

13.2 Le strategie di marketing nella fase d'introduzione

La fase d'introduzione inizia quando il nuovo prodotto viene per la prima volta distribuito e reso disponibile per l'acquisto. Richiede tempo rifornire i canali distributivi e far uscire il prodotto sui vari mercati: è facile quindi che la crescita delle vendite sia lenta. Ad esempio, prodotti ben conosciuti negli Stati Uniti come il caffè istantaneo, il succo d'arancia surgelato e le confezioni monodose di panna liquida per caffè hanno vivacchiato per molti anni prima di entrare in una fase di crescita rapida. Buzzell ha identificato varie cause di crescita lenta di molti prodotti alimentari: ritardi nell'espansione della capacità produttiva; problemi tecnici ("eliminazione dei difetti"); ritardi nel rendere il prodotto disponibile al consumo e, in particolare, nell'ottenere un'adeguata distribuzione al dettaglio; riluttanza del consumatore a modificare schemi di comportamento ormai stabiliti.¹³ Nel caso di nuovi prodotti ad alto prezzo, la crescita delle vendite è rallentata da altri fattori, come il limitato numero di acquirenti che si possono permettere la spesa.

In questa fase, i profitti sono negativi o scarsi a causa del basso volume di vendite e degli alti costi di distribuzione e promozione. È necessario molto denaro per attirare i distributori e "riempire i canali". Le

spese promozionali raggiungono l'incidenza più elevata sulle vendite «per la necessità di un alto livello di sforzi promozionali miranti a: (1) informare il consumatore potenziale dell'esistenza di un prodotto nuovo e sconosciuto; (2) indurre a provare il prodotto; (3) garantire la distribuzione al dettaglio».¹⁴

Ci sono solo pochi concorrenti che producono versioni base del prodotto, poiché il mercato non è pronto per gli affinamenti. Le imprese concentrano le loro vendite sui clienti che sono maggiormente pronti a comprare, in genere gruppi ad alto reddito. I prezzi tendono a essere alti poiché: «(1) i costi sono alti a causa della produzione relativamente limitata; (2) i problemi tecnologici di produzione possono non essere stati completamente risolti; (3) sono richiesti alti margini per sostenere le forti spese promozionali necessarie per realizzare la crescita».¹⁵

Nel lanciare un nuovo prodotto, i responsabili di marketing possono stabilire un livello alto o basso per ciascuna delle variabili di marketing: prezzo, promozione, distribuzione e qualità del prodotto. Considerando solamente il prezzo e la promozione, si possono perseguire le quattro strategie indicate nella figura 13-6.

La *strategia di scrematura rapida* consiste nel lanciare il nuovo prodotto con un prezzo e uno sforzo promozionale elevati. L'impresa applica un prezzo alto per conseguire il massimo profitto unitario lordo possibile. Spende massicciamente in promozione per convincere il mercato dei meriti del prodotto, anche a un prezzo elevato. Una forte promozione accelera il tasso di penetrazione del mercato. Questa strategia è valida alle seguenti condizioni: (1) una larga parte del mercato potenziale non

Figura 13-6 Le strategie di marketing nella fase d'introduzione

		Promozione	
		Alta	Bassa
Prezzo	Alto	Scrematura rapida	Scrematura lenta
	Basso	Penetrazione rapida	Penetrazione lenta

conosce il prodotto; (2) chi ne viene a conoscenza è ansioso di ottenere il prodotto ed è in grado di pagarne il prezzo; (3) l'impresa si trova di fronte a una potenziale concorrenza e vuole costruire una preferenza di marca.

La *strategia di scrematura lenta* consiste nel lanciare il nuovo prodotto a un prezzo alto e a un basso livello promozionale. Lo scopo del prezzo alto è di ottenere il massimo profitto unitario lordo; mentre il modesto sforzo promozionale mantiene basse le spese di marketing. Ci si aspetta da questa combinazione di scremare un elevato profitto dal mercato. Questa strategia è valida se: (1) il mercato è di dimensioni limitate; (2) la maggior parte del mercato è a conoscenza del prodotto; (3) i compratori sono disposti a pagare un alto prezzo; (4) la concorrenza potenziale non è imminente.

La *strategia di penetrazione rapida* consiste nel lanciare il prodotto a un prezzo basso spendendo massicciamente in promozione. Questa strategia consente una più rapida penetrazione e la più elevata quota di mercato. È una strategia valida se: (1) il mercato è vasto; (2) non conosce il prodotto; (3) la maggior parte degli acquirenti è sensibile al prezzo; (4) c'è una forte concorrenza potenziale; (5) i costi unitari di produzione diminuiscono aumentando le quantità e accumulando esperienza produttiva.

La *strategia di penetrazione lenta* consiste nel lanciare il nuovo prodotto a un prezzo basso e a un basso livello di promozione. Il prezzo basso incoraggerà una rapida accettazione del prodotto, mentre l'impresa mantiene bassi i costi promozionali per aumentare il profitto netto. L'impresa ritiene che la domanda abbia un'elasticità alta rispetto al prezzo e minima rispetto alla promozione. La strategia è valida se: (1) il mercato è vasto; (2) conosce molto bene l'esistenza del prodotto; (3) è sensibile al prezzo; (4) c'è una certa concorrenza potenziale.

TTT

13.3 Le strategie di marketing nella fase di crescita

La fase di crescita è caratterizzata da una rapida ascesa delle vendite. I primi ad adottare il prodotto lo apprezzano, e molti altri consumatori cominciano a seguirne l'esempio. Nuovi concorrenti si affacciano sul mercato, attratti dalle opportunità di profitto e produzione su larga scala. Introducono nuove caratteristiche di prodotto, e questo espande ulteriormente il mercato.

L'accresciuto numero di concorrenti porta a un aumento dei punti di vendita, e gli impianti lavorano a pieno regime per rifornire i canali distributivi. I prezzi rimangono stabili, o calano solo leggermente, in quanto la domanda cresce assai rapidamente. Le imprese mantengono le spese promozionali a un livello uguale o leggermente superiore per fronteggiare la concorrenza e continuare a sviluppare il mercato. Le vendite crescono molto più velocemente, provocando una diminuzione del rapporto costi di promozione/vendite. Durante questa fase i profitti crescono, poiché i costi promozionali si distribuiscono su volumi maggiori, e i costi di produzione unitari diminuiscono più velocemente dei prezzi per effetto della "curva d'esperienza".

In questa fase, l'impresa utilizza varie strategie per sostenere il più a lungo possibile la crescita del mercato:

- L'impresa migliora la qualità del prodotto, e aggiunge nuove caratteristiche e modelli.
- Entra in nuovi segmenti di mercato.
- Entra in nuovi canali distributivi.
- Sposta alcune spese pubblicitarie dalla creazione della notorietà del prodotto al convincimento all'acquisto.
- Abbassa i prezzi al momento opportuno per attirare lo strato successivo di acquirenti sensibili al prezzo.

L'impresa che attua queste strategie di espansione del mercato migliorerà la sua posizione concorrenziale. Ma il miglioramento comporta costi aggiuntivi. Nella fase di sviluppo l'impresa si trova di fronte a un compromesso tra un'elevata quota di mercato ed elevati profitti correnti. Spendendo molto in miglioramenti di prodotto, promozione e distribuzione, può conquistare una posizione dominante. Non cerca la massimizzazione del profitto corrente, sperando di riguadagnarlo nella fase successiva.

13.4 Le strategie di marketing nella fase di maturità

A un certo punto, il tasso di crescita delle vendite di un prodotto rallenta, e il prodotto entra in una fase di relativa maturità. Questa fase dura normalmente più a lungo di quelle precedenti, e presenta delle notevoli sfide alla direzione marketing. *La maggior parte dei prodotti si trovano nella fase di maturità del loro ciclo di vita, e dunque la maggior parte dell'attività di marketing management concerne prodotti maturi.*

La fase di maturità può dividersi in tre periodi. Nel primo, *maturità della crescita*, il tasso di crescita comincia a declinare per la saturazione della distribuzione. Non ci sono nuovi canali distributivi da riempire, anche se qualche compratore ritardatario si affaccia adesso al mercato. Nel secondo periodo, *maturità stabile*, le vendite pro capite si livellano per la saturazione del mercato. La maggior parte dei consumatori potenziali ha provato il prodotto, e le vendite future sono governate dalla crescita della popolazione e dalla domanda di sostituzione. Nel terzo periodo, *maturità di decadimento*, il livello assoluto delle vendite comincia a declinare e i consumatori iniziano a dirigersi verso altri prodotti o sostituti.

Marche apparentemente moribonde hanno avuto varie volte dei notevoli recuperi di vendita mediante una buona dose di creatività di marketing. I responsabili di marketing non dovrebbero ignorare o difendere passivamente prodotti che stanno invecchiando, ma considerare sistematicamente modifiche alle strategie di mercato, di prodotto e di marketing-mix.

Modifiche di mercato. L'impresa dovrebbe cercare di espandere il mercato per la sua marca operando sui due fattori che determinano il volume di vendita:

$$\text{Volume} = \text{Numero degli utilizzatori} \times \text{Consumo per utilizzatore}$$

L'impresa può tentare di espandere il numero degli utilizzatori in tre modi:

- **Convertire i non-utilizzatori.** L'impresa può tentare di trasformare i non-utilizzatori in utilizzatori del prodotto. Ad esempio, la chiave per lo sviluppo del trasporto merci per via aerea è la ricerca costante di nuovi utilizzatori ai quali le compagnie aeree possono dimostrare i vantaggi del loro sistema rispetto al trasporto via terra o via mare.
- **Entrare in nuovi segmenti di mercato.** L'impresa può cercare di entrare in nuovi segmenti di mercato – geografici, demografici e così via – che utilizzano il prodotto ma non la marca. Ad esempio, la Johnson & Johnson ha promosso con successo il suo shampoo per bambini presso gli utilizzatori adulti.
- **Conquistare i clienti della concorrenza.** L'impresa può sforzarsi di attirare i clienti della concorrenza, perché provino o adottino la marca. Ad esempio, la Pepsi-Cola è costantemente impegnata a convincere gli utilizzatori di Coca-Cola a cambiare marca, e per farlo lancia una sfida dopo l'altra.

Il volume delle vendite può essere aumentato anche facendo sì che i clienti attuali aumentino l'uso della marca. Ecco tre strategie:

- **Uso più frequente.** L'impresa può tentare di far sì che i clienti usino il prodotto più frequentemente. Ad esempio, i produttori di succo d'arancia cercano di convincere la gente a bere il succo anche al di fuori della prima colazione.
- **Maggior uso per ogni occasione.** L'impresa può tentare di interessare i clienti a consumare più prodotto ogni volta che lo usano. Un fabbricante di shampoo potrebbe così indicare che il prodotto è più efficace con due lavaggi che con uno solo.
- **Usi nuovi e più vari.** L'impresa può cercare di scoprire nuovi usi per il prodotto e di convincere la gente a farne un uso più vario. Una pratica comune tra i produttori alimentari, ad esempio, è di elencare varie ricette sulle confezioni per incrementare la conoscenza che il cliente ha di tutti gli usi del prodotto.

Modifiche di prodotto. La direzione aziendale cerca anche di invertire il trend delle vendite modificando le caratteristiche del prodotto in modo che attiri nuovi clienti, o comporti un maggior uso da parte di quelli attuali. Il *rilancio del prodotto* può assumere varie forme.

Una strategia di *miglioramento della qualità* mira ad aumentare le prestazioni funzionali del prodotto: durata, affidabilità, velocità, gusto. Un produttore può sovente superare la concorrenza offrendo un tipo "nuovo e migliorato" di autovettura, televisore, caffè, sigaretta. I produttori alimentari lo chiamano un lancio "plus" e presentano un nuovo ingrediente o pubblicizzano qualcosa come "più forte", "più grande" o "migliore". Questa strategia è efficace nei limiti in cui la qualità possa davvero essere migliorata, i clienti credano alla promessa di un miglioramento, e un numero sufficiente di acquirenti voglia davvero una qualità più alta. Una strategia di *miglioramento delle caratteristiche* mira ad aggiungere nuovi elementi (ad esempio dimensioni, peso, materiali, additivi, accessori), che espandano la versatilità, la sicurezza o la convenienza del prodotto.

Lo svantaggio principale è che i miglioramenti nelle caratteristiche sono facilmente imitabili; se non deriva un vantaggio permanente dall'essere i primi, questi miglioramenti possono non essere efficaci.

Una strategia di *miglioramento dello stile* mira ad accrescere l'attrazione estetica del prodotto. L'introduzione periodica di nuovi model-

li di autovetture si riferisce più a una concorrenza stilistica che a una di qualità o di caratteristiche. Nel caso dei cibi confezionati o dei prodotti per la casa, le imprese introducono variazioni di colore o di struttura e spesso ridisegnano la confezione, considerandola un'estensione del prodotto. Il vantaggio di una strategia di stile è di poter conferire al prodotto un'identità specifica di mercato e assicurarsi un seguito fedele. D'altra parte, la concorrenza stilistica presenta dei problemi. In primo luogo, è difficile prevedere se il pubblico – e quale pubblico – approverà il nuovo stile. In secondo luogo, un cambiamento di stile significa un abbandono di quello vecchio, e l'impresa rischia di perdere i consumatori che lo gradivano.

Modifiche del marketing-mix. Il responsabile di prodotto dovrebbe anche cercare di stimolare le vendite attraverso la modifica di uno o più elementi del marketing-mix. Ecco una lista di domande chiave che i responsabili di marketing dovrebbero porsi sugli elementi non di prodotto del marketing-mix, nella ricerca di modi per stimolare le vendite di un prodotto maturo.

- **Prezzo.** Una riduzione di prezzo attirerebbe nuovi clienti a provare ad usare il prodotto? Se sì, bisognerebbe ridurre il prezzo di listino, o ridurre i prezzi attraverso offerte speciali, sconti di quantità o di pre-acquisto, assorbimento di spese di trasporto, o facilitazioni di pagamento? O sarebbe meglio alzare i prezzi, per suggerire l'idea di una qualità superiore?
- **Distribuzione.** L'impresa può ottenere un maggior sostegno al prodotto e una migliore esposizione nei punti di vendita? Si possono raggiungere più punti di vendita? Si può introdurre il prodotto in nuovi canali distributivi?
- **Pubblicità.** Occorre aumentare le spese pubblicitarie? Occorre cambiare il messaggio o il testo pubblicitario? Occorre cambiare il mix di mezzi? Occorre cambiare scadenza, frequenza o dimensione degli annunci?
- **Promozione vendite.** L'impresa dovrebbe incrementare la promozione vendite mediante offerte speciali, riduzioni, sconti, garanzie, omaggi e concorsi?
- **Personale di vendita.** Occorre aumentare il numero o la qualità dei venditori? Occorre cambiare la base di specializzazione delle forze di vendita? Occorre rivedere i territori di vendita? O gli incentivi ai venditori? Si potrebbe migliorare la pianificazione delle visite ai clienti?

- **Servizi.** L'impresa può accelerare le consegne? Può fornire più assistenza tecnica ai clienti? Può concedere più credito?

Il problema dell'efficacia dei vari strumenti del marketing-mix nella fase di maturità è lungi dall'esser risolto. Ad esempio, qual è l'efficacia relativa della pubblicità dei prodotti maturi?

Molti esperti di marketing sostengono che la promozione è più efficace della pubblicità poiché i consumatori hanno raggiunto un equilibrio nelle loro abitudini e preferenze d'acquisto, e la persuasione psicologica (pubblicità) non è efficace come la persuasione finanziaria (offerte promozionali) nel rompere questo equilibrio. Di conseguenza, molte imprese produttrici di beni di consumo spendono oltre il 60% del loro budget promozionale totale in promozione vendite per sostenere i prodotti maturi. Non tutti sono però d'accordo, ritenendo che le marche dovrebbero essere trattate come beni patrimoniali, mentre la pubblicità dovrebbe essere considerata un investimento, anziché una spesa. I responsabili di marca amano usare la promozione vendite perché gli effetti sono più immediatamente visibili ai loro superiori, mentre in realtà stanno danneggiando la redditività della marca a lungo termine.

Un problema importante concernente le modifiche di marketing mix è che esse sono facilmente imitabili dalla concorrenza, soprattutto le riduzioni di prezzo e l'introduzione di servizi aggiuntivi. L'impresa può, quindi, non ottenere quanto si aspettava, e in realtà tutte le imprese possono subire un'erosione di profitti parallelamente all'intensificarsi delle manovre competitive di marketing.

13.5 Le strategie di marketing nella fase di declino

Le vendite della maggior parte dei prodotti finiscono per declinare. Ciò avviene per svariate ragioni, quali il progresso tecnologico, il mutamento dei gusti del consumatore, e l'aumento della concorrenza nazionale e straniera. Tutto ciò porta a sovracapacità, ulteriori tagli di prezzo ed erosione dei profitti.

Col declino di vendite e profitti, alcune imprese si ritirano dal mercato. Quelle che restano, possono ridurre il numero delle offerte di prodotto, abbandonare alcuni segmenti di mercato e alcuni canali distri-

butivi marginali, o tagliare gli stanziamenti promozionali e ridurre ulteriormente i prezzi. Sfortunatamente, la maggior parte delle imprese non ha sviluppato strategie coerenti per affrontare l'invecchiamento dei prodotti. Il sentimento svolge un suo ruolo:

Uccidere un prodotto, o lasciarlo morire, è una triste vicenda, e spesso comporta la stessa tristezza di un saluto finale a vecchi e cari amici. Quel tipo di biscotto era il primo prodotto che l'impresa avesse mai prodotto. La nostra gamma non sarà più la stessa senza di esso.¹⁷

Anche la logica ha un suo ruolo. La direzione aziendale ritiene che le vendite del prodotto miglioreranno una volta superate le fasi successive, o quando verrà riformulata la strategia di marketing, o con il miglioramento del prodotto. Oppure il prodotto debole può essere mantenuto per il suo presunto contributo alle vendite degli altri prodotti dell'impresa. Oppure i ricavi per quel prodotto ne coprono le spese e l'impresa non ha un modo migliore per utilizzare le risorse disponibili.

A meno dell'esistenza di forti ragioni per mantenerlo, conservare un prodotto debole è molto costoso per l'impresa. Il costo non è solamente la parte non coperta di spese generali e il profitto. La contabilità finanziaria non può esprimere adeguatamente tutti i costi nascosti: il prodotto debole può assorbire una quantità sproporzionata di risorse; spesso richiede aggiustamenti frequenti di prezzi e scorte; di norma comporta periodi di produzione effettiva brevi, malgrado tempi di preparazione lunghi e costosi; richiede un'attenzione sia pubblicitaria, sia della forza vendite, che potrebbe essere meglio indirizzata a rendere più redditizi i prodotti "sani"; la sua inadeguatezza può causare inconvenienti alla clientela e gettare un'ombra sull'immagine dell'impresa.

Un'impresa ha davanti a sé una serie di compiti e di decisioni per poter gestire i prodotti invecchiati.