

Le decisioni relative al prodotto

Cap. 8



Il prodotto



Tre punti fondamentali

1. Elementi di base nella gestione del prodotto
2. Sviluppo di nuovi prodotti

1.Elementi di base nella gestione del prodotto



1.1 Definizione

1.2 Classificazione

1.3 Qualità e valore dei prodotti

1.4 Gamma e linea

1.5 Package

1.6 Ciclo di vita del prodotto

1. Elementi di base nella gestione del prodotto



1.1 Definizione

Il prodotto può essere definito:

- In base al suo aspetto fisico e materiale (prodotto tangibile)
- In ottica più estesa considerando il prodotto materiale e i servizi accessori abbinati (prodotto esteso)
- In modo generico (prodotto generico) considerando i benefici essenziali che l'acquirente si aspetta di ottenere

E' in generale un errore per il responsabile marketing definire i prodotti in modo meramente materiale.

Esempio dei produttori di dentifrici che hanno commercializzato i dentifrici non solo per l'igiene orale, ma come cosmetico (per eliminare le macchie dei denti o per rimuovere il tartaro), come aiuto per le persone che portano la dentiera ecc. .

L'ottica da adottare è quella della soddisfazione di un bisogno dei consumatori

Nell'ottica del marketing concept il prodotto si può definire come *“la somma della soddisfazione fisica, psicologica e sociale che l'acquirente ricava dall'acquisto, dal possesso e dal consumo”*.

1. Elementi di base nella gestione del prodotto



1.2 Classificazione

Importante per l'uomo di marketing anche perché prodotti simili possono essere commercializzati in modo simile.

I criteri possono riguardare l'utilizzo finale o il mercato cui sono destinati o il grado di elaborazione e/o trasformazione fisica

1. Prodotti agricoli e materie prime

2. Beni strumentali (*organizational goods*) cioè i beni che vengono acquistati per essere utilizzati nel processo produttivo di altri beni

3. Beni di consumo tra cui:

- *convenience goods* o di largo consumo,
- *shopping goods* o beni durevoli e semidurevoli
- prodotti speciali o *specialty goods* che per la loro importanza richiedono per il consumatore un impegno particolare per effettuare la scelta.

1. Elementi di base nella gestione del prodotto



1.2 Classificazione

Di solito abitudini di acquisto e caratteristiche mercato cambiano notevolmente dal *business to consumer* al *business to business*.

I beni acquistati da un'organizzazione servono per produrre altri beni e conseguire profitto (domanda derivata).

Di solito le organizzazioni sono informate sulle diverse possibilità offerte dal mercato e tendono a comportarsi in modo più strutturato e razionale rispetto al consumatore.

In questo tipo di acquisti è importante il prezzo, la qualità del prodotto/servizio e l'affidabilità del fornitore.

1. Elementi di base nella gestione del prodotto



1.3 Qualità e valore dei prodotti

La qualità può essere definita come il grado di eccellenza posseduto dal prodotto di una certa impresa e può riguardare sia le caratteristiche materiali che immateriali di un bene o servizio.

E' comunque fondamentale la percezione del cliente in quanto solo se questa è positiva viene effettuato l'acquisto condizione per il successo del prodotto/servizio.

TQM o Total Quality Management; programma di gestione della qualità; non si corregge il difetto quando si manifesta ma c'è un impegno continuo nella ricerca di metodi per migliorare ogni tipo di attività ed eliminare i difetti in partenza.

Iso 9000 approccio normativo standard per la valutazione del sistema di qualità dell'impresa molto diffuso in Italia (il doppio rispetto USA, tre volte più della Germania e quattro volte più della Francia).

1. Elementi di base nella gestione del prodotto



1.3. Qualità e valore dei prodotti

Il valore comprende non solo la qualità ma anche il prezzo.

Il valore è ciò che il cliente riceve (o meglio ciò che ha la percezione di ricevere) in cambio di ciò che dà.

Il valore percepito dal cliente è basato sulla capacità del prodotto o servizio di soddisfare i suoi bisogni e le sue richieste in relazione a prezzo pagato

Qualità tecnica, funzionale, erogata, percepita, attesa.

q. tecnica definisce gli elementi connessi alla prestazione primaria offerta dal prodotto
es: la velocità di un'auto o potenza microprocessore

q. funzionale si riferisce a come viene erogata la prestazione primaria (es .comportamento personale vendita o servizio assistenza)

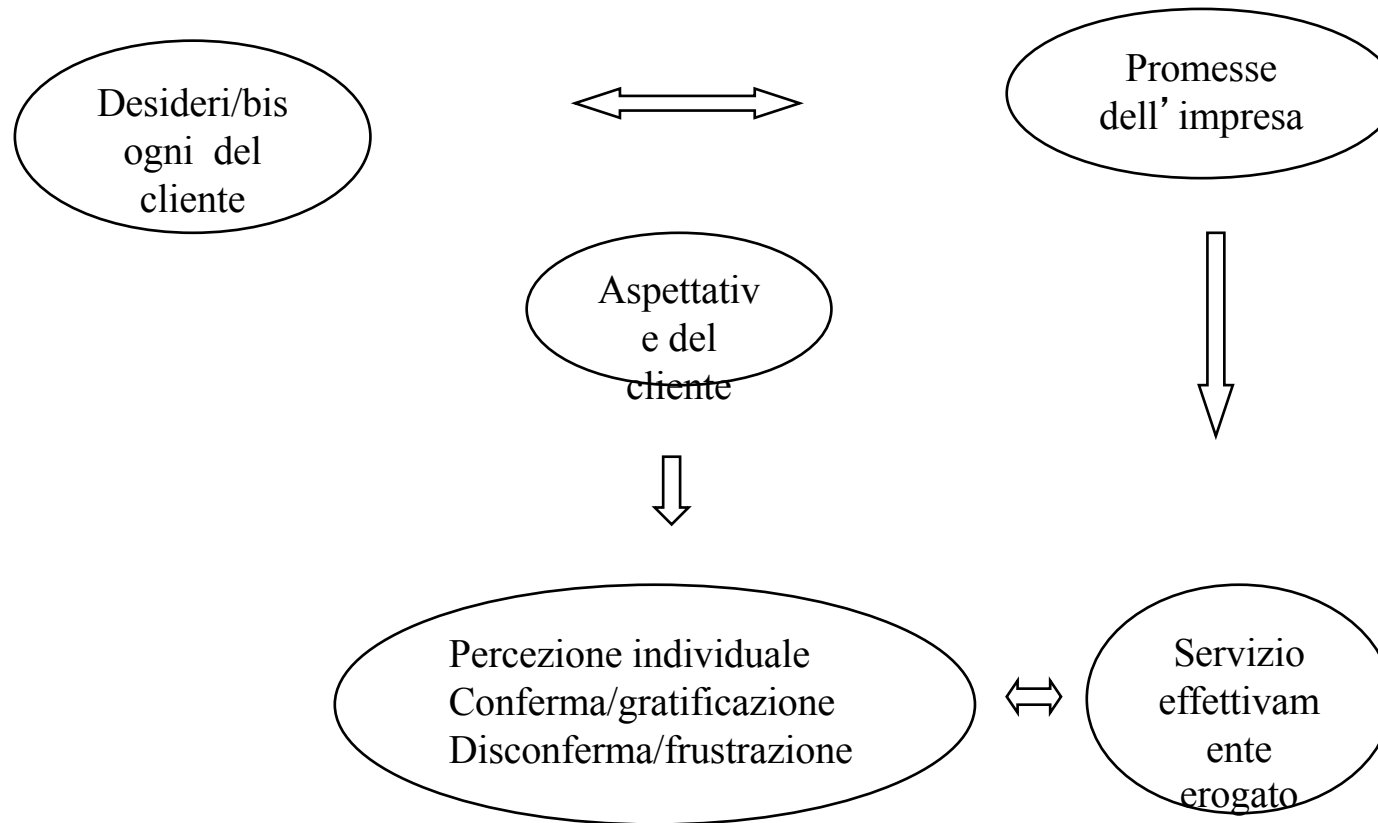
q. erogata è data dalle due componenti precedenti che viene confrontata dal consumatore con le aspettative o qualità attesa

q. attesa è il risultato di diverse componenti, le promesse dell'impresa in sede pbc, esperienze precedenti, opinioni di conoscenti o opinion leader

1. Elementi di base nella gestione del prodotto



Modello qualità percepita



1. Elementi di base nella gestione del prodotto



1.4 Gamma e linea

Gamma insieme dei prodotti dell' azienda

La gamma può avere diverse linee di prodotto che costituiscono *l' ampiezza* e all' interno di ogni linea possiamo avere più prodotti che costituiscono *la profondità*.

Esempio la Barilla propone due linee di prodotti *“pasta e sughi”* e *“prodotti da forno”*. In quest' ultima troviamo diversi prodotti quali *biscotti, merendine, fette biscottate* che costituiscono appunto *la profondità*.

Un problema fondamentale è decidere quante varianti del prodotto devono essere incluse nella linea.

In genere se i prodotti sono pochi e la produzione è su larga scala i costi sono ridotti al minimo e i profitti più alti cosa che spingerebbe le imprese a contenere al massimo varietà e innovazione.

1. Elementi di base nella gestione del prodotto



1.4 Gamma e linea

Ci sono tuttavia almeno tre motivi che spingono all'innovazione

- i consumatori non ricercano tutti nel loro “prodotto ideale” le medesime caratteristiche
- i consumatori preferiscono la varietà
- la dinamica della concorrenza impone alle imprese l'uso di linee di prodotto multiple

Occorre inoltre tener conto del ciclo di vita dei prodotti

Le imprese per accrescere la quota di mercato trovano conveniente individuare sottosegmenti e proporre prodotti studiati ad hoc (es. birra analcolica)

Tuttavia occorre fare attenzione ed evitare che l'introduzione di nuovi prodotti abbia come conseguenze la diminuzione dei profitti e che le vendite dei prodotti esistenti non vengano compromesse (cannibalismo)

1. Elementi di base nella gestione del prodotto



1.5 Package

Una parte rilevante delle decisioni d'acquisto avviene sul punto vendita.

Il package – insieme ad altri fattori - gioca un ruolo importante in tal senso.

Tre tipi di package:

1. primario che contiene il prodotto
2. secondario, è un involucro che avvolge il prodotto
3. terziario, sono i cartoni di imballaggio

Il package, soprattutto a livello di primario e secondario illustra al consumatore gli attributi fisici del prodotto e della marca di cui costituisce il prodotto visibile.

Da ciò la rilevanza degli aspetti estetici nella progettazione e la necessità di *considerare attentamente le associazioni sensoriali (materiale, forma, dimensioni, caratteri ecc.) nonché di coerenza con la categoria di appartenenza e con il brand in genere.*

Il responsabile marketing deve considerare attentamente le esigenze d'uso dei consumatori nonché quelle dei distributori e ovviamente i costi.

Si pensi per esempio alle confezioni monodose o le scatole di biscotti con chiusura salvafreschezza

1. Elementi di base nella gestione del prodotto



1.5 Package

In sintesi il package (primario e secondario) deve:

- attrarre i consumatori
- comunicare correttamente le caratteristiche del prodotto e i valori del brand puntando ad evocare adeguate associazioni sensoriali nel consumatore
- essere funzionale nell'uso
- garantire la conservazione del prodotto
- favorire la logistica in termini di trasportabilità e sistemazione sugli scaffali

1. Elementi di base nella gestione del prodotto



1.6 Ciclo di vita del prodotto

Di norma i prodotti attraversano un ciclo di vita rappresentato da una curva a “esse” chiamata “logistica” dove si evidenziano quattro fasi:

Introduzione, crescita, maturità declino

La dinamica evolutiva della domanda può riguardare uno specifico prodotto, un brand, una categoria di prodotti o un intero settore industriale.

La gestione strategica del ciclo di vita è molto complessa in considerazione dei molteplici fattori endogeni (sotto il controllo dell'impresa) ed esogeni che sono invece al di fuori del controllo. (si pensi per esempio alla tecnologia).

Le multinazionali si possono trovare nella situazione che un prodotto sia in declino in un paese e per es. nella fase di maturità o di lancio in un altro.

1. Elementi di base nella gestione del prodotto



1.6 Ciclo di vita del prodotto

Per poter essere usato come strumento di diagnosi e previsione occorre:

- stabilire la posizione attuale del prodotto lungo la curva
- capire il momento in cui transita da una fase all'altra

Le serie storiche relative alla domanda di prodotti evidenzia nella realtà molteplici varianti della classica curva del ciclo di vita per cui spesso è davvero complesso stabilire la posizione nel ciclo di vita di una categoria osservando solo l'andamento delle vendite.

Per uscire dall'*impasse* occorre prendere in considerazione le percentuali di crescita o diminuzione delle vendite da un anno all'altro calcolando l'incremento o la diminuzione in un intervallo temporale significativo e di verifica come le variazioni si distribuiscono intorno alla media.

E' praticamente impossibile azzardare previsioni in merito alla lunghezza di ciascuna fase e quindi prevedere il passaggio a quella successiva visto che ciò dipende da n variabili (caratteristiche prodotto, livello accettazione da parte consumatori, azioni concorrenza, andamento generale mercato ed economia ecc.)

1. Elementi di base nella gestione del prodotto



1.6 Ciclo di vita del prodotto

Il confronto tra ciclo di vita del prodotto (in declino) e quello della categoria (ancora in espansione) può essere un indicatore utile per comprendere quando è opportuno innovare. Oppure quando pubblicità e promozione non danno più i risultati attesi.

Il concetto di ciclo di vita del prodotto è fondamentale in quanto evidenzia per il management la necessità di considerare i prodotti in ottica di lungo periodo prevedendo cambiamenti nella situazione di mercato e nella domanda del prodotto ai quali il responsabile marketing deve rispondere adeguando il marketing mix.

Nella fase iniziale sono alti sia i costi di produzione che di marketing e i profitti sono bassi mentre man mano che si avanza lungo la curva del ciclo di vita – se regolare- la situazione cambia, gli investimenti diminuiscono e i profitti aumentano.

1. Elementi di base nella gestione del prodotto



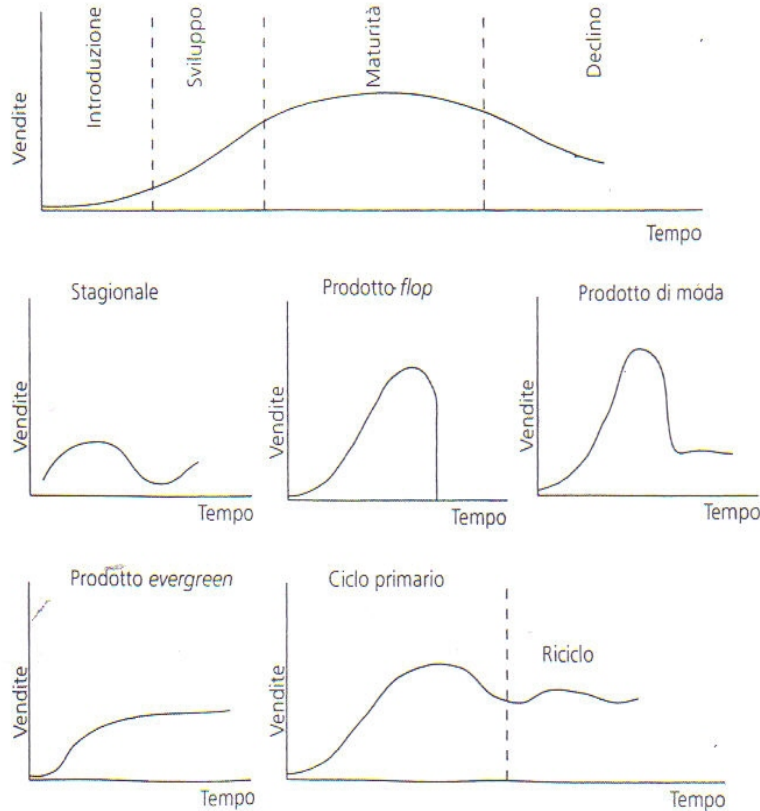
Quando le vendite entrano nella fase di declino il responsabile marketing dovrà decidere se:

- smettere di commercializzare il prodotto
- modificare il prodotto aggiungendogli attributi che ne innalzi il valore
- cercare nuovi utilizzi del prodotto
- cercare nuovi mercati

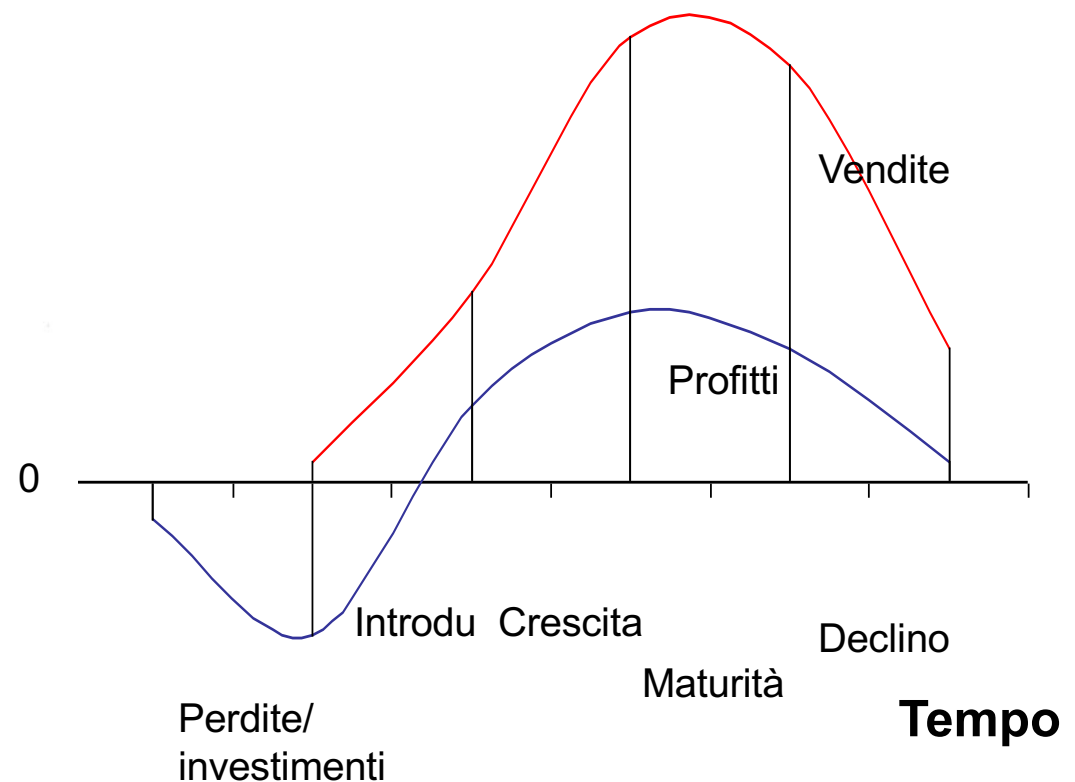
Se utilizzato con il buon senso il modello del ciclo di vita può aiutare nelle attività di previsione degli scenari competitivi, nella determinazione dei prezzi ecc..

1. Elementi di base nella gestione del prodotto

Ciclo di vita del prodotto



Ciclo di vita del prodotto



Andamento vendite e profitti

2. Sviluppo di nuovi prodotti



Aspetti generali

- 2.1 Rischi e opportunità nell'innovazione di prodotto
- 2.2 Il processo di pianificazione e sviluppo di nuovi prodotti
- 2.3 Generazione delle idee: il concept
- 2.4 Valutazione del concept
- 2.5 Sviluppo del prodotto
- 2.6 Test di marketing
- 2.7 Fattori critici di successo per l'innovazione nel mercato dei beni di largo consumo

2. Sviluppo di nuovi prodotti

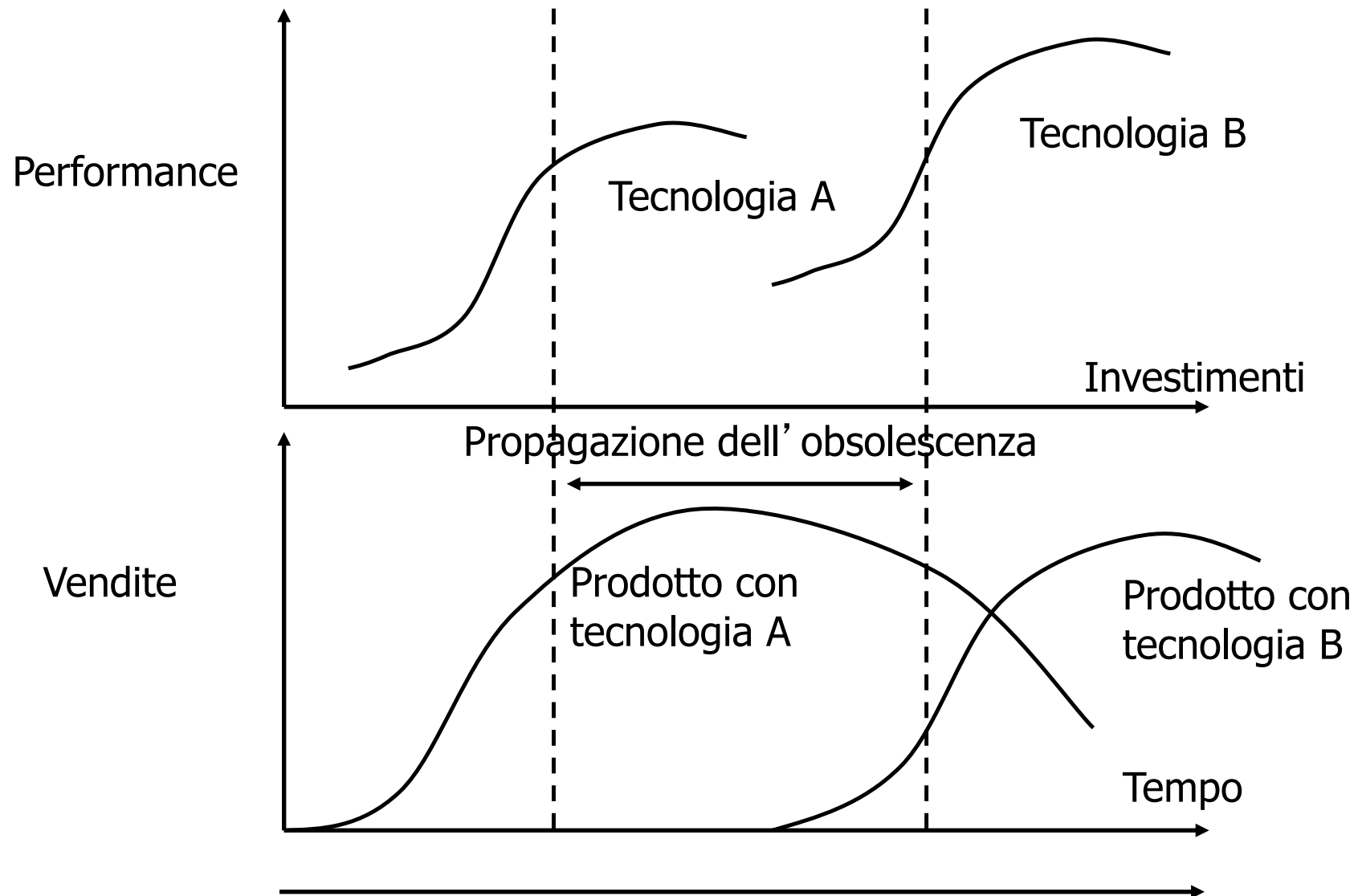
Aspetti generali

Le imprese sarebbero ben felici di avere un prodotto *evergreen* ma è una situazione che può essere considerata l'eccezione (si pensi alla Coca cola o alla Nutella che hanno una ricetta segreta o al marchio registrato di Montblanc o Lacoste o ai derivati del petrolio)

Le imprese sono quindi “costrette” ad innovare e di norma si pongono l'obiettivo di avere una percentuale sempre più ampia del proprio fatturato (25/30 %) derivante da prodotti con meno di 3 anni di vita.

Nel momento che un prodotto entra nella fase di declino ci deve essere un nuovo prodotto che entra nella fase dello sviluppo (v. grafico)

Ciclo di vita delle tecnologie e ciclo di vita del prodotto



2. Sviluppo di nuovi prodotti

Aspetti generali.

Il processo è complesso, rischioso e richiede metodologie, strumentazione e capacità ben diverse rispetto al marketing dei prodotti esistenti.

L' impegno delle imprese nell' innovazione è molto variabile inoltre i confini tra le diverse tipologie di prodotti nuovi non è ben definibile (si pensi alla radio di Marconi e alla giacca destrutturata di Armani, a internet e all' orologio Swatch).

Per quanto riguarda la tecnologia le grandi novità non sempre conseguenza dell' evoluzione tecnologica (es .Pokémon) né necessariamente l' evoluzione tecnologica ha sempre successo sul mercato (telefono satellitare Iridium).

2. Sviluppo di nuovi prodotti

Aspetti generali: Una classificazione di nuovi prodotti:

1. *Breakthrough* (new to the world product) novità assolute che danno vita ad un nuovo mercato
2. Ingresso in una nuova categoria (new category) l'impresa fa il proprio ingresso in una categoria mai trattata in precedenza ma non nuova per il mercato. Es. bagno schiuma Nivea
3. Estensione delle linee di prodotto (line extension) prodotti che integrano una linea già esistente es. il detersivo liquido Dixan, la birra Peroni light ecc.
4. Miglioramenti del prodotto (product improvement) messa in commercio di prodotti migliorati es batteria auto con maggiore durata
5. Riposizionamento. Prodotti riposizionati per un nuovo uso o nuova applicazione es Nescaffè da caffè a bevanda trendy per brunch domenicali dei milanesi e rilassamento

2. Sviluppo di nuovi prodotti

Aspetti generali.

I nuovi prodotti esaminati rispetto a tre prospettive:

1. Rispetto al rapporto con l'offerta aziendale pre-esistente
2. Rispetto al mercato:
3. Rispetto allo “sforzo” di apprendimento richiesto al consumatore

2. Sviluppo di nuovi prodotti

Aspetti generali.

1. Rispetto al rapporto con l'offerta aziendale pre-esistente:

- Line extension
- Category extension
- New brand

2. Rispetto al mercato:

- Breakthrough (innovazioni radicali)
- New improved (innovazioni incrementali)
- Riposizionamenti (innovazioni incrementali)

2. Sviluppo di nuovi prodotti

Aspetti generali.

I *Rispetto allo "sforzo" di apprendimento richiesto al consumatore*

a) Breakthrough

Richiede un notevole apprendimento da parte del consumatore. Il consumatore deve essere educato

b) Category extension

Richiede un modesto apprendimento

Occorre comunicare i benefici, i punti di differenziazione e i vantaggi per il consumatore

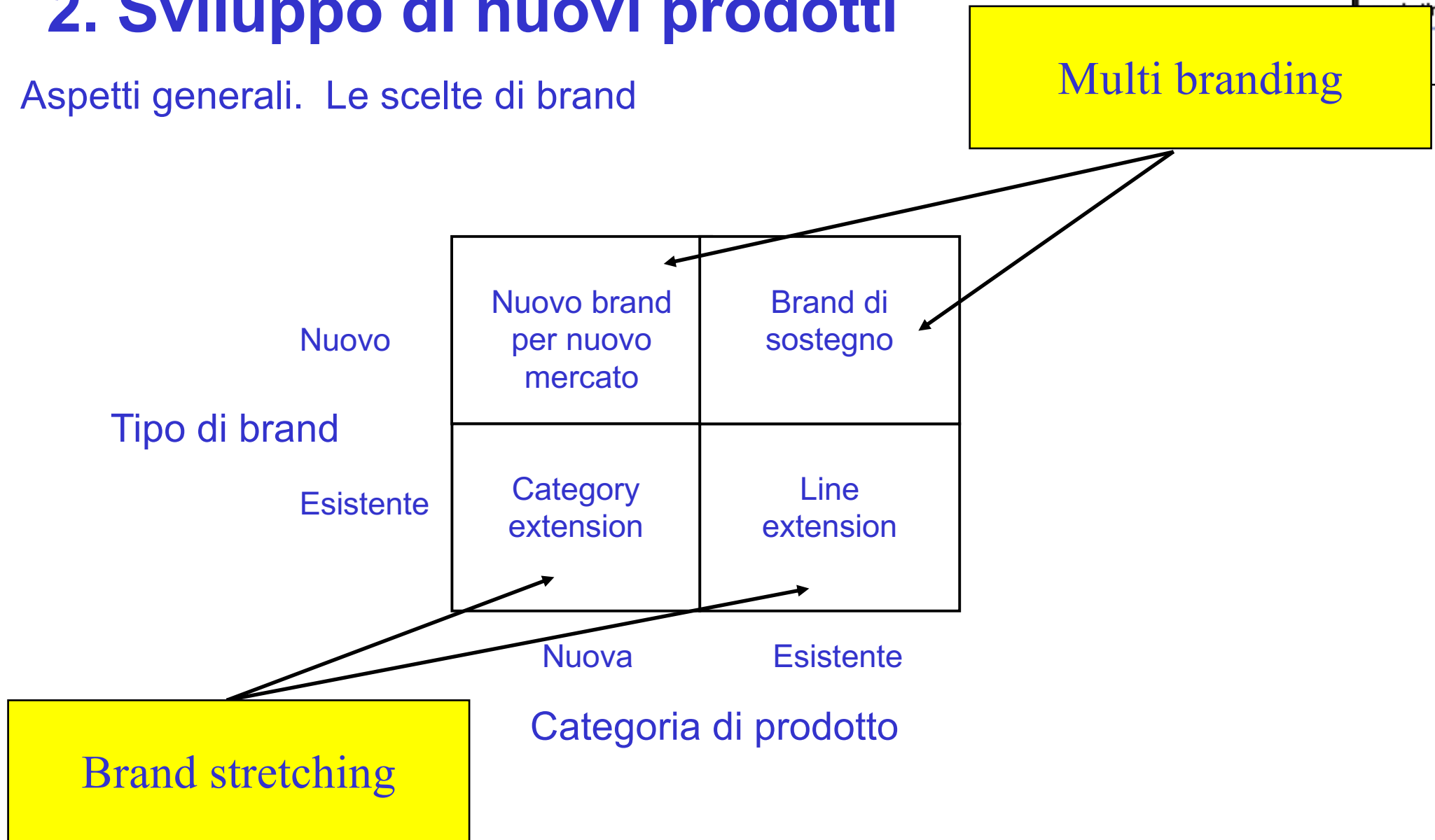
c) Line extension

Nessuna o minima necessità di apprendimento

Generare awareness e distribuzione

2. Sviluppo di nuovi prodotti

Aspetti generali. Le scelte di brand



2. Sviluppo di nuovi prodotti

Aspetti generali.

Problemi dei prodotti migliorati o *Me – too- products* o prodotti imitativi.

In generale la maggior parte dei prodotti nuovi che hanno riportato successo sono versioni migliorate di prodotti già esistenti ideati originaria-mente da altre imprese.

Le decisioni delle imprese se puntare a forme innovative impegnative o semplici restyling del prodotto dipendono molto da

- tipo di mercato dell' azienda**
- dimensioni**
- quota di mercato**
- fase del ciclo di vita del prodotto**

Si evidenziano due orientamenti strategici di fondo:

Market driving (proattivo)

Market driven (reattivo)

Le nuove idee di prodotto

Market driving approach o approccio proattivo.

L'innovazione viene usata come una leva strategica

Si richiede un marketing capace di guidare l'evoluzione della domanda. Rischi economici elevati in quanto:

- Difficile da prevedere l'accoglienza da parte del mercato:
- Il target primario sono gli *innovatori* la cui presenza sul mercato è piuttosto marginale
- Se il prodotto è basato su una nuova tecnologia questa, presumibilmente, sarà meno affidabile di quelle precedenti e quindi i prodotti potrebbero avere una performance deludente.

Le nuove idee di prodotto (segue)

Market driven approach o Innovazioni demand pull

E' un approccio di tipo prevalentemente reattivo dove l'innovazione è usata come una leva tattica assecondando l'evoluzione del mercato

2. Sviluppo di nuovi prodotti

2.1 Rischi e opportunità nell'innovazione di prodotto

Poco più di un 2% dei lanci europei può essere considerata innovazione in senso stretto mentre i *me-too-product* rappresentano il 78% dei casi.

Lo sviluppo di un prodotto è un processo complesso, che richiede maggiori investimenti e senza nessuna garanzia di successo.

La distribuzione ponderata può essere utilizzata per valutare il successo di un nuovo prodotto

- prodotto star > 90%
- prodotto di successo > 50 %
- prodotto sospeso < 50 % > 5%
- fallimento < 5%

2. Sviluppo di nuovi prodotti

2.1 Rischi e opportunità nell'innovazione di prodotto

I prodotti breakthrough e new category registrano in Europa un 20% di successo contro un 43 % di fallimenti o di “quasi fallimenti”

Le line extension solo il 19% di successi con un 50 % di fallimenti
I prodotti *me-too* sono quelli che registrano il più alto tasso di fallimento, 77% e solo un 5% di successo.

Gli ostacoli possono essere di vario tipo:

- situazione domanda
- stabilizzazione tecnologia
- forte concorrenza

2. Sviluppo di nuovi prodotti

2.2 Il processo di pianificazione e sviluppo di nuovi prodotti

L'obiettivo dovrebbe essere quello di conseguire il massimo dei profitti con il minimo rischio ma in pratica non è affatto semplice; una procedura formalizzata e sistematica come segue può essere di ausilio per il management nella pianificazione del nuovo prodotto.

	Fase	Azioni/Attività
1	Ideazione	Ideazione e valutazione del concept
2	Strategia	Scelta del target e posizionamento
3	Sviluppo	Valutazioni economiche e finanziarie
		Ricerche e test di marketing
		Sviluppo di nuovi prodotti
4	Lancio	Piano commerciale

2. Sviluppo di nuovi prodotti

2.3 Generazione delle idee: il concept

Secondo alcune stime possono essere necessarie 60/70 idee per giungere allo sviluppo di 1 prodotto di successo.

E' fondamentale che lo sviluppo di nuovi prodotti sia focalizzato sulla soddisfazione e dei bisogni del mercato e che sia garantito il sostegno dei vertici manageriali.

Molte idee provengono da specialisti esterni ma molte altre dai dipendenti; in tal senso è fondamentale che sia garantito che il flusso delle informazioni scorra liberamente attraverso l'intera organizzazione

2. Sviluppo di nuovi prodotti

2.3 Generazione delle idee: il concept

Definizione di concept di prodotto: *E' la descrizione sintetica, in forma scritta e se possibile visiva, dell'idea di un nuovo prodotto: definisce le principali caratteristiche e i benefici che ne trarrà il potenziale acquirente*

- Gli elementi di un concept
 - Consumer insight
 - Benefit
 - Reason Why

Il concept di prodotto (segue)

2.3 Generazione delle idee: il concept

- **Consumer insight**

- E' il frutto di un' idea creativa , di un' intuizione nata dalla conoscenza del consumatore. *Es. nel mercato dei cosmetici i consumatori avvertono la mancanza di un prodotto efficace nel prevenire disidratazione e secchezza della pelle in inverno*

- **Benefit**

- E' la “promessa” espressa dal prodotto e sviluppata sulla base del consumer insight; es. *“la crema DermaBel previene efficacemente disidratazione e secchezza della pelle in inverno”*

- **Reason Why**

- O “ reason to believe” è la ragione per cui l'impresa ritiene di poter mantenere la promessa; es. *“DermaBel è l'unica crema a contenere oligoelementi naturali che agiscono sulla pelle in modo efficace e duraturo”*

2. Sviluppo di nuovi prodotti

2.4 Valutazione del concept

Gli investimenti crescono rapidamente man mano che il processo di sviluppo procede, da qui la necessità di analizzare a fondo o le proposte disponibili e selezionare quelle da portare avanti.

Nel fare questo occorre tener presente tre tipi di rischio

- rischio strategico: che il ruolo o la funzione assolta dal nuovo prodotto non sia compatibile con le strategie dell'organizzazione
- rischio di mercato: che il prodotto non vada incontro alle necessità del mercato
- rischio interno: che il prodotto non possa essere sviluppato nel rispetto dei tempi e dei limiti di spesa previsti

2. Sviluppo di nuovi prodotti

2.4 Valutazione del concept

- Le varie ipotesi di concept vengono vagliate grazie a procedimenti del tipo della *score card* della Johnson & Johnson che in base a 11 criteri e diversi parametri di misurazione consente di assegnare ad ogni concept un punteggio che può essere al massimo di 290.
- Il rapporto tra punteggio effettivo e punteggio massimo viene definito “indice di potenzialità”; tutti i concept che totalizzano più di 50 possono essere sviluppati mentre quelli al di sotto di 50 vengono scartati

La validazione del concept: scorecard



Criterio	Parametri di misura	Classi
Coerenza col brand	Giudizio	10-5-1 (10 new brand)
Coerenza col portafoglio	Giudizio	20 (totalmente incrementale); 10 (parziale sovrapposizione); 1 (sovrapposizione totale)
Capacità competitiva	•Appeal del concept •Unicità del concept •Performance del prodotto •Altro (es. brevetti)	Alto, Medio, Basso (20-10-5) Alto, Medio, Basso (20-10-5) <=> (20-10-5) Alto, Medio, Basso (20-10-5)
Attrattività finanziaria	•Incr. Vendite anno 1 •Incr. Vendite anno 3 •Margine lordo a regime •Sconti al trade	< 10%; 10-20; >20 (1-15-30) < 10%; 10-20; >20 (1-15-40) < 30%; 30-40; >40 (1-10-20) <10%; 10-15; >15% (10-5-1)
Dimensioni della categoria	Mio Euro	<20; 21-40; >40 (1-5-10)
Sviluppo potenziale della categoria	Incremento in 5 anni	<5%; 6-10; >10 (1-5-10)
Intensità competitiva	Quota di mercato primi 3 concorrenti	<25%; 25-60; >60 (10-5-1)
Spesa pubblicitaria/fatturato categoria	•Spesa anno 1rispetto ai 3 concorrenti principali •Spesa pubblicitaria/fatturato categoria	<25%; 25-60; >60 (1-5-10) <25%; 25-35; >35 (10-5-1)
Attrattività per il cliente	•Capacità di far crescere la categoria •Creazione di nuova categoria	Sì/No (10-0) Sì/No (20-0)
Rischio		Alto/Medio/Basso (1-10-20)
Totale (max 310)		
Rapporto col punteggio max		
Decisione di lancio		

2. Sviluppo di nuovi prodotti

2.5 Sviluppo del prodotto

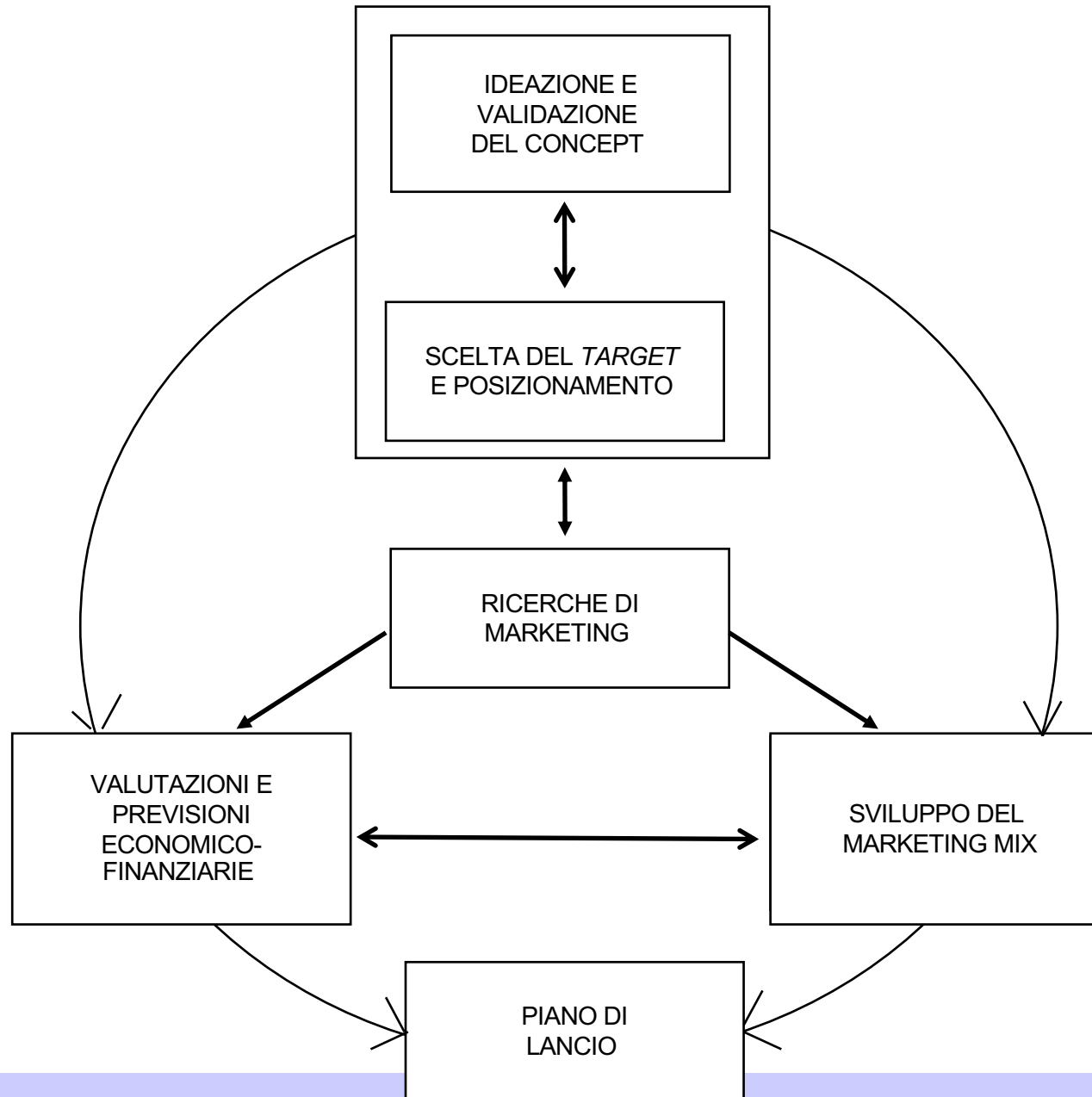
Una volta validato un concept, occorre sviluppare la strategia di marketing per il prodotto

Si costituisce un gruppo di lavoro che analizza ulteriormente il concept dal punto di vista della produzione, del marketing, dei suoi riflessi finanziari e competitivi.

Il gruppo elabora un documento su tali aspetti che viene inviato alla direzione per l'approvazione; ottenuta l'autorizzazione si predispone un prototipo che verrà collaudato. Segue un nuovo documento con:

- risultati degli studi effettuati dalla progettazione
- il progetto richiesto
- il progetto degli impianti necessari alla produzione
- il fabbisogno di attrezzature
- il progetto per il test di marketing
- lo studio finanziario
- la data di realizzazione prevista

2. Sviluppo di nuovi prodotti: il flusso logico dello sviluppo di prodotto



2. Sviluppo di nuovi prodotti

2.6 Test di marketing

E' un esperimento controllato, effettuato in un' area geografica ristretta finalizzato a valutare il nuovo prodotto o a valutare aspetti specifici della strategia di marketing come il packaging o la pubblicità.

Le aziende possono trarre grandi benefici dai risultati del test; su 100 prodotti testati e poi introdotti il successo è pari all' 80%

2. Sviluppo di nuovi prodotti

2.7 Fattori critici di successo per l'innovazione nel mercato dei beni di largo consumo

- a) esser certi di offrire qualcosa di veramente nuovo e interessante**
- b) arrivare sul mercato prima degli altri**
- c) tenere sotto controllo l'effetto cannibalizzazione**
- d) gestire il lancio senza fermarsi al primo anno**
- e) raggiungere rapidamente e mantenere la copertura distributiva**
- f) comunicare il prodotto**

2. Sviluppo di nuovi prodotti

2.7a) Esser certi di offrire qualcosa di veramente nuovo e interessante

I prodotti altamente innovativi nel primo anno dopo il lancio generano un risultato del 55% superiore rispetto a quelli imitativi.

Se in una scala da 1 a 100 è < 20 la possibilità di sopravvivenza si stima intorno al 40%. Se $> 80\%$ possibilità sopravvivenza non supera il 60%

Ciò che condiziona di più il buon esito di un nuovo prodotto è la sua performance d'uso; se il test di gradimento del prodotto non raggiunge l'80% la possibilità di sopravvivenza rimane inferiore al 20 %

2. Sviluppo di nuovi prodotti

2.7 b) arrivare sul mercato prima degli altri

Arrivare sul mercato per primi può costare di più in termini di investimenti, e di rischi (si può fallire perché il prodotto non è adatto ma anche perché si arriva troppo presto).

Tuttavia molte aziende preferiscono tale approccio in quanto i vantaggi possono essere superiori agli svantaggi tra cui:

- *esistenza di switching costs* cioè se un'impresa arriva per prima il cliente per cambiare fornitore dovrebbe sostenere dei costi
- il primo entrante crea lo standard della categoria a cui i consumatori si abituano
- quando non ci sono concorrenti si ha possibilità di scegliere il posizionamento migliore
- i primi arrivati occupano lo spazio negli scaffali dei dettaglianti
- i primi entranti oltre che di una maggiore quota di mercato possono contare anche su Roi più elevati (market pioneers 25% , early followers 19%, late entrants 16%)

2. Sviluppo di nuovi prodotti

2.7b) arrivare sul mercato prima degli altri

Una regola empirica indica che la quota di mercato di un nuovo entrante rapportata a quella leader sia pari a 1 diviso la radice quadrata del suo ordine di ingresso

Quindi:

- il secondo entrante $1/\sqrt{2} = 0,70$ circa
- il terzo entrante $1/\sqrt{3} = 0,57$ circa
- il quarto entrante $1/\sqrt{4} = 0,50$

2. Sviluppo di nuovi prodotti

2.7b) arrivare sul mercato prima degli altri

Una regola empirica* indica che la quota di mercato di un nuovo entrante rapportata a quella leader sia pari a 1 diviso la radice quadrata del suo ordine di ingresso

Quindi:

- il secondo entrante $1/\sqrt{2} = 0,70$ circa
- il terzo entrante $1/\sqrt{3} = 0,57$ circa
- il quarto entrante $1/\sqrt{4} = 0,50$

Questo ci consente di calcolare le possibili quote di mercato in funzione dell'ordine di ingresso

•G Kalyanaram . R. Gurumurthy “ Market entry strategy; pioneers versus late arrivals. Strategy and Business , luglio settembre 1988

2. Sviluppo di nuovi prodotti

<i>Ordine d'entrata nel mercato</i>	<i>Vendite in % rispetto a quelle del primo entrato</i>	<i>Numero</i>	<i>concorrenti</i>	<i>presenti</i>	<i>sul mercato</i>
		1	2	3	4
1	100,00	100	59	44	36
2	70,71		41,72	31,11	25,46
3	57,74			25,40	20,78
4	50,00				18,00
$x + x (1/\sqrt{2}) =$	100		x	59	
$x + x (1/\sqrt{2}) + x(1/\sqrt{3})$	100		x	44	
ecc.					

2. Sviluppo di nuovi prodotti

2.7b) arrivare sul mercato prima degli altri

Uno delle strategie migliori per impedire l'ingresso dei concorrenti è di innovare più rapidamente e questo si può ottenere in due modi:

- aumentando il numero di lanci l'anno (*innovation pace*) cercando di essere proattivi (*time pacing*) piuttosto che reattivi agli eventi (*event pacing*)
- riducendo il tempo per passare dall'idea alla realizzazione (*time to market*)

Il successo nell'innovazione time based richiede

1. il ricorso a processi di lavorazione in piccola serie per un miglioramento incrementale dei prodotti
2. l'uso di gruppi interfunzionali
3. Il decentramento delle attività di programmazione e controllo
4. l'uso di efficaci sistemi di analisi del comportamento dei clienti

2. Sviluppo di nuovi prodotti

2.7c tenere sotto controllo l'effetto cannibalizzazione

E' possibile che il nuovo prodotto lanciato nell'ambito di una linea tenda far concorrenza più agli altri prodotti dello stesso brand che alle marche dei concorrenti

Per generare vendite incrementalì le line extension devono essere ben differenziate e vanno sostenute adeguatamente da investimenti di marketing aggiuntivi (non sottratti ad altri prodotti)

2. Sviluppo di nuovi prodotti

2.7d gestire il lancio senza fermarsi al primo anno

Occorre fissare obiettivi realistici-

I principali indicatori da tenere sotto controllo per la gestione del lancio sono quelli individuati dal metodo Atar acronimo per:

- **Awareness:** consapevolezza ovvero conoscenza del prodotto da parte del cliente
 - **Trial:** la percentuale di consumatori che hanno effettuato un primo acquisto; ruolo chiave nel generare trial hanno le promozioni oltre la pbc
 - **Availability;** disponibilità del prodotto. E' il risultato della copertura distributiva
 - **Repeat ;** ripetizione, l'azienda deve puntare alla ripetizione dell'acquisto per raggiungere certi risultati economici.
- Spesso dal trial al primo repeat e poi ai successivi acquisti il nuovo prodotto subisce un forte calo definito "attrition". Il tasso di ripetizione tende a stabilizzarsi nel tempo; dopo che un consumatore ha comprato 8 volte un prodotto la probabilità di riacquisto è superiore al 90% .

2. Sviluppo di nuovi prodotti

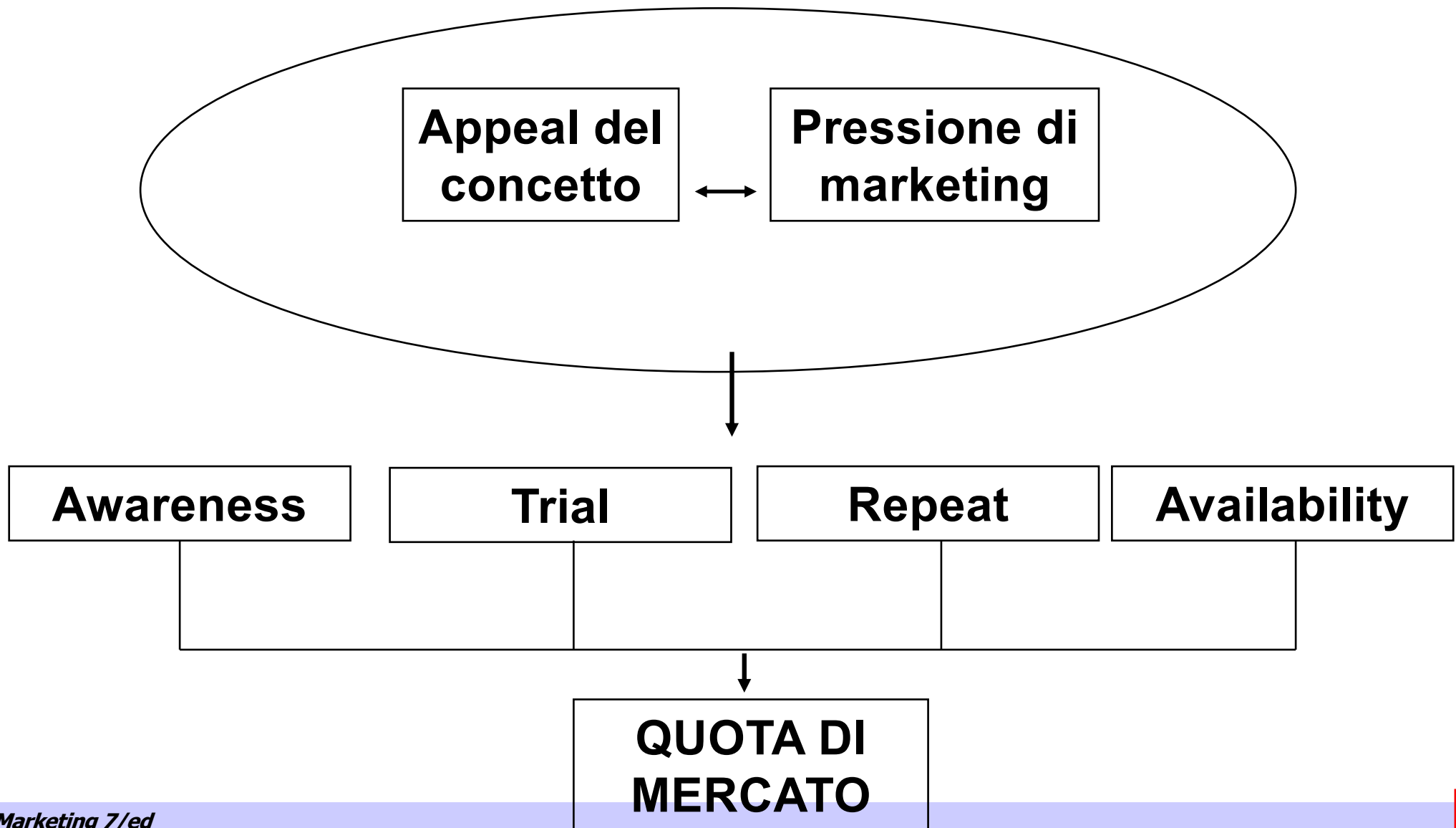
2.7d gestire il lancio senza fermarsi al primo anno

- Tramite ricerche si cerca di assegnare un valore a questi indicatori; moltiplicandoli poi tra di loro si può formulare un'ipotesi in merito alla quota di mercato.

Es: Awareness 0,70, Trial 0,30, Availability 0,20, Repeat 0,80; segue che la quota di mercato sarà $0,70 \times 0,30 \times 0,20 \times 0,80 = 0,336$ e cioè circa il 3,4 %

- Molto spesso le principali cause di fallimento sono legate al fatto che l'impresa sospende gli investimenti di marketing nel secondo o terzo anno del lancio (*fallimento autoinflitto*)

2.7 d Gestire il lancio senza fermarsi al primo anno: la quota di mercato prevista del nuovo prodotto



2. Sviluppo di nuovi prodotti

2.7d Gestire il lancio senza fermarsi al primo anno

Si noti come la situazione in termini di *trial* e *repeat* può fortemente condizionare le decisioni di lancio.

Se per esempio abbiamo un trial alto e un repeat basso occorre intensificare l'attività di comunicazione; se è alto il repeat e basso il trial occorre spingere sulla promozione ecc. (vedi grafico)

2.7 d Gestire il lancio senza fermarsi al primo anno

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	

2. Sviluppo di nuovi prodotti

2.7e Raggiungere rapidamente e mantenere la copertura distributiva

L'ideale sarebbe superare l'80% entro l'ottava settimana dal lancio

In molti casi (più del 50%) i nuovi prodotti perdono il 30 % della loro copertura distributiva prima della fine del secondo anno.

2. Sviluppo di nuovi prodotti

2.7f comunicare il prodotto nella prima fase di lancio gli investimenti di marketing devono essere consistenti

Non si generano vendite senza una prima prova del prodotto o trial e non ci può essere trial se non c'è awareness che a sua volta si può avere solo con la pubblicità.

Nella comunicazione di un nuovo prodotto occorre tener presente alcune regole:

- si è “nuovi” per una sola volta**
- la comunicazione va avviata non appena si è raggiunta una massa critica in termini di copertura distributiva**
- occorre concentrare gli investimenti all'inizio per stimolare il trial e costruire una chiara e distinta identità (brand identity)**
- si deve continuare ad investire fintanto che i trial incrementali non iniziano a ridursi e si è costituita una base di clientela che ha effettuato almeno 3 acquisti**
- non va trascurata la comunicazione sui prodotti già esistenti (base business) per ridurre l'effetto cannibalizzazione**

Il Lean Business Model

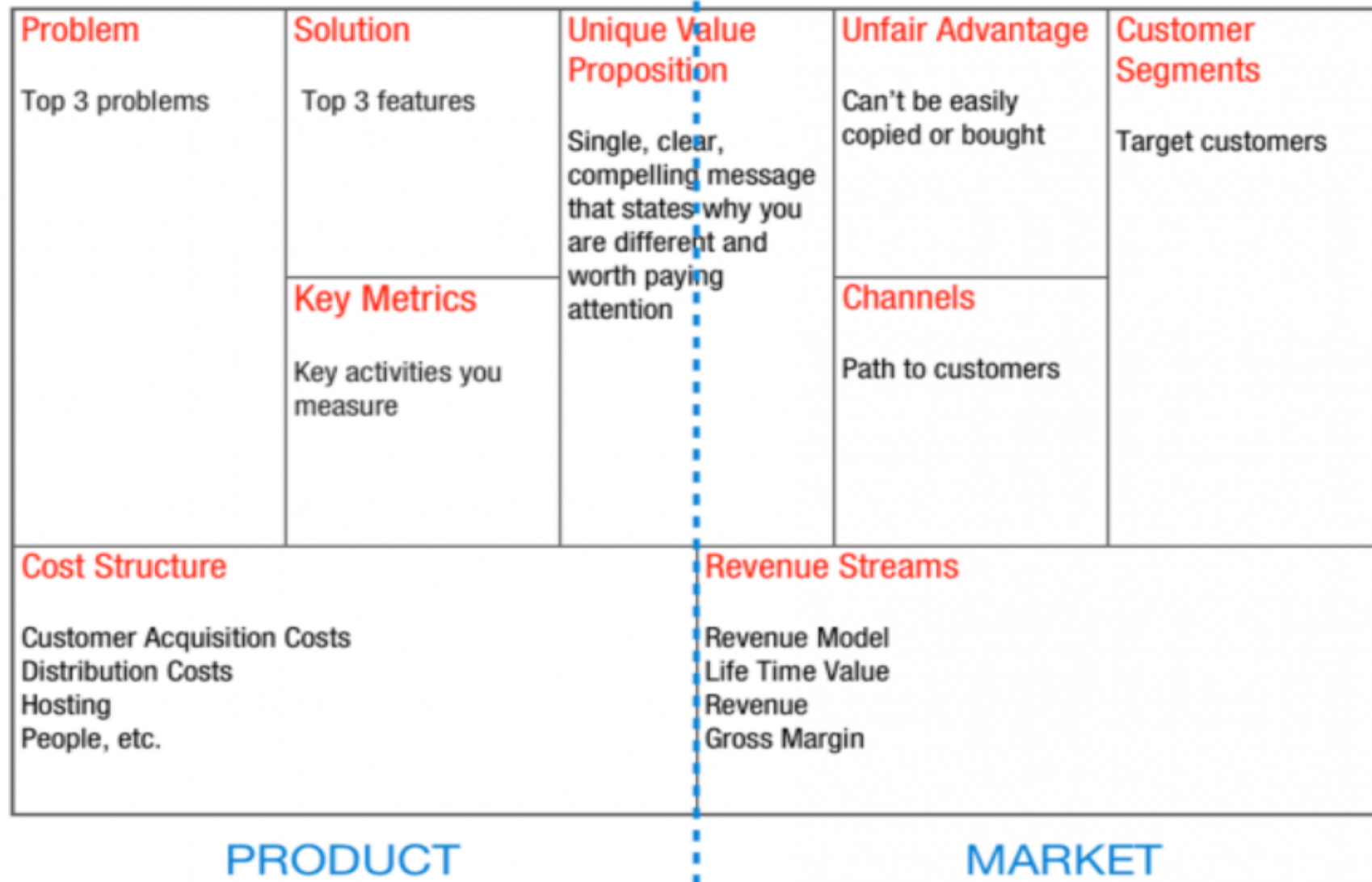
- **Sviluppato da Ash Maurya nel 2008**
- **Metodologia per sviluppare un “business plan”.**
- **Ha come punto di partenza un'idea innovativa (diversamente dal metodo tradizionale “SOSTAC” che parte da un’analisi del mercato).**
- **Molto usato dalle Start-up innovative.**

Il Lean Business Model

Si basa su 9 passi:

1. **I clienti.** Chi sono i miei clienti e soprattutto chi sono gli “early adopters” ovvero i primi che acquisteranno il nostro prodotto o servizio,
2. **I problemi.** Qual è il loro problema e come lo risolvono adesso.
3. **“Unique value proposition”** ovvero cos’ha di speciale ed unico il nostro prodotto
4. **La soluzione.** Che soluzione che offriamo ai nostri clienti (qual è il nostro prodotto)? Qual è il nostro “Minimum Viable Product”, ovvero il prodotto minimo funzionante che può essere sviluppato rapidamente ed economicamente e che soddisfa i bisogni minimi del cliente.
5. **Unfair advantage.** Qual è il mio vantaggio competitivo. Cosa ho io di speciale che non può facilmente essere copiato o imitato.
6. **Canali.** Che canali di vendita e distribuzione utilizzo.
7. **Metriche di base.** Come misuro i miei risultati ed il mio successo.
8. **Cosa mi serve.** Ovvero come spendo i soldi. Qual è la struttura dei miei costi.
9. **Qual è la mia fonte di guadagno.** Quali sono i miei flussi di fatturato, come genero i miei profitti.

II Lean Business Model



Lean Canvas is adapted from The Business Model Canvas (<http://www.businessmodelgeneration.com>) and is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported License.

II Lean Business Model

Problem Top 3 problems	Solution Top 3 features	Unique Value Proposition Single, clear, compelling message stating why you're different and worth buying	Unfair Advantage Can't be easily copied or bought	Customer Segments Target customers <i>Early adopters</i>
	Key Metrics Activities driving retention / revenue		Channels Path to customers	
Cost Structure CAC, distribution cost Hosting, people, ...			Revenue Structure Revenue model, lifetime value Revenue, gross margin	

Augusto Coppola –  LUISS EnLabs*
LA FABBRICA DELLE STARTUP

3. L'organizzazione per il prodotto



3.1 Aspetti generali

Le organizzazioni di successo si occupano attivamente sia della gestione dei prodotti esistenti che dello sviluppo dei nuovi.

Quando il numero dei prodotti aumenta occorre un sistema razionale di gestione tra cui:

Sistema del responsabile marketing: un solo individuo è responsabile della supervisione dell'intera linea di prodotti e tutte le attività di marketing dipendono da lui. Questo sistema funziona bene in imprese che gestiscono una o più linee di prodotti simili o con una linea di prodotti dominante. Tale sistema viene anche denominato “category Management” (Pepsi, Kodak e Levi Strauss utilizzano tale sistema)

Sistema della gestione per brand: prevede un responsabile intermedio preposto alla gestione di un prodotto o di un piccolo gruppo di prodotti (viene chiamato *product manager* quando segue un solo prodotto, *brand manager* quando ha la responsabilità di più prodotti che ricadono sotto una stessa marca). Questo sistema presenta alcuni inconvenienti tra cui il fatto che il manager non ha di norma un'autorità proporzionale alla responsabilità e che spesso è portato ad essere più attento alla redditività del prodotto piuttosto che a quella dell'azienda (Procter & Gamble e L'oreal hanno scelto tale sistema)

3. L'organizzazione per il prodotto



3.1 Aspetti generali

In generale è difficile che tutte le attività necessarie per l'ideazione ed il lancio di un nuovo prodotto possano far capo ad un unico responsabile; molto spesso serve l'impegno di un team o gruppo di lavoro che comprende al suo interno diverse professionalità che portano a termine il processo interagendo tra di loro.

Sistema di Venture team: si basa sulla costituzione di un team che consente anzitutto una corretta triangolazione tra Marketing, Ricerca e sviluppo e Produzione e dall'altro coinvolga in modo più o meno strutturato funzioni interne quali vendite e finanza ed esterne quali agenzie di pubblicità, Istituti di ricerche di mercato ed altri fornitori (Xerox, Polaroid, IBM, Motorola utilizzano).

Tale sistema prevede alcuni pre-requisiti quali impegno del top management e definizione di obiettivi chiari, fiducia tra i componenti, cooperazione tra le funzioni, tempo e addestramento.

3. L'organizzazione per il prodotto



3.1 Aspetti generali

Esistono due modalità per creare e gestire gruppi di lavoro.

Skunk work approach: gruppo che opera in isolamento rispetto al resto dell'organizzazione

Rugby o relay approach: più gruppi lavorano simultaneamente al progetto ma in parti diverse dell'organizzazione

L'elemento comune che lega questi ed altri approcci è quello di assicurare l'interazione tra gli uomini del marketing, della ricerca e della produzione

3.L' organizzazione per il prodotto



3.2 La struttura corporate per l' innovazione

I notevoli investimenti e i tempi lunghi necessari per gestire il processo dell' innovazione portano alcune imprese a progettare strutture organizzative più complesse di tipo funzionale come per esempio la Direzione nuovi prodotti in Ferrero.

Il vantaggio evidente è quello di disporre di una struttura dedicata; il possibile svantaggio che diventi una realtà a sé.

In genere le multinazionali tendono a centralizzare l' innovazione in strutture dedicate che consentono di mettere a fattor comune concept già testati e una serie di prodotti di successo sperimentati in altri contesti nonché risorse e costi evitando nel contempo pericoli di duplicazioni.

.

3.L' organizzazione per il prodotto



3.2 La struttura corporate per l' innovazione

Il grado di potere e responsabilità della struttura centrale varia da caso a caso . Se si producono prodotti globali che si rivolgono ad un consumo che varia solo in modo marginale da paese a paese è opportuno centralizzare ma se i diversi paesi evidenziano specifiche singolarità è opportuno lasciare maggiore mano libera a chi opera in loco.

La struttura decentrata prevede per ogni categoria di prodotti un Paese definito *lead country* che, per tipo di mercato risultati raggiunti e competenze acquisite, viene scelto come *il paese laboratorio* incaricato dell' innovazione di marketing.