilità soddisfacente, giustificata dalla convenienza di questi prodotti. Da una mappa di posizionamento nella quale il fattore prezzo non viene considerato, si può quindi passare a una mappa cosiddetta del valore, che invece ne tiene conto per misurare le distanze competitive². La logica su cui si basa la mappa del valore è che i consumatori non acquistano soltanto la combinazione di attributi di un prodotto ritenuta più favorevole, ma effettuano valutazioni combinate di prezzo e benefici attesi. Per stabilire il posizionamento dei concorrenti, si divide il giudizio espresso sugli attributi di performance per il prezzo calcolato sull'unità di volume di prodotto. In tal modo, viene ottenuta una nuova mappa che rappresenta i diversi posizionamenti in termini di rapporto qualità prezzo.

Vogliamo costruire una mappa del valore per quattro marche di yogurt (A, B, C, D). Abbiamo rilevato che i due attributi di performance maggiormente rilevanti risultano essere la cremosità e la delicatezza del gusto. Nella figura che segue vengono riportati i giudizi medi espressi dai consumatori su questi due attributi per singola marca, e inoltre il prezzo per unità di prodotto praticato dalle marche concorrenti.

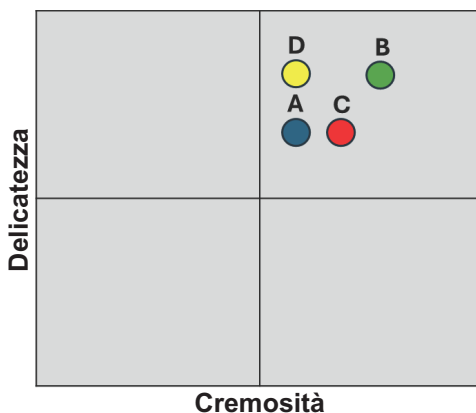
² GLEN L.U., HAUSER J.R., Design e marketing dei nuovi prodotti, Isedi, 1997.

Figura 9.5
Giudizi medi espressi dai consumatori

	Marca A	Marca B	Marca C	Marca D
Creiosità (1-10)	6	8	7	6
Delicatezza (1-10)	7	8	7	8
Prezzo (euro/hg)	0,45	0,60	0,70	0,55
Creiosità/Prezzo	13	13	10	11
Delicatezza/Prezzo	16	13	10	15

Rappresentiamo ora il posizionamento delle quattro marche, nella Figura 9.6 in una mappa percettiva che non considera il prezzo, nella Figura 9.7 in una mappa del valore.

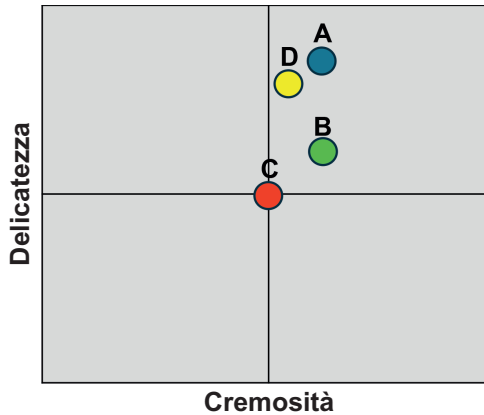
Figura 9.6
Mappa di posizionamento



Tutti i prodotti si collocano nel quadrante in alto a destra, indicando una percezione complessivamente positiva su entrambe le dimensioni. Osservando la combinazione di entrambi gli attributi (più la marca è in alto a destra, meglio è posizionata), il prodotto B si può considerare quello che ottiene risultati migliori in termini di percezione complessiva di creiosità e delicatezza.

Di seguito si riporta la mappa di posizionamento tenendo conto del prezzo del prodotto.

Figura 9.7
Mappa di posizionamento a valore



L'introduzione del prezzo come variabile di confronto modifica significativamente il posizionamento percepito. Rispetto alla mappa precedente, in cui tutte le marche risultavano concentrate nel quadrante ad alte performance su entrambi gli attributi, la mappa che rapporta cremosità e delicatezza al prezzo evidenzia differenze più marcate tra le marche. In particolare, il prodotto C subisce un forte ridimensionamento in quanto percepito meno competitivo se rapportato al prezzo. Le marche A, B e D mantengono invece una collocazione positiva, segno di un migliore rapporto qualità/prezzo.

In sintesi, si può affermare che uno studio di posizionamento mira a:

- differenziare un prodotto rispetto ai concorrenti, sulla base dei giudizi dei clienti (attuali e potenziali);
- definire i punti di forza e debolezza di ciascuna offerta, visto che l'analisi è basata sulla valutazione di una combinazione di attributi incorporati nei prodotti;
- misurare, in termini di somiglianza o diversità, la distanza fra i prodotti concorrenti (e quindi il grado di intensità competitiva) e la presenza di eventuali bisogni non adeguatamente soddisfatti, fornendo informazioni utili nella formulazione della strategia di marketing;
- aiutare nella realizzazione di prodotti "mirati" alle esigenze dei segmenti prescelti, in modo da generare customer satisfaction ed accrescere la competitività.

È possibile individuare alcune regole fondamentali per realizzare un posizionamento efficace:

- il posizionamento è riferito alla percezione dei clienti, quindi le imprese non devono commettere l'errore di commercializzare prodotti che incorporino esclusivamente un concetto "oggettivo" di performance;
- perché sia efficace, il posizionamento deve essere memorizzato dai clienti;
- per posizionare il nuovo prodotto meglio degli altri concorrenti, occorre "riempire" spazi vuoti nella mente dei consumatori.

Pertanto, prima di decidere il posizionamento di un nuovo prodotto, occorre sempre poter rispondere affermativamente ai quesiti seguenti:

- ci sono prodotti concorrenti già posizionati nella mente dei consumatori che si intende raggiungere e che utilizzano gli stessi attributi del nuovo prodotto?
- gli attributi utilizzati sono realmente importanti per i consumatori di riferimento?
- il prodotto è in grado di mantenere le promesse che si stanno comunicando?
- le risorse a disposizione sono sufficienti per trasferire ai consumatori tale idea del prodotto?
- che caratteristiche dovrebbe avere il prodotto ideale, cioè il prodotto che i consumatori sicuramente sceglierebbero per la sua capacità di racchiudere al massimo livello gli attributi che essi vorrebbero trovare?

Al termine del processo il posizionamento dovrebbe essere:

- semplice, cioè capace di far riconoscere immediatamente il prodotto (una sola idea, ma molto forte, comunicata in modo comprensibile, eventualmente con una frase breve);
- rilevante, cioè utile per i consumatori e distintivo rispetto ai prodotti concorrenti (il prodotto deve possedere caratteristiche uniche, percepite dai consumatori come desiderabili; ad esso deve potere essere associato un vantaggio, una fonte di generazione di valore);
- credibile, cioè in grado di mantenere le promesse (le conseguenze di una promessa roboante, impossibile da mantenere, si traducono nell'allontanamento dei consumatori dal prodotto);
- coerente con la strategia di marca, quindi tale da rispettarne l'immagine e la credibilità.

Va comunque sottolineato che l'analisi di posizionamento non viene effettuata ad ogni lancio, specialmente per innovazioni di minore im-

portanza o nel caso in cui il nuovo prodotto vada ad ampliare una linea (line extension) che già gode di buona immagine ed è chiaramente posizionata nella mente dei consumatori.

Anche la periodicità dell'analisi non deve necessariamente seguire una cadenza regolare: la lunghezza dell'intervallo temporale con cui si effettua dipende dalla necessità di verificare se i valori della marca sono allineati alla percezione di chi compra e, in caso di distonie, di apportare gli opportuni correttivi. In tal caso, tali analisi vengono gestite a livello corporate (in sede di valutazione del portafoglio di attività) quando, ad esempio, è necessario decidere la rivitalizzazione o la soppressione di un brand in difficoltà. Infatti, l'introduzione di un nuovo prodotto può servire per effettuare il riposizionamento competitivo di un brand, considerato che innovazione e comunicazione sono i due strumenti su cui si agisce con maggiore insistenza per rivitalizzare una marca.

9.3 Le valutazioni e le previsioni economico-finanziarie

La preoccupazione più grande per i responsabili dello sviluppo di un nuovo prodotto è di commettere un errore di valutazione sulle sue potenzialità, cioè di allocare tempo, risorse umane ed investimenti ad un progetto che non presenta prospettive di successo adeguate. L'innovazione di prodotto costituisce un costo significativo e pertanto la decisione di proseguire o interrompere lo sviluppo è influenzata, oltre che da variabili strategiche, anche da analisi di tipo economico-finanziario, effettuate lungo tutte le fasi di sviluppo del prodotto.

La stima dell'investimento necessario per la produzione e la commercializzazione e la sua definizione nei diversi capitoli di spesa prende l'avvio sin dalla fase iniziale, quando si individua un concept a potenziale elevato, di cui è stata accertata la fattibilità da un punto di vista tecnologico e produttivo. Da quel momento in avanti si effettuano proiezioni ripetute sui risultati di costo, ricavo e redditività che il prodotto, sulla base delle informazioni che man mano si rendono disponibili, è in grado di generare.

Si tratta di un processo di continuo perfezionamento, in termini di precisione e dettaglio delle stime, dal quale emergono valutazioni indispensabili per le scelte strategiche legate al lancio.

Figura 9.8
Le valutazioni economico-finanziarie durante il processo di sviluppo



Fonte: adattato da Crawford e Di Benedetto, 2000

Il primo obiettivo consiste nel fissare un ammontare di massima dei costi e degli investimenti in funzione delle previsioni di domanda e delle stime di vendita. In questo senso, le previsioni economiche costituiscono un prezioso strumento per simulare gli effetti di diverse ipotesi strategiche di lancio, a diversi livelli di investimento e mix alternativi delle variabili di offerta. I parametri economici e finanziari costituiscono un blocco di hurdle rate (valori soglia), in aggiunta a quelli utilizzati per valutare il gradimento del concept da parte dei consumatori, dal momento che elementi di economicità e redditività inadeguati possono spingere le imprese ad interrompere lo sviluppo del prodotto. In tal caso, vengono riviste le ipotesi iniziali fino a che non si raggiunge un compromesso soddisfacente tra contenimento dei costi e probabilità di successo del lancio.

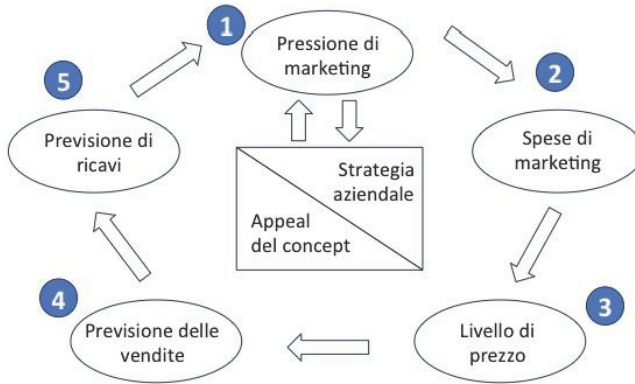
In linea di principio, la definizione di massima dell'entità dell'investimento per una azione di lancio non implica decisioni particolarmente complesse; in molti mercati le imprese sono abituate ad introdurre nuovi prodotti e hanno memoria dei risultati raggiunti in precedenza da loro stesse o dai concorrenti. Uno scenario così ricco di esperienze lascia facilmente presagire il costo del nuovo prodotto (almeno come prima stima), l'efficacia che potrà avere un certo investimento pubblicitario, oppure quanto sia giusto investire per raggiungere un livello di copertura distributiva ritenuto ottimale.

In particolare, l'entità del budget di marketing che le imprese decidono di investire per il lancio è funzione di un complesso di fattori, che

possono essere sintetizzati in due punti:

- il livello di innovatività del prodotto e la sua capacità di apportare un significativo accrescimento alla posizione competitiva dell'impresa nello specifico mercato di riferimento (appeal del concept);
- l'impostazione strategica complessiva dell'impresa; ci sono imprese che basano il proprio vantaggio competitivo sul contenuto di innovazione di cui il prodotto è portatore e altre che, invece, tendono a lanciare prodotti meno innovativi, puntando su ingenti investimenti di marketing per acquisire quota di mercato.

Figura 9.9
Il circolo strategia/investimenti/ricavi



La decisione definitiva dipende soprattutto dalla maggiore o minore aggressività della strategia adottata per quello specifico lancio, tenendo conto della situazione competitiva del momento, degli obiettivi di margine, profitto operativo e redditività che l'impresa ha deciso di conseguire. A seconda della strategia di ingresso prescelta, si ha infatti una differente interrelazione fra le variabili del marketing mix: nel caso di strategie aggressive, l'accento viene posto sui costi di advertising, sulla forza di vendita e sulla velocità nel raggiungimento della massima copertura distributiva. Strategie più conservative prevedono invece un'enfasi maggiore sulla forza di vendita e sulla promozione.

Nel conto economico previsionale vengono considerate tutte le voci di costo da attribuire al nuovo prodotto, sia quelle sotto il controllo diretto del marketing – che quindi ne è responsabile – sia quelle che sono generate dalle altre funzioni (produzione, logistica), nella misura allocata al prodotto.

Gli investimenti in conto capitale, come i costi di ricerca e sviluppo o la realizzazione di una nuova linea produttiva, vengono valutati anticipatamente e poi sottoposti all'approvazione del top management. Sin dall'inizio, si offre così un quadro d'insieme delle risorse assorbite dal progetto e nello stesso tempo si è in grado di organizzare le attività per tempo, riducendo al minimo il rischio di ritardi dovuti ad una programmazione inadeguata.

I costi sotto la gestione diretta della Direzione Marketing sono:

- i costi di comunicazione;
- i costi di promozione;
- i costi di distribuzione, da quelli logistici a quelli di incentivazione al trade, fino ai cosiddetti listing fee, ossia il compenso richiesto dai retailer per l'inserimento del nuovo prodotto nei punti vendita.

Nel conto economico, le spese di marketing e distribuzione hanno un'incidenza considerevole, arrivando anche a rappresentare una quota superiore al 50% del totale. La parte rimanente riflette la quota di costi generali e di produzione che il prodotto assorbirà: si tratta in prevalenza di costi fissi, sostenuti dall'impresa a prescindere dall'effettuazione del lancio. Se non per la parte legata ad un investimento addizionale, cui si faceva cenno in precedenza, questi dipendono dai criteri di imputazione decisi dall'impresa, ma comunque non hanno mai una incidenza così rilevante: il che significa che le valutazioni economiche vengono prevalentemente concentrate sugli elementi di costo incrementali, cioè quelli che scaturiscono in via diretta dal progetto.

Di solito, il budget di massima fissato all'inizio non viene rivisitato in modo sostanziale, a meno che, con il procedere dei test di sviluppo, ci si accorga che il prodotto riscuote un gradimento da parte dei consumatori superiore alle aspettative: in tal caso è verosimile che si decida di incrementare l'investimento, sfruttando al meglio le potenzialità che questo offre.

Se invece le stime portano a risultati di redditività inferiori agli obiettivi e non è possibile (o vantaggioso) incrementare l'investimento iniziale, si effettua una revisione al ribasso delle voci che compongono il conto economico, oppure si distribuiscono in modo diverso le risorse nelle diverse voci di spesa.

Figura 9.10
Schema di conto economico previsionale

Prodotto Alfa	Euro	Incidenza %
Ricavi totali (1)		
Costo del prodotto (2)		
Gross profit (1-2)		
Pubblicità (Adv) (3)		
Promozioni al consumatore (4)		
Promozioni al trade (5)		
Listing fees (6)		
Totale Adv & Promotion (3+4+5+6)		
Contribution (Gross profit-Adv & Promotion)		
Ricerca & Sviluppo (7)		
Incentivi ai venditori (8)		
Spese di marketing (9)		
Trasporti (10)		
Forniture (11)		
Ammortamenti (12)		
Amministrazione (13)		
Legale (14)		
Spese generali (7+8+9+10+11+12+13+14)		
Utile operativo (Contribution-Spese generali)		

Nella fase iniziale dello sviluppo del concept, dopo che se ne è verificata la fattibilità, è già stata formulata una prima stima di costo (in particolare componenti e package); se nel corso dello sviluppo ci si rende conto di un sforzo eccessivo, che deve essere ridimensionato rispetto alle ipotesi iniziali, si verifica, di concerto con la Ricerca e Sviluppo e con i responsabili dello sviluppo del package, se è possibile rivedere la proposizione originaria del prodotto, impoverendo i componenti (ovviamente con la minima perdita di efficacia), o la confezione (dispenser, struttura del package). Se necessario, si interviene anche sulle variabili più attinenti alle azioni di marketing (comunicazione e distribuzione); queste hanno un impatto diretto sulla quota di mercato e sul tempo necessario a raggiungerla, pertanto la loro revisione ha un riflesso strategico rilevante.

Infine, partendo dai risultati dei test – o da valutazioni empiriche se questi non sono stati effettuati – si simula l’impatto sui risultati previsionali di diversi livelli di prezzo: se le correzioni non alterano in modo significativo la domanda e sono compatibili con la strategia di ingresso (una strategia di penetrazione o di allineamento ai prodotti concorrenti difficilmente consentono rialzi significativi), le previsioni economiche tengono conto sia di interventi sui costi che sul prezzo di vendita, diversamente la possibilità di intervento si limita alla sola riduzione dei costi.

Le previsioni economiche per un nuovo prodotto coprono solitamente un arco temporale di cinque anni: tra gli hurdle rate economico finanziari, un elemento cui si presta particolare attenzione è il tempo di ritorno dell’investimento (cosiddetto payback o break even point finanziario), cioè il momento nel quale i flussi di cassa in uscita (investimento iniziale e costi cumulati successivi) eguagliano i flussi di cassa in entrata e il prodotto inizia a generare reddito.

La lunghezza del payback è influenzata da numerosi fattori, interni ed esterni: da un lato, infatti, esistono variabili strutturali che sono tipiche di ciascun sistema competitivo; una elevata intensità di capitale, oppure la compressione dei margini dovuta ad una concorrenza particolarmente serrata, accrescono la durata del periodo di ritorno dell’investimento (di solito in questi casi si considera accettabile un payback di cinque anni).

Dall’altro, anche la strategia assume rilevanza significativa, in quanto:

- imprese che puntano alla massimizzazione del profitto nel breve periodo, oppure che non considerano uno specifico prodotto particolarmente rilevante nel loro portafoglio, sono poco interessate ad investimenti che si ripagano con lentezza;
- al contrario, imprese che hanno come obiettivo la stabilizzazione

della quota di mercato, sono portate ad effettuare investimenti di lungo periodo.

Al payback si aggiungono due ulteriori indicatori di opportunità dell'investimento: il Valore Attuale Netto (V.A.N.) e il Tasso Interno di rendimento (T.I.R.).

Il VAN si basa sull'attualizzazione dei flussi di cassa (positivi e negativi) e rappresenta la creazione di valore di un progetto di investimento. Coincide con il valore attuale dei flussi monetari in entrata al netto dell'esborso sopportato.

La formula è la seguente:

$$\text{VAN} = \sum_{t=0;n} \text{FC}_t / (1+r)^t$$

dove:

FC_t è il flusso di cassa generato nel periodo t ;

r è il tasso di attualizzazione.

Il flusso di cassa costituisce l'eccedenza delle entrate (ricavi di competenza di ciascun esercizio che hanno dato luogo ad un'entrata monetaria) e delle uscite (costi di competenza di ciascun esercizio che hanno dato luogo ad una uscita monetaria). Esso consente di valutare se un'impresa è in grado di coprire autonomamente, attraverso la gestione, il proprio fabbisogno di risorse.

Il TIR è il tasso di rendimento di una serie di flussi di cassa generati da un investimento. Può anche essere definito come il tasso di attualizzazione che rende nullo il valore attuale di un investimento, cioè eguaglia il valore attuale dei flussi di cassa in uscita con il valore attuale dei flussi di cassa attesi in entrata.

Per valutare la convenienza dell'investimento, si confronta il tasso di rendimento interno con un tasso minimo di accettazione (cut-off rate) fissato dall'impresa. L'investimento viene effettuato se il tasso di rendimento interno è maggiore del cut-off rate.

La formula è la seguente:

$$\text{TIR} = \left(\sum_{t=1;n} \text{FC}_t \right)_{1/t} / \text{Invest. Iniziale} - 1.$$

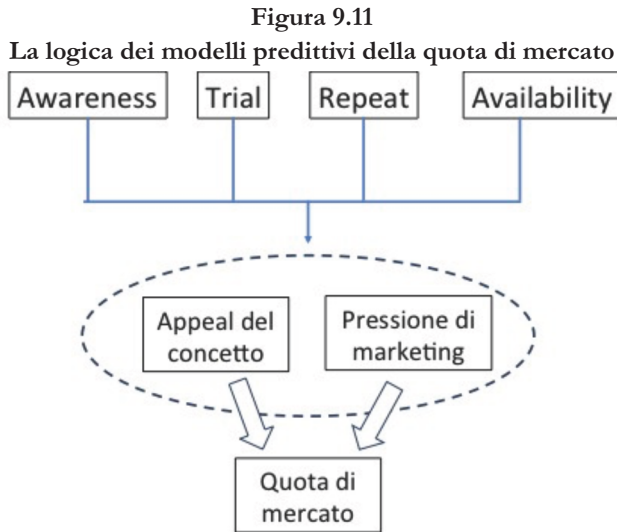
I modelli predittivi della quota di mercato

Il punto di partenza per la costruzione del conto economico è rappresentato dalla previsione delle vendite. Per ottenere una stima della quota di mercato che il nuovo prodotto sarà in grado di conseguire si utilizzano appositi modelli predittivi basati sulle variabili di Awareness, Trial, Availability e Repeat, da cui l'acronimo A.T.A.R. con il quale vengono definiti:

- Awareness, è la conoscenza del prodotto che deriva principalmente dalla pressione pubblicitaria;
- Trial è la percentuale di consumatori che, conoscendo il prodotto, effettua un acquisto di prova;
- Availability è il livello di copertura distributiva che l'impresa è in grado di raggiungere;
- Repeat è la percentuale di consumatori che, avendo effettuato un acquisto di prova, ripete l'esperienza essendo rimasta soddisfatta dal prodotto.

Si tratta di una sorta di approccio a imbuto, che assottiglia progressivamente la quota di mercato in base all'ammontare delle quattro grandezze considerate. Se si ipotizza un livello di awareness pari al 70%, un trial del 30% (il 30% dei consumatori che conosce il prodotto lo acquista effettivamente), una availability (espressa dal livello di distribuzione ponderata) dell'80% e un repeat del 20% (il 20% dei consumatori che ha acquistato il prodotto la prima volta decidere di ripetere l'operazione), la quota di mercato che il prodotto sarà in grado di raggiungere in un arco di tre anni dal lancio, è pari a $0,70 * 0,30 * 0,20 * 0,80 = 3,4\%$.

La possibilità di disporre dei dati storici sui risultati di numerosissimi lanci di nuovi prodotti ha permesso di rendere i modelli predittivi della quota di mercato basati sulla logica A.T.A.R. sostanzialmente affidabili e molte imprese (soprattutto del largo consumo e del settore farmaceutico) vi ricorrono abitualmente, considerandolo una sorta di punto di partenza "privilegiato" per effettuare previsioni.



Tra i modelli predittivi della quota di mercato attualmente più usati nel largo consumo va menzionato il BASES Test (vedi box), di proprietà della A.C. Nielsen, anche se occorre precisare che altri istituti di ricerca utilizzano test predittivi basati sul medesimo approccio concettuale e metodologico.

Il BASES serve a facilitare l'attività di ricerca nel processo di sviluppo del nuovo prodotto, dallo screening del concept iniziale alla gestione o ridefinizione del brand, valutando, in ciascuna fase, l'impatto in termini di vendite potenziali e forza relativa rispetto agli altri prodotti.

È strutturato su tre livelli:

- Pre Bases, che serve a comprendere il potenziale di vendita di un concept;
- Bases I, col quale si verifica se il potenziale di vendita è in grado di rispondere agli obiettivi di business dell'impresa nel medio periodo (quota di mercato a tre anni);
- Bases II, che ottimizza il posizionamento del prodotto vero e proprio.

Per effettuare la valutazione del potenziale del concetto (Concept Potential Score), esiste poi il Pre-BASES, che utilizza un insieme di parametri in grado di influenzare il volume di vendita raggiungibile:

- l'intenzione d'acquisto (purchase intent);
- l'ammontare dell'acquisto medio (transaction size);

- il numero di acquisti per acquirente (purchase frequency);
- la percezione di valore (value perception) in relazione al prezzo di vendita;
- il livello previsto delle attività di marketing (pressione pubblicitaria e promozionale, copertura distributiva).

Tutti questi parametri vengono sintetizzati in un unico giudizio di potenziale, che può essere confrontato con un database di circa 30.000 concetti per determinare il volume di vendite raggiungibile. Attraverso il test è possibile effettuare una ulteriore comparazione tra concetti appartenenti alla stessa categoria e allo stesso mercato geografico.

Attraverso i test Bases I and II, si sottopone ai consumatori l'idea di prodotto non soltanto in termini di concept, ma anche di prototipo, del tutto simile al prodotto che sarà collocato sul mercato; inoltre, viene esplicitato il prezzo di vendita e si mostra lo spot che pubblicherà il prodotto, valutandone l'impatto.

Con il Bases II, in particolare, viene effettuata una prova di prodotto indirizzata su quei consumatori che in prima battuta hanno manifestato impressione favorevole nei confronti del concetto e che pertanto possono essere considerati come probabili acquirenti. Dopo l'utilizzo, essi vengono ricontattati per una nuova intervista che ha l'obiettivo di valutare la loro esperienza con il prodotto e l'intenzione al riacquisto. Il modello Bases globale integra le risposte dei consumatori nei confronti del concetto e del prodotto già definito con le attività di marketing (tipo ed investimenti ad esse destinati) che l'impresa produttrice intende realizzare a sostegno della commercializzazione. Il suo output consiste in un'analisi dettagliata delle risposte ottenute dai consumatori, nel confronto con i risultati dei prodotti appartenenti alla medesima categoria e nella previsione delle vendite.

Il test BASES mostra una buona attendibilità di previsione: mediamente, ad un anno dal lancio l'errore della previsione è di circa il 10% in oltre il 60% dei casi.

Di seguito si riporta una sintesi dei risultati principali emersi da un test BASES, predittivo della quota di mercato.

Figura 9.12
Risultati di un bases test

<p>BACKGROUND Abbiamo condotto un test completo sul Vostro deodorante per determinare l'appeal nei confronti dei consumatori, l'accettazione ed il potenziale di vendita; Il prodotto offre i seguenti benefici (...) e si posiziona rispetto ai concorrenti per essere (vengono indicati gli attributi prevalenti). È disponibile in due fragranze a) e b), allo stesso prezzo e in un'unica confezione. Viene venduto nel canale profumerie. Bases ha testato la sola fragranza a).</p>
<p>INDAGINE EFFETTUATA Numero di intervistati 500 Intenzione d'acquisto "top box" (giudizio più elevato) 18% (posizione rispetto al nostro database (40-59%) Intenzione d'acquisto "top two box" (primo e secondo giudizio più elevato) 60% (60-79%) Giudizio di gradimento (scala 1-6) 4,0 (60-79%) Giudizio di valore del prodotto (scala 1-5) 2,9 (20-39%) Giudizio di unicità (scala 1-5) 2,5 (20-39%) Unità di prodotto per acquisto 1,8 (60-79%) Frequenza d'acquisto 27,6 (20-39%)</p>
<p>IMPRESSIONI SUL DOPO USO Numero di intervistati 300 Intenzione d'acquisto "top box" (giudizio più elevato) 40% (posizione rispetto al database 60-79%) Intenzione d'acquisto "top two box" (primo e secondo giudizio più elevato) 83% (>80%) Giudizio di gradimento (scala 1-6) 5,0 (>80%) Giudizio di valore del prodotto (scala 1-5) 3,8 (60-79%) Giudizio di unicità (scala 1-5) 3,2 (60-79%) Unità di prodotto per acquisto 1,7 (60-79%) Frequenza d'acquisto 28,0 (60-79%) Performance giudicata migliore delle attese 58% (60-79%) Performance giudicata peggiore delle attese 6% (<20%)</p>

ASPETTI SALIENTI DELL'ANALISI

Il prodotto mostra potenzialità elevate

La gradevolezza della fragranza è il motivo primario dell'interesse verso il prodotto

La marca e il package rappresentano altri fattori influenzanti

Il prezzo non è percepito come un elemento di dislike

I consumatori si aspettano di trovare il prodotto esclusivamente nelle profumerie

Dopo l'uso, il prodotto fa registrare punteggi superiori rispetto ai prodotti del database.

I consumatori suggeriscono un miglioramento della grafica del package e della funzionalità del dispenser per accrescere il valore del prodotto.

ASPETTI ECONOMICI

Sulla base dell'opzione di piano di investimenti di marketing raccomandato (vedi di seguito), stimiamo che le vendite al primo anno siano pari a 2 mm di pezzi per un ricavo di 14 mm di Euro; a 2,2 mm di pezzi, pari ad un ricavo di 14,5 mm di Euro, nel secondo.

Il volume incrementale (al netto dell'effetto cannibalizzazione) è pari a 1,3 mm di pezzi

Opzione 1 di piano di marketing:

Anno 1

Investimenti di marketing 7,5 mm di Euro, di cui: Advertising 4,0 mm

Promozioni su consumatori 1,0 mm

Incentivi al trade 2,5 mm

Anno 2

Investimenti di marketing 5 mm di Euro, di cui: Advertising 2,0 mm

Promozioni su consumatori 1,5 mm

Incentivi al trade 1,5 mm

CONCLUSIONI E RACCOMANDAZIONI

Sulla base dei dati economico-finanziari suggeriamo di:

Effettuare il lancio

Insistere su l'evidenziazione dei benefici

Effettuare azioni promozionali mediante campioni omaggio

Valutare di ridurre la dimensione del package per aumentare il valore percepito

Stabilizzare le vendite nel secondo anno con un sostegno degli investimenti di marketing adeguato

Intervenire sulla grafica del package e sulla funzionalità del dispenser

Comunicare chiaramente ai consumatori dove si può trovare il prodotto

Attuare l'opzione 1 di piano di marketing

Raggiungere il 70% la copertura distributiva ponderata entro il primo anno.

Fonte: adattato da <www.ACNielsenBases.com>

Il vantaggio nell'utilizzazione di modelli predittivi della quota di mercato consiste nel poter effettuare delle vere e proprie simulazioni. È possibile configurare diversi scenari di lancio, verificando come si modificherebbero i risultati di vendita a parità di gradimento del concept, ma con una diversa combinazione delle leve di marketing:

Si possono così ipotizzare:

- uno scenario base, con investimento in comunicazione e in copertura distributiva medi;
- uno aggressivo, con investimenti maggiori;
- uno conservativo, puntando soprattutto sulla spinta innovativa del concetto.

In questo modo è possibile effettuare valutazioni di opportunità sulla modulazione dell'investimento, ad esempio verificando gli effetti di un raddoppio della spesa pubblicitaria sulla quota di mercato prevista.

Inoltre, la distinzione delle vendite tra primi acquisti ed acquisti ripetuti, consente una migliore diagnosi della strategia di marketing. A tale riguardo, possono verificarsi quattro situazioni (vedi figura seguente), che ovviamente richiedono una diversa modulazione delle leve di marketing:

- alto trial e alto repeat: si è di fronte ad un concetto con un potenziale elevato, sul quale è opportuno investire; una volta lanciato, esso ha una probabilità di successo consistente e la strategia di marketing dovrà puntare ad allungare la vita utile del prodotto, sostenendo la naturale tendenza alla crescita delle vendite;
- alto trial e basso repeat: si attiva una strategia di “mordi e fuggi”, che punta a rendere massima la penetrazione nel breve periodo; in questo caso occorrerà investire molto, in fase di introduzione, sulla comunicazione. È un po' quello che succede per alcuni prodotti di cui si prevede la breve durata commerciale, ad esempio perché sfruttano una moda: in questi casi, il lancio è accompagnato da una grande pressione pubblicitaria, in maniera da indurre all'acquisto il maggior numero possibile di consumatori sin dai primi momenti;
- basso trial e alto repeat: il concept non è abbastanza attraente da indurre un numero consistente di consumatori alla prova del prodotto, che tuttavia è di qualità molto elevata. Si realizza allora una crescita dapprima lenta, poi sempre più veloce, ancora una volta grazie all'effetto del passa parola: gli acquirenti che provano il prodotto, inizialmente pochi, rimangono estremamente soddisfatti e ripetono l'acquisto, consigliandone l'uso ad altri. In questo caso è conveniente agire su attività promozionali ripetute nel tempo, fa-

- cendo provare il prodotto al maggior numero possibile di consumatori;
- basso trial e basso repeat: si è di fronte ad un concept a basso potenziale, che molto probabilmente non verrà sviluppato.

Figura 9.13
Le decisioni di lancio sulla base di trial e repeat

Repeat	Alto	Favorire il trial con la promozione	Lancio aggressivo
	Basso	Rinuncia al lancio	Intensificare la pubblicità
		Basso	Alto
		Trial	

Il problema della cannibalizzazione

Un ulteriore aspetto importante da considerare in sede di valutazione economica del nuovo prodotto è l'effetto di cannibalizzazione che questo potrà provocare. All'ampliarsi della gamma aumenta infatti il rischio di sovrapposizione dell'offerta e, considerato che all'impresa non interessa tanto la redditività di un singolo prodotto, quanto piuttosto il ritorno economico complessivo del suo portafoglio, occorre evitare il rischio che i buoni risultati di un lancio comportino una significativa riduzione delle vendite di altri prodotti, con danni in perdita di fatturato, o margini di profitto.

Di questo effetto si deve tenere conto sia in fase di fissazione del prezzo, effettuando dei test di elasticità incrociata, sia nella previsione delle vendite, costruendo uno schema di conto economico per il nuovo prodotto di tipo incrementale. Ciò significa che se in prima battuta si prevede di raggiungere un certo volume ad un prezzo determinato, il suo fatturato complessivo deve essere ridotto in misura pari alla cannibalizzazione prevista.

Per misurare l'effetto cannibalizzazione si ricorre di solito ad un test con il quale si definisce la percentuale di intervistati che dichiara un'in-

tenzione d'acquisto del nuovo prodotto in sostituzione o in aggiunta di prodotti esistenti, sia dell'impresa che dei concorrenti.

Si possono realizzare due scenari possibili prodotti dall'effetto della cannibalizzazione:

- il nuovo prodotto va a sovrapporsi a uno già presente nella gamma: questa condizione deve essere voluta e prevista dall'impresa e presume che in tempi brevi il vecchio prodotto venga eliminato dal mercato (in caso contrario, si verifica la cannibalizzazione pressoché totale di un prodotto a scapito dell'altro, con conseguenze economiche negative, specialmente se il vecchio prodotto garantiva margini di profittabilità superiori);
- il nuovo prodotto completa la gamma esistente e contribuisce a migliorare i risultati economici complessivi; in questo caso occorre distinguere se l'introduzione del nuovo prodotto riesce ad erodere quota di mercato ai concorrenti, oppure si limita ad attrarre nuovi clienti. Nei mercati maturi con domanda ormai stabilizzata, di solito si verifica la prima condizione, e questo innesca un meccanismo di reazione inevitabile, che l'impresa dovrà fronteggiare con un nuovo ciclo di innovazione.

Occorre altresì considerare che il contenuto di innovazione di un prodotto varia sensibilmente: si parte dal semplice affinamento delle caratteristiche originarie (un semplice restyling), all'adattamento della forma in base alla funzione d'uso di particolari segmenti di domanda (ad esempio uno yogurt nel formato famiglia da 500 grammi), per arrivare all'introduzione di una nuova tecnologia che ne migliora le prestazioni (ad esempio un forno autopulente). Sono una minoranza i casi in cui un prodotto rappresenta un punto di discontinuità della tecnologia e, al tempo stesso, definisce un nuovo bisogno, del tutto inespresso (breakthrough).

Per lo più i nuovi prodotti non hanno un contenuto di innovazione così spinto da rendere impossibile qualunque confronto con i prodotti esistenti; questo rende ragionevole effettuare previsioni a partire dall'osservazione delle vendite storiche, ipotizzando che le variabili ambientali (comportamento dei consumatori, intensità della concorrenza, livello della tecnologia ecc.) si mantengano inalterate anche nel futuro. Per quanto esistano componenti erratiche o cicliche che influenzano le vendite passate, sarà sempre possibile definire una tendenza generale. Supponendo la stabilità delle variabili ambientali, si può assumere che le vendite future, almeno in prima battuta, rispettino l'andamento delle vendite passate. La condizione per utilizzare le serie storiche è che queste coprano un orizzonte

temporale sufficientemente ampio, in modo da minimizzare l'impatto di fluttuazioni occasionali sulla formulazione delle previsioni.

I metodi di forecasting basati sulle serie storiche forniscono perciò una prima stima, sulla quale fondare valutazioni successive che porteranno al dato previsionale definitivo. Marketing manager e Product manager tendono ad assegnare molta importanza all'elemento "esperienza" nell'adattamento delle previsioni: pertanto, gli output delle stime basate sulla estrapolazione di trend futuri dai dati storici vengono sottoposti ad una analisi critica di accettabilità e calibrati in maniera da includere l'impatto delle variabili di scenario, quali:

- l'appeal del concetto;
- l'importanza assegnata al prodotto nell'ambito del portafoglio complessivo (quindi l'ammontare delle risorse allocate);
- la modulazione degli investimenti di marketing;
- le valutazioni sulle mosse più probabili dei concorrenti.

9.4 Le decisioni sul marketing mix

Il vantaggio generato dal prodotto è una condizione necessaria, ma non sufficiente di successo. Le probabilità sono strettamente legate alla gestione sinergica di tutte le altre leve del marketing mix e, rispetto a questo, le decisioni di investimento in comunicazione, promozione e distribuzione, così come la fissazione del prezzo, dipendono dalla strategia di ingresso e dalle caratteristiche del mercato obiettivo (clienti potenziali, sistema competitivo, stadio del ciclo di vita della categoria). È bene sottolineare che non esistono schemi precostituiti, ma al massimo possono essere definite delle linee guida: la crescente complessità e la frammentazione dei mercati rendono assai difficile standardizzare le condotte competitive, specialmente perché il ciclo di vita dei prodotti tende ad accorciarsi e le imprese sono impegnate nella ricerca continua di nuove fonti di vantaggi sostenibili.

Nei paragrafi successivi saranno analizzati gli aspetti salienti da considerare nella costruzione del marketing mix di un nuovo prodotto.

La marca (o brand)

La marca può essere considerata da due diversi punti di vista: da un lato, come veicolo primario per identificare un prodotto e/o l'azienda che lo propone³; dall'altro, come un complesso di attributi (tangibili o intangibili, ra-

³ Questa era la funzione originaria del marchio come risultato della "marchiatura", ossia

zionali o emozionali, reali o illusori) che i consumatori acquistano e dai quali scaturisce la loro soddisfazione⁴. Quest'ultima considerazione è rilevante in quanto si riferisce in modo diretto all'impatto di un brand nel lancio di un nuovo prodotto, quando nelle azioni di marketing si cerca la massima sinergia fra potenziale del prodotto e sfruttamento dei vantaggi competitivi già acquisiti dall'azienda, di cui la marca costituisce un fattore rilevante.

La marca è un insieme di valori (per esempio "attenzione al cliente") e di personalità (per esempio "giovane e trasgressiva") che servono a caratterizzarla nei confronti dei consumatori, un po' come se si trattasse di un individuo. Ciò implica che le marche operanti negli stessi mercati devono avere un'essenza diversa, poiché da questo dipende buona parte della loro differenziazione.

La marca gode, al tempo stesso, di una immagine (ciò che i consumatori pensano) e di una propria identità (ciò che l'impresa vuole che la marca rappresenti sul mercato), e riveste un ruolo strategico nel definire il posizionamento del prodotto: le marche più forti sono tutte caratterizzate dal fatto di essere in grado di comunicare efficacemente ai consumatori il vantaggio, ma più in generale la personalità, di cui sono portatori i loro prodotti.

Un nuovo prodotto può essere commercializzato con una marca nota, oppure l'impresa può ritenere conveniente, ad esempio per rinforzare l'identità o perché è particolarmente innovativo (e quindi poco coerente con l'equity del brand esistente), la creazione di una nuova marca ad hoc (new brand).

A causa dei costi e dei rischi molto elevati cui l'impresa si sottopone nel lanciare un nuovo brand, le ipotesi che si realizzano con maggiore frequenza sono la brand extension. Ossia l'introduzione di un nuovo prodotto che fa parte di una nuova categoria, attualmente non coperta dal brand: si tratta di una vera e propria strategia di diversificazione del brand, utilizzata per penetrare nuovi mercati con nuovi prodotti.

La ragione è intuibile: la marca rappresenta un fattore strategico di leverage competitivo, in quanto utilizzando una marca già consolidata con un posizionamento definito si accrescono le probabilità di successo del

attività necessaria per riconoscere la proprietà dei capi di bestiame.

⁴ In questo caso si parla di "sublimazione" per intendere il passaggio dal valore tangibile e funzionale rappresentato dal prodotto fisico ai valori intangibili portati dal brand. Alcuni marchi non superano mai il livello di prodotto (pensiamo a "Fiat") altri riescono invece a compiere questa evoluzione (pensiamo a Audi) e questo non solo per effetto della qualità del prodotto. Si veda: PRATESI C.A., MATTIA, G. (2006), Branding, McGraw Hill.

nuovo prodotto. Un nuovo prodotto commercializzato sotto l'ombrello di una marca già esistente ne acquista implicitamente il posizionamento: una marca affermata ha perciò una forte funzione di traino, in quanto permette all'impresa di contenere i costi di comunicazione e, al tempo stesso, rappresenta per i consumatori un elemento di garanzia tale da frenare lo spostamento di preferenze verso prodotti concorrenti.

Un ruolo rilevante viene giocato dall'equity del brand. Un brand con un equity elevata garantisce una maggiore facilità di estensione e, al tempo stesso, si rafforza a seguito dell'introduzione di nuovi prodotti di successo. Anche se non esiste una relazione dimostrabile fra successo di un nuovo prodotto e marca di appartenenza, nel caso di una brand extension l'accettazione da parte dei consumatori di un nuovo prodotto aumenta se alla marca di riferimento è associata un valore elevato, se viene percepita coerenza (equity fit) fra marca e nuova categoria di prodotto e se, infine, la nuova categoria viene percepita come complessa, quindi con la necessità di competenze acquisite.

Il concetto di coerenza lascerebbe intendere che i consumatori reagiscono negativamente al fatto che, sotto la stessa marca, vengano commercializzati prodotti merceologicamente dissimili. In realtà, questa non è una condizione che trova conferma nella realtà, poiché ci sono imprese (vedi la Virgin con la Virgin Cola o Bulgari con la sua catena di alberghi) che hanno fatto il loro ingresso in mercati diversi: ciò che conta allora, non è tanto l'omogeneità dei prodotti, quanto piuttosto un elemento di continuità di target e posizionamento, che i consumatori devono poter continuare a percepire.

Figura 9.14
Vantaggi e rischi nell'utilizzazione di una marca esistente
per il lancio di nuovi prodotti

Rischi	Vantaggi
Eccesso di fiducia nel brand (minori risorse allocate sull'attività di lancio)	Minori costi di generazione dell'awareness
Mancanza di coerenza fra nuovo prodotto e caratteristiche del brand	Maggiori garanzie di prova del prodotto
Spersonalizzazione del brand	Maggiore impatto della comunicazione
Cannibalizzazione fra linee esistenti	Maggiore accettazione delle estensioni
	Maggiori opportunità di difesa dai concorrenti
	Economie di scala

In una sorta di “sviluppo fisiologico tipico” assunto da un'azienda nel tempo, si può immaginare che dapprima vengano commercializzati uno o pochi prodotti complementari, frutto dell'idea imprenditoriale iniziale. In seguito, coerentemente con le scelte strategiche di innovazione e diversificazione, a questi se ne affiancano progressivamente altri, fino a realizzare un assortimento ampio e articolato. Anche se non mancano casi di aziende che hanno scelto deliberatamente di concentrarsi esclusivamente sul loro core business e di contenere al minimo la spinta all'ampliamento del product mix (Lavazza o Illycaffè nel caffè, Peroni nella birra), l'estensione di linee e la penetrazione in nuove categorie merceologiche è una scelta strategica diffusa, motivata dalla ricerca di nuove opportunità di crescita.

È possibile, come nell'esempio precedente, che l'azienda decida di utilizzare un unico brand da apporre su tutti i propri prodotti. Ma è altrettanto verosimile che con l'arricchirsi dell'offerta aziendale si possano creare marche più focalizzate, per esempio perché destinate a presidiare una specifica categoria merceologica o target mirati di consumatori; così come accade che l'azienda non desideri utilizzare a fini commerciali il proprio nome, preferendo creare dei brand ad hoc con i quali proporre la propria offerta ai consumatori.

Nella sua manifestazione più semplificata, la relazione tra brand e prodotto è di tipo biunivoco, nel senso che ad ogni prodotto è associata una specifica marca. Tuttavia, come si è avuto modo di accennare in precedenza, la realtà è ben più articolata: il primo effetto di questa complessità è che all'aumentare del numero di prodotti e di categorie merceologiche in cui l'azienda è presente aumenta anche il numero di brand. Il secondo è che nell'azienda viene spesso a configurarsi un "sistema di brand" – definito anche "architettura di brand" per richiamare l'idea di un edificio costruito secondo precisi criteri progettuali – nel quale interagiscono contestualmente marche che hanno finalità, portata e significati anche molto diversi.

In sostanza, quindi, creare e gestire un certo numero di brand costituisce una vera e propria scelta strategica, e implica che le marche considerate non possano – e non debbano – essere gestite soltanto individualmente, ma anche – soprattutto – in base alle loro interazioni: la metafora architettonica utilizzata in precedenza sta proprio a evidenziare la realizzazione di un sistema che agisce armonicamente ed è in grado di incrementare il valore dei singoli componenti (le marche) che ne costituiscono l'intelaiatura⁵.

Per semplicità, il sistema di brand può essere immaginato come un albero composto da quattro livelli distinti⁶, che identificano altrettante tipologie di marche. Più precisamente, partendo dall'alto:

- il corporate brand, cioè il brand aziendale: è quello che rappresenta l'azienda, simbolo della sua storia, valori, cultura e strategie (Samsung);
- il brand gamma, utilizzato nell'ambito di diverse categorie di pro-

⁵ Hill e Lederer (2001) realizzano una sovrapposizione fra il concetto di brand mix e quello di sistema di brand: nella trattazione presente, si intende attribuire al primo la rappresentazione statica dell'insieme di marche che fanno capo a un'azienda, al secondo un significato dinamico, a evidenziare il modo in cui l'azienda ha deciso di fare interagire le marche nel proporre la propria offerta sul mercato. Si veda: HIL S., LEDERER C. (2001), *The Infinite Asset: Managing Brands to Build New Value*, Harvard Business Review Press.

⁶ Alcuni autori (Brondoni e Di Gregorio, 1996; Brondoni, 2000) ipotizzano una configurazione del sistema di brand maggiormente articolata. In particolare: 1) marca ombrello, cioè unica marca utilizzata per gruppi di prodotti anche disomogenei fra loro; 2) marca gamma, intesa come gruppi di prodotti caratterizzati da una pluralità di benefici interrelati; 3) marca linea, utilizzata per racchiudere più modelli/versioni di un'unica tipologia di prodotti; 4) marca prodotto, che prevede un collegamento diretto fra una marca e uno specifico prodotto; 5) marca garanzia, in grado di stabilire una relazione positiva con un'altra posta a un livello inferiore, conferendole credibilità indotta; 6) marca tipologica, la quale costituisce una componente aggiuntiva di una o più marche e riguarda una variante di uno specifico prodotto. Si veda: BRONDONI, S., DI GREGORIO, A. (1996), *Brand equity e politiche di marca*, Working paper. BRONDONI, S. (2000), *Marketing Lexicon*, CLUEB.

- dotto, senza per questo coincidere con il corporate brand (Rex di Electrolux);
- il brand linea, che fa riferimento a un'unica categoria di prodotti, ovvero a prodotti complementari, anche se appartenenti a categorie merceologiche diverse (Kinder di Ferrero);
 - il brand prodotto, apposto su uno specifico prodotto (Excel di Microsoft).

Il concetto di “altezza dei livelli” nel sistema di brand sta ad indicare la portata di ciascuna marca in termini di soggetto rappresentato: è massima (e quindi collocabile sul livello più alto) nel caso in cui rappresenti l'intera azienda, minima (livello più basso) qualora il brand contraddistingua un prodotto. L'altezza quindi, non definisce necessariamente l'importanza della marca considerata (l'azienda per esempio può anche ritenere di non proporsi al mercato con un brand che la identifica direttamente), ma è semplicemente un approccio concettuale per delimitare l'ambito di riferimento di ciascuna marca. Si presenta dunque il problema di individuare la strategia di branding più opportuna, intendendo con ciò la soluzione di una serie di criticità legate alla gestione del sistema di brand dell'azienda.

Il “sistema di brand”, infatti, deve essere organizzato e gestito efficacemente, in maniera da:

- risultare facilmente comprensibile per i consumatori, senza che si creino sovrapposizioni indesiderate fra marche e senza che il valore di ciascuna possa venire intaccato dalle altre;
- assicurare al management la possibilità di sviluppare strategie di marketing mirate per ogni brand;
- permettere l'allocazione ottimale delle risorse e massimizzare le opportunità di condivisione di sinergie produttive, distributive, commerciali;
- fare in modo che al sistema di brand corrisponda una struttura organizzativa coerente, in maniera da facilitare la condivisione di responsabilità e obiettivi;
- rendere il sistema di brand sufficientemente flessibile, così da consentire alle aziende di governare al meglio l'introduzione di nuovi prodotti e riducendo al minimo il rischio di cannibalizzazione.

L'esistenza di un insieme di livelli che costituiscono un sistema di brand implica delle specificità per ciascuno (corporate, gamma, linea, prodotto), come anche la possibilità per l'azienda di utilizzarli singolarmente o in relazione con i restanti. In particolare:

Corporate brand. Viene utilizzato quando l'azienda commercializza con il proprio nome, che assume a tutti gli effetti il ruolo di brand, ogni suo prodotto, indipendentemente dalla categoria merceologica di appartenenza.

Si possono riscontrare due possibili ambiti di azione del corporate brand:

- l'azienda produce un unico prodotto, ovvero diverse versioni, ma sempre nell'ambito della medesima categoria merceologica, e vi è perfetta coincidenza tra brand e prodotto (o servizio) offerto (Hilton Hotels nei servizi alberghieri);
- l'azienda opera in diverse categorie merceologiche (Bang & Olufsen nei sistemi audio-video): anche se ogni categoria viene gestita come se fosse una specifica linea di business, i prodotti recano tutti il medesimo brand e il loro elemento differenziante è rappresentato dal nome, che di solito identifica un modello o una versione.

Un prodotto lanciato sotto un corporate brand beneficia della sua immagine positiva e vanta un credito di credibilità da spendere presso gli stakeholder. Il corporate brand è una sorta di garanzia, un elemento protettivo per i prodotti sottostanti: si parla di “marchio di fabbrica”, per evidenziare che il prodotto assorbe il potenziale di immagine e fiducia di cui il corporate brand gode. Capitalizzare notorietà e buona reputazione concentrando su un unico brand permette all'azienda di ottenere un beneficio in termini di economie di scala nella comunicazione e nella distribuzione, poiché per esempio si facilita l'accettazione di nuovi prodotti presso il trade, e si rende più agevole l'ingresso in nuovi mercati (sia geografici che merceologici).

Il corporate brand ha bisogno di affermare un'identità indipendente dai prodotti, posizionandosi su un sistema astratto di valori. Ciò costituisce un vantaggio, ma in un certo senso può anche risultare un limite quando la marca è molto connotata e si deve operare una brand extension. All'aumentare del numero di categorie merceologiche presidiate, il corporate brand rischia pertanto di diventare un semplice riferimento, il connotato dell'origine dei prodotti, ma non più un segno di differenziazione e valore. Al riguardo, le probabilità di successo di un corporate brand molto esteso orizzontalmente sono proprio legate alla creazione – e all'affermazione – di un sistema di valori condivisibile dalle merceologie più svariate.

Infine, l'unitarietà di percezione del corporate brand, per quanto basata su valori astratti, rende più difficile all'azienda intervenire in caso di scadimento dell'immagine. Le ragioni sono intuibili: il declino di un corporate brand si ripercuote su tutti i business ad esso riconducibili e risulta molto più complesso da rivitalizzare sia sul piano degli investimenti che del rischio. Invece, un insieme di brand indipendenti consente maggiore

flessibilità, poiché l'eliminazione di uno provoca ripercussioni più blande – e di effetto meno immediato – sul valore degli altri.

Il corporate brand può essere utilizzato da solo, oppure in abbinamento con un brand linea e con un brand prodotto, mentre più difficilmente viene impiegato con un brand gamma. Ciò in quanto sia il corporate brand che il brand gamma fungono da elemento di rassicurazione per i consumatori, e il loro impiego congiunto tenderebbe a creare una sovrapposizione di effetti, neutralizzandone le potenzialità.

Brand gamma. Al pari di quello corporate, anche il brand gamma viene utilizzato per commercializzare prodotti appartenenti a diverse categorie merceologiche. Il ricorso alla marca gamma di solito è alternativo al corporate brand, sul quale pone una sorta di filtro appannante. La presenza di un brand gamma, infatti, presuppone che l'azienda abbia rinunciato a una strategia di corporate branding per privilegiare le marche di livello inferiore e che il corporate brand si identifichi semplicemente con il nome dell'azienda, ma senza utilizzazione commerciale. Pertanto, il nome dell'azienda è impiegato principalmente a fini istituzionali, per esempio nelle relazioni con gli stakeholder, ma non assume alcun ruolo sul piano dei rapporti con i consumatori, né viene fatto oggetto di azioni comunicative in tal senso.

Questa sorta di opacità del brand a livello corporate serve a focalizzare più efficacemente gli investimenti ed è riconducibile ad alcune motivazioni principali:

- riduzione del rischio dell'investimento sulla creazione di un corporate brand, specialmente quando i business che l'azienda gestisce sono molto numerosi e diversificati;
- possibilità di gestire contemporaneamente più brand gamma indipendenti dall'altro e dunque attivando strategie di marketing specifiche;
- mantenimento dell'individualità di brand storici con un'immagine e un posizionamento consolidati;
- maggiore flessibilità nelle scelte strategiche di cessione e acquisizione di brand sul mercato.

Al pari del corporate brand, anche nel caso del brand gamma l'opportunità di estensione costituisce un limite se si è indotti a eccedere nell'aumentare l'eterogeneità dei prodotti che ne fanno parte. Quando si verifica questa situazione, le aziende tendono a reagire creando dei sub brand (linea o prodotto) con un posizionamento più marcato.

Anche il brand gamma, come quello corporate, prevede la possibilità di impiego in abbinamento ai livelli inferiori del sistema di brand, agendo come garanzia di qualità e affidabilità.

Brand linea. Un brand linea raccoglie un insieme di prodotti caratterizzati da un certo grado di complementarietà nella percezione degli acquirenti: i prodotti che ne fanno parte sono destinati a coprire un ampio numero di segmenti di mercato (Saiwa con le diverse tipologie di snack), ovvero a soddisfare un bisogno superiore mediante l'interazione di più prodotti complementari, utilizzabili parallelamente (Moulinex, con la sua linea di piccoli elettrodomestici, può essere considerato un vero e proprio "amico" nei lavori domestici).

Questo tipo di marca può essere presente sui prodotti da sola, ovvero in combinazione con il corporate brand; prevale comunque l'ipotesi di visibilità del corporate brand, poiché grazie ad esso si effettua un trasferimento di reputazione e competenze sul brand linea (per esempio, Barilla nei confronti di Mulino Bianco). Alternativamente, si può anche stabilire una relazione di dipendenza fra un brand gamma e un brand linea. In tal caso, il primo assolve una funzione di garanzia analoga a quella del corporate brand, che solitamente è assente (come nel già citato caso di Findus, family brand di proprietà Unilever, che ha sotto di sé le marche linea Quattro Salti in Padella e That's Amore).

E d'altra parte, per l'azienda è anche possibile utilizzare allo stesso tempo più brand linea indipendenti l'uno dall'altro, così come avviene per i brand gamma; ovviamente, anche in questa circostanza deve essere rispettata la condizione di massimizzare la distanza percettiva di una marca dall'altro, per evitare effetti indesiderati di cannibalizzazione.

Una brand linea può sfruttare al massimo le possibilità di estensione all'interno della linea medesima, assicurando un ridotto fabbisogno di risorse (di solito concentrate sul package, sulla distribuzione e più limitatamente sulla comunicazione) per il lancio di un nuovo prodotto. Come nei casi precedenti, un rischio connesso alla sua gestione è quello di sopravvalutarne la possibilità di allungamento, facendogli perdere il connotato originario e trasformandolo progressivamente in una marca di portata più ampia come un brand gamma; un secondo rischio è che le aziende tendano a considerare il brand linea come una sorta di marca rifugio, anche con riferimento a prodotti che invece sarebbe più opportuno introdurre con brand ad hoc: si pensi a un prodotto con un forte contenuto di innovazione, il cui lancio sotto un brand linea già esistente potrebbe ritardarne l'affermazione, proprio perché i consumatori tenderebbero a percepirlo come un completamento dell'esistente, piuttosto che una innovazione radicale⁷.

⁷ Può essere opportuno effettuare il lancio di un prodotto a forte contenuto di innovazione

Brand prodotto. Consiste nell'assegnare a un prodotto un nome che contribuisce a identificarne il posizionamento (per esempio, i fazzolettini di carta Tempo). In pratica, si realizza una sovrapposizione tra marca e prodotto così accentuata da rendere virtualmente impossibile qualunque estensione: l'unico modo per allungare il ciclo di vita della marca consiste nel rinnovare il prodotto, oppure nell'aumentarne le versioni, per esempio introducendo nuovi formati. Una simile opzione viene di solito adottata da aziende che intendono puntare a presidiare contemporaneamente una molteplicità di segmenti, allo scopo di:

- garantirsi la più alta copertura della domanda;
- raggiungere la quota di mercato, nell'ambito delle medesima categoria, più elevata possibile.

Il presupposto è una forte specializzazione del singolo brand, che serve ad accentuare le differenze funzionali di prodotti sostanzialmente simili (per esempio un prodotto detergente per la casa, ma con diversi ingredienti a seconda della modalità di impiego). Non solo, ma la creazione di brand ad hoc associati a uno specifico prodotto offre una sorta di rendita di posizione alle aziende che per prime si affacciano sul mercato, poiché di fatto fissano una sorta di standard qualitativo sul segmento.

Un brand prodotto può essere associato a tutti i brand appartenenti ai livelli superiori del sistema di brand.

Nella tabella sottostante vengono riassunte le caratteristiche differenzianti, per come emerse dall'analisi effettuata in precedenza, dei diversi livelli di brand.

nell'ambito della marca linea quando si ritenga che per questa ultima sia necessario un intervento di rivitalizzazione.

Figura 9.15
Le caratteristiche differenzianti dei diversi livelli di brand

	Tipo di brand			
	Corporate	Gamma	Linea	Prodotto
Opportunità di estensione	Alta	Alta	Media	Bassa
Promesse basate su elementi intangibili/valori	++++	+++	++	+
Ruolo di garanzia e certificazione d'origine	++++	++++	++	+
Posizionamento focalizzato (enfasi sulla differenziazione)	+	++	+++	++++
Visibilità per il consumatore	Media	Media	Alta	Alta

Il packaging

Specialmente nel mercato del largo consumo, la confezione è un elemento importante della strategia di lancio, tenuto conto che il prodotto in molti casi verrà acquistato nei punti vendita a libero servizio (self-service), come nel caso della moderna distribuzione, dove i consumatori vengono influenzati dall'impatto visivo che questa genera.

Il package illustra al consumatore gli attributi fisici del prodotto e, soprattutto, della marca, di cui costituisce la parte visibile e tangibile. Offre ai potenziali clienti la sintesi in un unico elemento di tutti gli sforzi di comunicazione dell'impresa e, in molti casi, può influire sensibilmente sulla percezione di efficacia del prodotto.

Quando si parla di package, tipicamente, si fa riferimento a tre diverse accezioni:

- primario: serve a contenere il prodotto (un tubetto di crema, di dentifricio, una scatola di biscotti ecc.);
- secondario: è un involucro o una confezione che avvolge il package primario (la confezione di un profumo);
- terziario: è rappresentato dai cartoni di imballaggio che servono al trasporto del prodotto.

Il package primario (e quello secondario, se presente) deve raggiungere quattro obiettivi principali:

1. attrarre i consumatori,
2. garantire la conservazione del prodotto,
3. essere funzionale nell'uso,

4. favorire la logistica in termini di trasportabilità e sistemazione sugli scaffali dei punti vendita.

Il package terziario deve assicurare soprattutto che non si verifichino deterioramenti del prodotto nelle fasi di trasporto e stoccaggio.

Affinché possa svolgere bene le sue funzioni, il package (primario e secondario) deve essere in grado di attrarre l'attenzione dei consumatori a circa un metro e mezzo di distanza, essendo osservata per un tempo medio di circa 10 secondi⁸. Da ciò emerge la rilevanza degli aspetti estetici nella progettazione di un package e la necessità di considerare attentamente le associazioni sensoriali (materiale, forma, dimensione, colori, caratteri) che i consumatori effettuano osservando o manipolando il prodotto (si sa, per esempio, che forme tondeggianti tendono ad evocare sensazioni di sicurezza, forme più squadrate di ordine).

Il package deve essere coerente con la categoria e con la dimensione delle confezioni dei prodotti concorrenti: un formato eccessivamente grande per un cosmetico, ad esempio, riduce il suo valore percepito e, al tempo stesso, induce i consumatori ad orientarsi su altri prodotti, dato il costo unitario per confezione relativamente più elevato. D'altra parte, un package troppo piccolo fa pensare che la quantità di prodotto non giustifichi l'acquisto, oppure che il suo prezzo dipenda più che altro dal costo della confezione.

Altre considerazioni vengono fatte per i colori e i caratteri, che hanno un potere evocativo molto forte sulle percezioni degli acquirenti, tuttavia occorre tenere conto che se il nuovo prodotto viene commercializzato sotto l'ombrello di una marca esistente, questi devono essere in linea con quelli "istituzionali".

Se da un lato non si può essere certi che il package ottenga il consenso unanime dei clienti per quanto concerne gli aspetti estetici, d'altro canto per quanto riguarda la funzionalità, è bene osservare che occorre assicurare che la confezione non abbia punti deboli legati alla praticità di trasporto, stoccaggio, esposizione e uso. Un tappo che si apre a fatica e lascia trafilare il prodotto o una confezione che si deteriora irritano i consumatori e li allontanano dal riacquisto; imballaggi che si rompono durante il trasporto creano problemi agli spedizionieri e agli intermediari, oltre a rendere inservibile il prodotto.

La progettazione del package riveste quindi un'importanza strate-

⁸ È questo il valore che si registra fra i consumatori di prodotti di largo consumo acquistati nei supermercati. Reckitt & Colman Inc., 1998 (materiale interno).

gica nello sviluppo di un nuovo prodotto di largo consumo e dà luogo a un processo che coinvolge diverse funzioni aziendali (come viene illustrato nel capitolo quattro), seguendo in parallelo il processo di innovazione. In taluni casi è affidata ad un responsabile con compiti di coordinamento ed ottimizzazione delle attività tra cui:

- raccolta di input interni per strutturare un brief da inoltrare alle agenzie specializzate;
- rapporti con la produzione e gli acquisti per la definizione dei costi e della fattibilità;
- collaborazione con il marketing per verificare la coerenza del package con la strategia;
- verifiche con il legale per verificare che l'etichetta riporti tutte le informazioni previste dalle leggi del paese nel quale viene commercializzato il prodotto,
- verifiche con gli esperti di ambiente e sicurezza per valutare l'impatto ambientale e i possibili rischi connessi all'uso.

Le scelte di prezzo

Il prezzo è evidentemente un fattore rilevante nell'aumentare l'appeal di un nuovo prodotto. È l'espressione più immediata del posizionamento del prodotto, e rappresenta un elemento di identificazione della sua qualità (tangibile e intangibile). Le decisioni di prezzo influenzano i risultati economici previsionali, sia in termini di volumi di vendita che di ricavi e profittabilità. La fissazione del livello di prezzo si regge dunque sulla ricerca del miglior equilibrio fra posizionamento del prodotto, obiettivi di profitto e situazione competitiva del mercato.

Il punto di pareggio

Il break even (punto di pareggio) mette in relazione i costi con la domanda e il prezzo. In pratica, individua la quantità di prodotto che è necessario vendere per realizzare il pareggio dei costi e dei ricavi a esso connessi. Per calcolare il punto di pareggio, servono tre valori:

- prezzo di vendita per unità di prodotto, Pv;
- costi fissi, Cf;
- costo variabile per unità di prodotto, Cv.

La formula da utilizzare per ottenere il punto di pareggio è $CF/Pv-Cv$. Dove $Pv-Cv$ si chiama “margine di contribuzione unitario” che serve a coprire i costi fissi e, una volta raggiunto il break even, a generare il profitto.

Questo modello consente di fare delle ipotesi e comprendere come le tre variabili sono tra di loro interconnesse. Per esempio, all’aumentare del prezzo il punto di pareggio si abbassa, ma aumenta il rischio di non vendere una quantità di prodotti sufficienti a raggiungere il pareggio, soprattutto se l’elasticità della domanda è elevata. Rischio che potrebbe essere ridotto se si aumentasse l’investimento in pubblicità, che d’altra parte aumenterebbe i costi fissi (e quindi farebbe aumentare ulteriormente il punto di pareggio) e così via.

In una ipotetica linea che va da zero a infinito, l’intervallo entro il quale il prezzo va collocato è compreso tra un minimo (che è il costo di produzione e distribuzione) e un massimo (valore percepito dal cliente). Il punto tra questi due estremi è suggerito dal posizionamento rispetto alla concorrenza: maggiore è la distintività del prodotto, più c’è possibilità per l’azienda di allontanarsi dal prezzo medio del mercato. Nel caso delle commodity (cotone grezzo, sale, acciaio, ecc.), quando l’offerta di un singolo produttore è tecnicamente molto simile a quella degli altri (si parla di concorrenza perfetta) è inevitabile per l’azienda attestarsi su un prezzo medio di mercato. Nel caso invece di brand molto affermati (come avviene nel campo della moda), anche se un prodotto fosse del tutto simile agli altri per caratteristiche tecniche, grazie al brand c’è possibilità di spostare il prezzo su livelli più alti, in quanto il prodotto “di marca” viene vissuto come “differente” o “unico” e di conseguenza il suo valore percepito ben più alto.

Le categorie di costo

Quando si definisce il prezzo di un nuovo prodotto, è importante considerare diversi tipi di costi:

Costi fissi: ossia quelli che non variano in base alla quantità di prodotto che viene realizzata e venduta. Ad esempio, il costo dell'affitto dell'edificio in cui opera l'azienda è un costo fisso.

Costi variabili: questi costi variano in base alla quantità di prodotto che viene prodotta e venduta. Ad esempio, il costo dei materiali necessari per realizzare il prodotto è un costo variabile, in quanto varia proporzionalmente ai volumi.

Costi diretti: questi costi (siano essi fissi o variabili) possono essere direttamente attribuiti alla produzione del prodotto. Ad esempio, il costo del packaging e degli operai addetti a quella linea.

Costi indiretti: questi costi non possono essere direttamente attribuiti alla produzione del prodotto, ma sono comunque necessari per far funzionare l'azienda. Ad esempio, gli investimenti in comunicazione per promuovere il brand corporate sono un costo indiretto.

Per stabilire il costo totale di un prodotto ai fini della determinazione del suo prezzo (e quindi dei relativi margini) è bene che i costi indiretti siano ridotti al minimo, adottando un criterio di ripartizione (deciso autonomamente dall'azienda) che fa riferimento ai principi della contabilità industriale.

Una volta definiti costi fissi, costi variabili e prezzo del prodotto è possibile calcolare il punto di pareggio, ossia il numero di unità da produrre e vendere per iniziare a generare profitto.

Le domande tipiche che l'impresa si pone quando fissa il prezzo di un nuovo prodotto sono:

- quanto mi costa produrlo e quale è il prezzo che mi consente di conseguire un certo margine di profitto?
- quale è il prezzo dei prodotti concorrenti?
- l'unicità del mio prodotto è tale da giustificare un prezzo diverso da quello dei concorrenti?
- quali sono gli sconti alla distribuzione mediamente praticati?
- il prodotto va ad inserirsi in una categoria nella quale si utilizzano con continuità promozioni di prezzo? (il prezzo base è una variabile poco significativa in mercati dove la pressione competitiva impone alle imprese continui sconti sia agli intermediari che ai consumatori).

Attraverso i test di misurazione dell'elasticità della domanda al prezzo, si riesce a definire un intervallo di prezzo entro il quale non si modifica sostanzialmente l'intenzione d'acquisto dei consumatori obiettivo. È necessario a questo punto effettuare valutazioni sulla strategia di prezzo (scrematura, penetrazione o neutralità rispetto ai concorrenti) più consona alle caratteristiche del prodotto e del brand cui questo si associa.

La possibilità di incidere sul livello di prezzo cambia ovviamente da prodotto a prodotto e, inoltre, dal tipo di strategia di ingresso. Ad esempio, se si lancia un nuovo spazzolino da denti e si decide di distribuirlo nei supermercati, per quanto questo sia percepito come innovativo dai consumatori, il suo posizionamento di prezzo deve essere sostanzialmente allineato ai prodotti simili, che rappresentano già un punto di riferimento (cosiddetto posizionamento neutrale). Non è ipotizzabile un prezzo pari, ad esempio, al doppio del prezzo medio di mercato, poiché nessuno vedrebbe nel maggior prezzo un aumento corrispondente di valore. Eventualmente, se le condizioni competitive lo rendono possibile, si può fissare un prezzo più basso per aumentare il trial del prodotto, che poi potrà essere progressivamente aumentato allo stabilizzarsi delle vendite (strategia di penetrazione).

Cosa diversa se l'impresa si trovasse a lanciare il primo spazzolino elettrico a batterie: in questo caso il mercato sarebbe sostanzialmente vergine e il prodotto fortemente innovativo. Ha senso in questo caso agire con una logica di scrematura del mercato, fissando un livello di prezzo elevato che aumenti il valore percepito del prodotto.

Una domanda anelastica produce ripercussioni positive anche sulla manovrabilità dei margini; ciò è particolarmente vantaggioso quando i costi di approvvigionamento e produzione hanno una incidenza consistente, oppure quando l'impresa è caratterizzata da una certa rigidità strutturale (costi fissi elevati). In questi casi, il mercato è in grado di assorbire gli incrementi di prezzo senza contrazioni delle vendite e diventa una sorta di stabilizzatore della profittabilità. Naturalmente, deve trattarsi di una posizione difendibile nel tempo, altrimenti i concorrenti tenderanno ad appropriarsene, facendo leva sulla maggiore efficienza interna per praticare prezzi inferiori.

Se il prodotto non possiede un forte contenuto innovativo o di differenziazione, appartiene ad un brand di prestigio ed opera in un mercato ad intensità competitiva modesta, una strategia di scrematura non è logicamente praticabile. I consumatori, infatti, sono sensibili a piccole variazioni di prezzo e modificano di conseguenza le proprie preferenze. Si tratta allora di scegliere fra strategie di penetrazione o di prezzo "neutrale", effettuando aggiustamenti "di misura" in rapporto ai prodotti concorrenti, in maniera

che il prezzo praticato sia competitivo, senza alterare il posizionamento del prodotto dell'impresa.

Nell'ipotesi in cui si adotti una strategia di penetrazione, viene fissato un prezzo leggermente inferiore a quello dei prodotti concorrenti, inducendo i consumatori a spostare la propria preferenza verso il nuovo prodotto. Nel caso di una strategia neutrale, invece, il prezzo non viene utilizzato come leva per l'acquisizione di quote di mercato, ma si privilegiano altri strumenti di marketing (ad esempio una incisiva pressione pubblicitaria).

Dal lato della concorrenza, praticare un prezzo di penetrazione è consigliabile a condizione che non si inneschi una reazione di ribassi a catena, causata dalla volontà di difendere le rispettive quote di mercato. È la struttura competitiva del mercato (numerosità dei concorrenti, concentrazione delle quote di mercato, dimensioni dell'impresa che effettua al lancio) a far comprendere la praticabilità di una strategia di penetrazione. L'impresa deve possedere la massa critica (soprattutto in termini di economie di scala e contribuzione complessiva) sufficiente a fronteggiare i ribassi ulteriori dei concorrenti ed una chiara consapevolezza dei propri obiettivi, poiché un attacco ai leader di mercato presuppone risorse e capacità molto diverse da quelle necessarie per acquisire una quota di mercato residuale.

Una strategia di prezzo neutrale è invece una sorta di condizione di partenza, che si realizza ogniqualvolta non sia possibile praticare un prezzo di penetrazione o di scrematura: nel primo caso perché i prodotti sono percepiti come sostituibili e nessun consumatore è disposto a pagare un premium price; nel secondo perché il prezzo basso viene percepito come diminutivo della qualità o per il forte rischio di ritorsione da parte dei concorrenti. È una condizione che si realizza di frequente nel largo consumo, dove gli acquirenti considerano il prezzo come un fattore rilevante d'acquisto e i concorrenti sono molto attenti a non perdere quote di mercato. E dove, d'altra parte, le imprese che lanciano sono molto attente a mantenere la massima coerenza con il posizionamento del brand di riferimento del nuovo prodotto.

Lo sviluppo creativo e le scelte di comunicazione

Lo sviluppo creativo di una campagna di comunicazione viene in genere gestito congiuntamente dall'impresa e dall'agenzia di consulenza esterna e prende le mosse sin dalla fase di sviluppo del concept. L'azienda in genere fornisce all'agenzia il cosiddetto creative brief, che è un documento nel quale compare:

- una descrizione del prodotto, sottolineandone soprattutto il benefit e la reason why;

- l'obiettivo di comunicazione;
- il target che intende colpire;
- eventuali elementi cui attenersi (ad esempio, la sequenza con la quale mostrare il prodotto e la marca, il tipo di linguaggio, la presenza di un testimonial ecc.).

È bene che la eventuale agenzia venga coinvolta sin dalle fasi iniziali del processo, in modo da facilitare la piena comprensione dei contenuti innovativi del prodotto, i suoi benefici, le differenze rispetto ai prodotti concorrenti, il posizionamento della marca, e tutti gli aspetti salienti che l'impresa intende trasferire al consumatore. Dalla efficace gestione di tali attività, che si snodano parallelamente allo sviluppo del prodotto vero e proprio, dipende la realizzazione di un messaggio efficace in termini di impatto sul consumatore e di rilevanza rispetto ai prodotti concorrenti.

Quando si progetta una campagna di comunicazione, l'agenzia propone di solito due o tre sviluppi creativi sotto forma di storyboard (descrizione a disegni della storia che sarà raccontata) o animazioni, di cui verrà valutata:

- la coerenza del messaggio con il posizionamento del brand;
- l'aderenza all'advertising brief;
- l'efficacia del messaggio in termini di impatto e differenziazione.

Queste valutazioni possono essere effettuate direttamente dai responsabili del progetto, oppure, nel caso in cui ci si trovi in una condizione di incertezza, può essere svolta una ricerca qualitativa per stabilire quali degli storyboard è più efficace in termini di impatto, comprensione e ricordo.

Una volta scelto il messaggio, si passa alla fase della produzione vera e propria. Vale la pena sottolineare che lo sviluppo creativo non è mai un processo lineare, ma è spesso frutto di discussioni ed aggiustamenti continui, anche perché le decisioni sono in gran parte affidate alla discrezionalità del management, che quindi in questa fase deve necessariamente assumere dei rischi sul modo di procedere.

- Avendo definito i contenuti creativi, occorre stabilire due aspetti:
 - come impiegare lo stanziamento delle risorse da destinare alla comunicazione. Le macro variabili che influenzano tale decisione sono: l'unicità del prodotto e il suo grado di innovazione; il tasso di investimento pubblicitario del mercato, cioè il rapporto tra investimento pubblicitario complessivo delle aziende presenti in un

- certo mercato ed il volume totale di fatturato generato dai loro prodotti nello stesso mercato;
- scegliere il canale di comunicazione più appropriato per raggiungere il pubblico target. Ad esempio, se il pubblico target è composto principalmente da giovani, potrebbe essere più efficace utilizzare i social media o altri strumenti digitali per comunicare il messaggio, piuttosto che utilizzare la pubblicità tradizionale su stampa o televisione. Inoltre, le scelte di comunicazione dovrebbero essere guidate dalla strategia di branding dell'azienda, di cui deve essere rispettato il posizionamento.

Oggi è quasi indispensabile attuare una strategia di comunicazione omnicanale, che implica l'adozione contemporanea e coordinata di diversi media (tradizionali e digitali) per innalzare il livello di coinvolgimento del target. Non solo: è anche necessario che messaggi, linguaggio e formati vengano resi coerenti con le specificità di ciascun canale di comunicazione.

Le scelte di comunicazione a livello digitale presentano similitudini e differenze rispetto a quelle sui media tradizionali. Se l'approccio creativo è simile, a parità di target si modifica la programmazione della campagna. Nel caso dei media tradizionali, una volta prenotati gli spazi nei palinsesti (programmi e canali) e definita la durata, la campagna prescindere dai risultati e dunque il budget potrà essere modificato solo ex-post per i periodi successivi. In pratica, i prodotti verranno visti o ascoltati (a seconda del mezzo), ma senza possibilità di conoscere in tempo reale le reazioni dei consumatori, se non in termini di vendite. Al contrario, in una campagna di comunicazione digitale potranno essere verificate le reazioni dei consumatori a vari livelli mediante apposite metriche (clic, call to action, conversioni in vendite ecc.). In questo modo sarà possibile modulare l'investimento sui diversi canali digitali in base all'efficacia, migliorando anche, ove necessario, i contenuti. Occorre poi tenere presente che i canali digitali possono beneficiare di alcuni vantaggi peculiari: un esempio piuttosto noto agli esperti è quello del cosiddetto re-targeting, ossia la possibilità di "inseguire" il target di interesse su diversi siti, mostrando la pubblicità di un prodotto in base ai percorsi di navigazione (e quindi agli interessi) degli acquirenti potenziali.

Se il totale delle imprese che producono creme per il viso spendono ogni anno 40 milioni di euro in pubblicità e il loro fatturato complessivo nel comparto è di 300 milioni di euro, il valore del tasso di investimento pubblicitario in questo mercato è pari al 13%; la share of voice, cioè il rapporto tra spesa pubblicitaria dell'impresa in esame e totale spesa pubbli-

taria delle imprese che operano nello specifico mercato. Di solito si tende a ad avere una share of voice proporzionale alla propria quota di mercato, in funzione di alcuni fattori:

- l'efficacia della comunicazione: se si dispone di un messaggio che i consumatori, in sede di test, giudicano favorevolmente (lo ricordano, lo considerano originale e riconoscibile, ritengono il messaggio convincente e persuasivo) solitamente le imprese tendono a ridurre lo stanziamento in pubblicità;
- la notorietà già acquisita dalla marca: ciò significa che la spesa in pubblicità varia a seconda che per il nuovo prodotto venga decisa la creazione di una nuova marca, oppure sia commercializzato sotto un brand già affermato; in quest'ultimo caso l'awareness del nuovo prodotto sarà facilitata ed occorrerà uno stanziamento inferiore.

Gli indicatori del livello di pressione pubblicitaria e della share of voice danno una misura del livello di investimento che occorre sostenere: se si lancia un prodotto in un mercato in cui si comunica molto, e quindi l'investimento pubblicitario è elevato, per acquisire visibilità, e quindi quota di mercato, occorre spendere in misura uguale o superiore ai concorrenti diretti.

Non sempre c'è una relazione fissa tra la quota di mercato di una marca e la sua share of voice, in quanto questa dipende da un complesso di fattori: si va dal numero di imprese presenti sul mercato, alla variabilità nell'efficacia dei messaggi pubblicitari, all'ammontare dell'investimento in comunicazione. La regola empirica abitualmente applicata nel largo consumo, ma in genere in mercati ad elevata pressione pubblicitaria, è che quando l'azienda effettua un lancio di un nuovo prodotto e si propone di attuare una strategia di ingresso nel mercato aggressiva, l'investimento in comunicazione nel primo anno deve essere tale da generare una share of voice doppia della quota di mercato desiderata.

Se con un nuovo prodotto si intende raggiungere una quota di mercato del 7%, la share of voice nel primo anno dal lancio deve essere almeno pari al 14%. A partire dal secondo anno, questo livello può essere progressivamente abbassato, fino a raggiungere, a regime, il valore dei concorrenti diretti che adottano strategie simili (livello di mantenimento).

Oppure, ma è un sistema meno utilizzato, si può puntare a un investimento che garantisca un certo livello di awareness, cioè di riconoscibilità del prodotto da parte dei consumatori: questa informazione viene fornita dalle agenzie di pubblicità, che dispongono di appositi modelli di analisi basati su dati storici, oppure anche utilizzando modelli predittivi

della quota di mercato (come il BASES).

Un tipico indicatore della pressione pubblicitaria generata dalla totalità dei mezzi utilizzati per diffondere il messaggio è il GRP – Gross Rating Point, calcolato come prodotti di reach, ossia copertura, espressa in percentuale del target da raggiungere (per esempio “60% degli studenti universitari”) per frequency, ossia numero di volte che i soggetti in target sono stati raggiunti dal messaggio. Se il messaggio è creativamente molto efficace può bastare poca frequenza (in numero considerato minimo per consentire il ricordo di una pubblicità è comunque 3). Ipotizzando 60 (copertura) x 3 (frequenza) si ottiene un GRP di 180.

Le scelte di distribuzione

Dopo avere analizzato come decidere lo stanziamento da destinare alla comunicazione, si prendono in considerazione gli investimenti sulla distribuzione. Questi costi nel largo consumo non presentano grande flessibilità e, una volta che si sia fissato un obiettivo di copertura, sono relativamente facili da determinare. Grazie all’esperienza accumulata con i precedenti lanci e osservando il comportamento dei concorrenti, le imprese conoscono il livello di copertura distributiva minimo per garantirsi il raggiungimento di una certa quota di vendite e i tempi entro cui raggiungerlo, pena una perdita ingiustificata di fatturato dovuta alla scarsa reperibilità (availability) dei prodotti.

Raramente le imprese risparmiano sui costi distributivi, accontentandosi, a parità di canali utilizzati, di una copertura inferiore a quella garantita agli altri prodotti della gamma. Talvolta, piuttosto, si decide di modulare la velocità di copertura, osservando come i consumatori reagiscono all’introduzione del prodotto (non tutti i nuovi prodotti vengono adottati con la stessa velocità dai consumatori). Se le vendite crescono rapidamente, è necessario accelerare il ritmo di copertura; in caso contrario, conviene concentrarsi sugli intermediari che garantiscono la maggiore rotazione, fino a quando il prodotto non si è imposto definitivamente. Comunque, quello che cambia è l’allocazione dell’investimento nel tempo, ma non il suo ammontare complessivo, necessario a garantire la disponibilità del prodotto una volta superata la fase di introduzione.

In termini di canali distributivi l’azienda ha a disposizione 3 possibili soluzioni:

- canale diretto ossia vendita dal produttore al consumatore senza intermediari. Che in genere avviene attraverso l’e-commerce;
- canale breve, che prevede la figura del dettagliante che si frappone tra azienda e cliente finale;

- canale lungo, dove c'è un ulteriore intermediario (il grossista) collocato tra produttore e dettagliante.

Mentre per quanto riguarda la copertura distributiva, ossia la presenza sul territorio dei prodotti dell'azienda, sono tre gli indicatori:

- distribuzione numerica. Cioè il numero di negozi (espresso in valore assoluto) che vendono il prodotto della nostra marca;
- distribuzione ponderata. Ossia la percentuale del fatturato nazionale relativo a quella categoria di prodotto realizzato dai negozi in cui la marca è presente;
- quota trattanti: ossia l'incidenza della marca sul fatturato generato dai negozi in cui essa è presente.

La distribuzione può essere considerata “selettiva” quando la numerica sarà bassa a fronte di quota trattanti più elevata. La quota di mercato di un prodotto la si può ottenere moltiplicando ponderata per quota trattanti. Per esempio copertura 80% per quota trattanti 20% = quota di mercato del 16%.

Il vero problema nel raggiungimento di una buona copertura distributiva è legato al rischio che gli intermediari rifiutino di inserire il nuovo prodotto nei loro assortimenti, considerandolo privo di prospettive commerciali adeguate. Considerato il numero esorbitante di nuovi lanci, viene posta attenzione crescente alle reali potenzialità del prodotto, con la conseguenza che la negoziazione risulta più complessa. In questo senso il valore della marca gioca un ruolo essenziale, soprattutto nelle situazioni in cui il trade ha a disposizione numerose alternative concorrenti. Per una impresa che vuole utilizzare la Grande Distribuzione Organizzata (GDO)

giocano un ruolo rilevante i cosiddetti listing fees, cioè l'importo che un produttore è chiamato a pagare per l'occupazione dello spazio in scaffale. Il presupposto dei listing fees è che il distributore assume un rischio commerciale nel momento in cui viene introdotta una nuova referenza nell'assortimento (di cui non si conoscono i risultati di vendita). Essi costituiscono pertanto una forma di compensazione per questo rischio e per il fatto che il nuovo prodotto va ad occupare lo spazio di altri prodotti, di cui invece è conosciuta la rotazione. L'entità dei listing fees è molto elevata, anche in ragione del consistente potere negoziale raggiunto dalla Grande Distribuzione Organizzata nel mercato italiano, e dipende dal grado di copertura che i diversi intermediari sono in grado di assicurare.