



*Università degli Studi di Firenze*

*Corso di Laurea in Economia Aziendale  
Management internazionalizzazione e qualità*

**A.A. 2017-2018**

# **MARKETING**

## **(Principi e strumenti)**

**Prof.ssa Silvia Ranfagni**

# Introduzione

Le **decisioni sul prodotto** assumono un'importanza centrale all'interno delle politiche di marketing mix e concernono **l'insieme delle scelte relative al portafoglio prodotti di un'impresa.**

Le principali scelte comprendono:

- ✓ la **pianificazione e lo sviluppo di nuovi prodotti**
- ✓ la **gestione strategica dei prodotti esistenti** considerati singolarmente e nel loro rapporto all'interno della gamma.

# **Executive summary**

**1. Il concetto di prodotto**

**2. La natura dell'innovazione**

**3. L'intensità dell'innovazione**

**4. Il concetto di prodotto nuovo**

5. Le fonti dell'innovazione

6. Il rischio strategico

7. Figure e modelli organizzativi per lo sviluppo del nuovo prodotto

**8. Il processo di sviluppo del nuovo prodotto**

9. Fattori di successo e di insuccesso dei nuovi prodotti

10. Le strategie di gamma e la gestione dei prodotti esistenti

# **1. IL CONCETTO DI PRODOTTO**

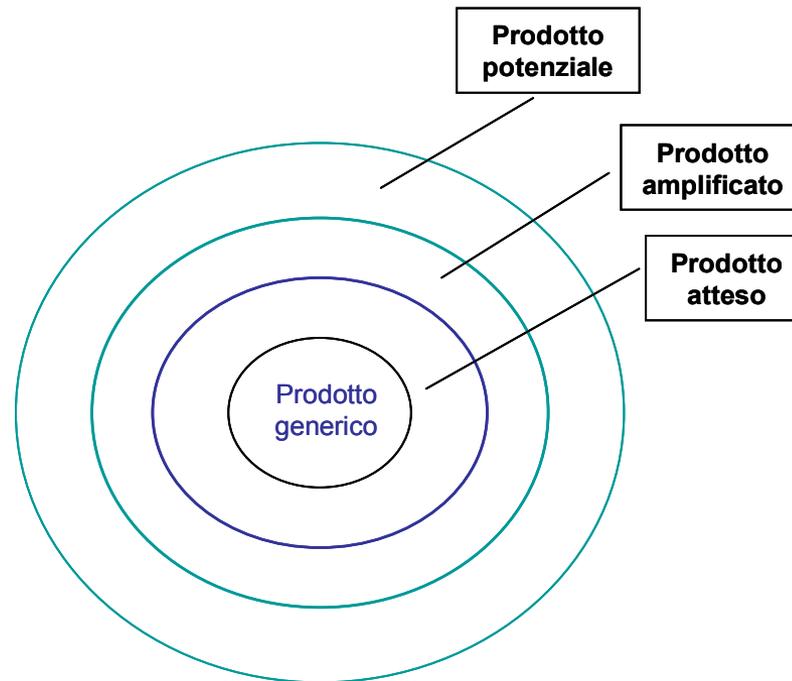
**( dal punto di vista dell'impresa)**

# Categorie di Prodotto

Le principali categorie di prodotto sono riconducibili a due grandi aggregati che sono i seguenti:

- **Beni destinati alla produzione** (materie prime, semilavorati, componenti e beni strumentali)
- **Beni destinati al consumo** (beni durevoli, beni di largo ed immediato consumo)

Secondo **Levitt** (1980) nel momento in cui l'impresa pianifica la propria offerta può articolare il prodotto su **quattro livelli**



Fonte: Levitt T., Marketing Success Through Differentiation of Anything,  
*Harvard Business Review*, gennaio-febbraio 1980

## Il prodotto generico



Corrisponde al vantaggio essenziale (core benefit) che l'acquirente riceve in termini di **soluzione di un bisogno**; questo livello corrisponde al **prodotto fisico** ossia all'oggetto prodotto dall'impresa (per un produttore di automobili è l'auto stessa).

## Il prodotto atteso



Corrisponde all'insieme delle **caratteristiche minimali** che l'acquirente si attende insieme al prodotto generico e che possono costituire una **prima possibile area di differenziazione** (un produttore di auto assicura requisiti minimi di sicurezza, offre specifiche condizioni in termini di garanzia e di modalità di pagamento)

## Il prodotto ampliato



Corrisponde ai servizi ed ai **vantaggi addizionali** che contraddistinguono l'offerta di un'impresa rispetto a quella dei concorrenti. Si tratta di elementi che costituiscono **incrementi di caratteristiche del prodotto** rispetto alle aspettative del consumatore e che possono dar luogo ad una consistente **base di differenziazione** (un produttore di auto può offrire alcuni optional compresi nel prezzo).

## Il prodotto potenziale



Corrisponde a quell'insieme di **nuovi attributi** che, anche a seguito di continue innovazioni, potrebbero diventare parti del prodotto in grado di **attrarre acquirenti** (un produttore di auto può fornire un kit di tappezzeria che consente di modificare gli interni in modo rapido e conveniente).

Guatri, Vicari e Fiocca (1999) identificano **tre livelli** di prodotto

**prodotto fisico**

→ è l'oggetto offerto dal produttore (un personal computer per le imprese hi-tech)

**prodotto totale**

→ comprende il prodotto fisico a cui si aggiunge quell'insieme di elementi - servizi aggiuntivi - che ampliano l'offerta (per il personal computer può essere il brand, il design, la garanzia, l'assistenza, ecc.); ).

**prodotto-utilità**

→ include l'insieme di vantaggi/benefici (funzionali, sociali e psicologici) che il cliente ricerca dall'acquisto e dall'utilizzo del prodotto stesso

**Il prodotto è un output produttivo che genera utilità e soddisfa le aspettative di specifici gruppi di utilizzatori**

**Le utilità sono prodotte dagli attributi tangibili ed intangibili in cui si può articolare un prodotto**

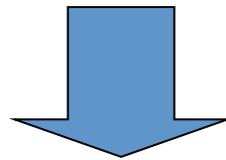
- **Gli attributi tangibili** sono costituiti dalle **caratteristiche fisiche** (dimensioni, componenti tecniche, ecc...)
- **Gli attributi intangibili** concernono le **caratteristiche immateriali** (i servizi connessi al prodotto, le garanzie, il design, la notorietà di brand, ecc..).

# **1. IL CONCETTO DI PRODOTTO**

**( dal punto di vista del cliente)**

**L'analisi del prodotto** dal punto di vista del **cliente** può essere effettuata con riferimento a due fattori caratterizzanti la *complessità del processo di acquisto* che sono:

- a) **il rischio percepito** che sintetizza lo stato di incertezza relativo alle prestazioni attese del prodotto
- b) lo **sforzo che il consumatore** deve compiere per entrare in possesso del prodotto desiderato. :



Ne deriva la seguente distinzione: →

- Convenience goods
- Preference goods
- Shopping goods
- Specialty goods

## I CONVENIENCE GOODS

I **convenience goods** (prodotti di acquisto corrente) sono beni di **scarso valore unitario**, acquistati con una **certa frequenza**, per i quali il consumatore non ha intenzione di **investire molto tempo** nella ricerca di informazioni sulle diverse alternative presenti nel mercato e per i quali non percepisce un rischio significativo in caso di acquisto errato.

- i beni di prima necessità (bevande, pane, latte, ecc....);
- i beni ad acquisto di impulso (chewing-gum, patatine, ecc...)
- i beni d'emergenza si comprano in presenza di un bisogno urgente non predeterminato (l'ombrello, l'aspirina, ecc....).

# I PREFERENCE GOODS

I **preference goods** (prodotti preferiti) sono prodotti per i quali il consumatore percepisce un **maggior grado di coinvolgimento rispetto ai prodotti convenience** anche se non dedica risorse monetarie e di tempo molto superiori.



- Il maggiore coinvolgimento è conseguenza delle **azioni di marketing** delle imprese che mirano a far associare ai loro prodotti benefici specifici e diversi da quelli dei prodotti delle imprese concorrenti.
- Beni grocery di marche note che cercano di differenziare la loro offerta puntando sui benefici sociali e/o psicologici dei loro prodotti.

# GLI SHOPPING GOODS

Gli **shopping goods** (prodotti ad acquisto ragionato) sono prodotti per i quali il consumatore percepisce un **livello medio di rischio** ed è disposto a **dedicare molto tempo nella ricerca di informazioni**, nella **pianificazione** e nell'**esecuzione** dell'acquisto.

Costituiscono esempi di shopping goods i **beni durevoli** ed in generale tutti **quei prodotti a prezzo elevato** ed a **bassa frequenza di acquisto**, quali l'automobile, gli elettrodomestici ed i prodotti di arredamento.



# GLI SPECIALTY GOODS

Gli **specialty goods** (i prodotti esclusivi) sono prodotti a cui l'acquirente associa caratteristiche di **unicità** e per i quali è disposto a dedicare **risorse monetarie** e di **tempo** pur di procurarseli.



- Per questi prodotti, il livello di rischio percepito è ridotto; l'acquirente pertanto, **non effettua confronti** tra le diverse proposte presenti sul mercato e procede a ricercare il punto vendita dove è disponibile il prodotto o la marca desiderata.
- Sono riconducibili a questa categoria marche specifiche di prodotti di lusso quali auto, prodotti di alta moda ed anche articoli molto specifici quali macchine fotografiche ed attrezzature sportive.

## 2. LA NATURA DELL'INNOVAZIONE

A. Le innovazioni possono essere distinte in base alla loro natura in:

✓ **INNOVAZIONE DI PRODOTTO**

✓ **INNOVAZIONE DI PROCESSO**

Le **innovazioni di prodotto** possono consistere in

- ✓ nuove funzioni (nuova funzione di base: telefono cellulare)
- ✓ in nuovi servizi offerti al cliente (nuovo servizio: garanzia valida per un determinato periodo di tempo)
- ✓ miglioramenti delle funzioni/servizi esistenti quale risposta a specifici bisogni espressi dal mercato

**Tali innovazioni influiscono sul valore percepito del prodotto da parte del cliente e producono dei vantaggi competitivi esterni (vantaggio di differenziazione).**

**Le innovazioni di processo** possono avere come oggetto:

- ✓ le modalità di produzione, di commercializzazione (distribuzione, vendita, ecc....)
- ✓ le modalità di organizzazione dell'attività produttiva (networking, outsourcing, ecc...)

**Tali innovazioni consentono di raggiungere una maggiore efficienza produttiva (riduzione dei costi, risparmio di tempo, ecc...) e di alimentare pertanto un vantaggio competitivo interno (vantaggio di costo).**

### **3. L'INTENSITA' DELL'INNOVAZIONE**

L'innovazione può avere un impatto all'interno dell'impresa, del settore e dell'intero sistema economico

Contributo di Freeman e Perez (1986) che effettuano una distinzione tra:

- **Innovazioni incrementali**
- **Innovazioni radicali**

# INNOVAZIONI RADICALI

Le *innovazioni radicali*

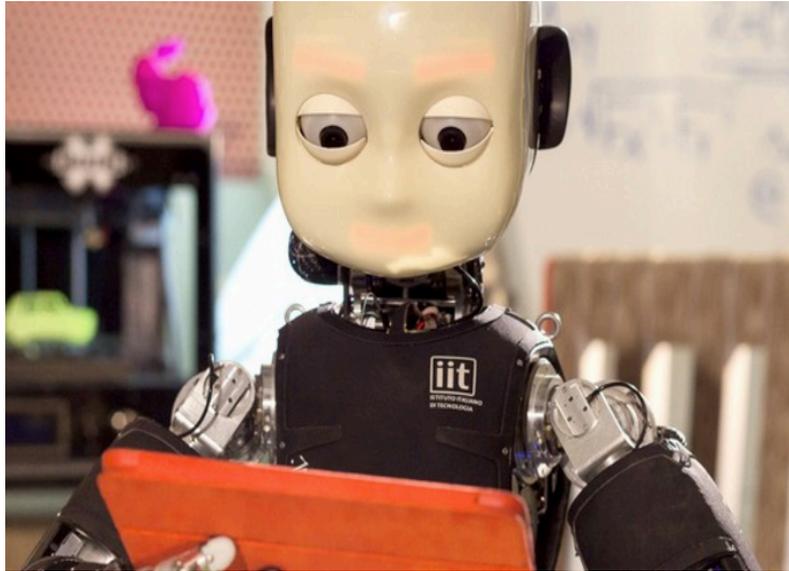
- si verificano con **discontinuità**

- sono il risultato di un'attività di **ricerca e sviluppo** realizzata dall'impresa e/o da **enti** di ricerca esterni

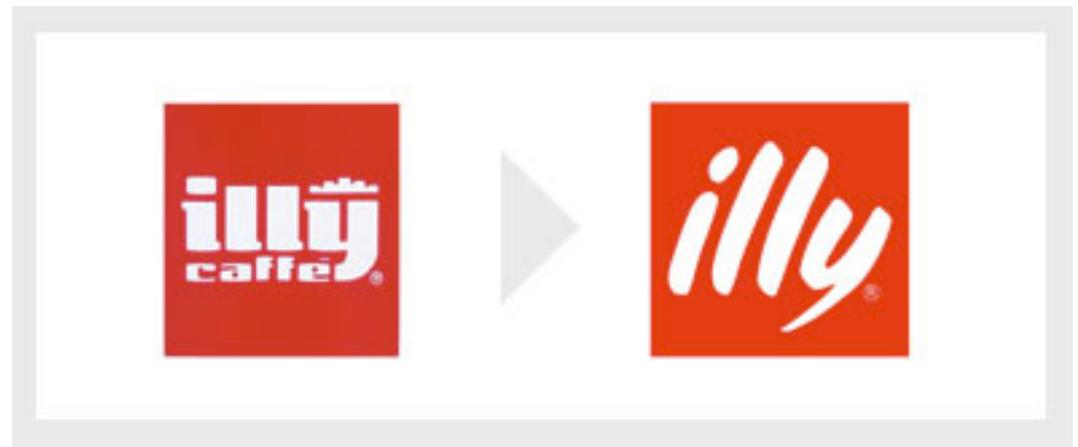
Tali innovazioni sono in grado di mutare in **modo significativo i prodotti e/o i processi già esistenti, oltre a crearne dei nuovi, presentando una rottura più evidente con il passato.**

Le innovazioni di questo tipo si basano su adattamenti originali di una tecnologia disponibile o sull'applicazione di una nuova tecnologia e generano intensi cambiamenti nelle **modalità competitive all'interno di un settore** (un esempio di innovazione radicale può essere costituito dalla creazione della telefonia mobile)

# INNOVAZIONI RADICALI



# INNOVAZIONI INCREMENTALI



# INNOVAZIONI INCREMENTALI

## *Le innovazioni incrementali*

- rappresentano la base permanente del processo innovativo, presentandosi con **frequenza** e **continuità** attraverso il graduale miglioramento dei prodotti (o dei processi) già esistenti
- sono il risultato di una deliberata attività di analisi, ma scaturiscono da **miglioramenti** suggeriti da **tecnici** e da altri **soggetti impegnati nel processo produttivo** e/o si presentano come il risultato di iniziative e proposte promosse dagli **utilizzatori**
- si concretizzano in **miglioramenti** (di performance, estetici, di costo, ecc..) dei prodotti e/o dei processi produttivi esistenti.
- per il loro **carattere continuo** ed incrementale, esse hanno un **impatto maggiore sulla singola impresa** che le promuove e che le attua e non sono destinate se, considerate singolarmente, ad influire sulla dinamica economica del settore

## 4. IL CONCETTO DI PRODOTTO NUOVO

Quando e secondo quale prospettiva un prodotto può essere considerato nuovo?

Choffray, Dorey (1988)

Booz, Allen & Hamilton (1982)

Sulla base dell'articolazione del prodotto in attributi tangibili ed in attributi percettivi, Choffray e Dorey (1988) identificano tre categorie di prodotti nuovi:

- **i prodotti originali** (breakthrough) sono prodotti le cui *caratteristiche fisiche e percettive* sono definite su parametri *completamente nuovi* che creano una domanda ed un'offerta nuove, dando luogo a *nuovi mercati*.
- **i prodotti riformulati** (new improved) sono prodotti modificati o revisionati, nell'intento di migliorare la performance (reale o percepita) attraverso *interventi sulle caratteristiche fisiche* (un nuovo packaging, il prodotto liquido invece che in polvere, ecc...)
- **i prodotti riposizionati** sono prodotti di cui si è modificato il modo in cui l'utilizzatore li *percepisce* e li valuta e che possono essere destinati anche a nuovi segmenti determinando *un'estensione del mercato*. Si tratta di modifiche della dimensione percettiva, senza interventi che alterano le modalità di funzionamento ed i contenuti intrinseci del prodotto stesso.

Un'interpretazione più ampia del fenomeno in oggetto è stata realizzata da Booz, Allen e Hamilton (1982) che hanno identificato *sei categorie* di nuovi prodotti in relazione al grado di novità per l'impresa e per il mercato che essi presentano

Grado di novità per il mercato (cliente)	Grado di novità per l'impresa		
	Basso	Medio	Alto
Basso	Riduzione di costo (11%)	Miglioramento di prodotti esistenti (26%)	Nuova linea di prodotti (20%)
Medio	Riposizionamento (7%)	Aggiunta ad una linea esistente di prodotti (26%)	
Alto			Nuovo per il mondo (10%)

Espansione del mercato

Estensione della gamma

Permettono di attuare scelte di diversificazione

# 5. LE FONTI DELL'INNOVAZIONE

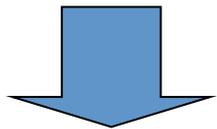
Chi genera l'innovazione? Quali sono le sue fonti?

**Approccio “technology push”**

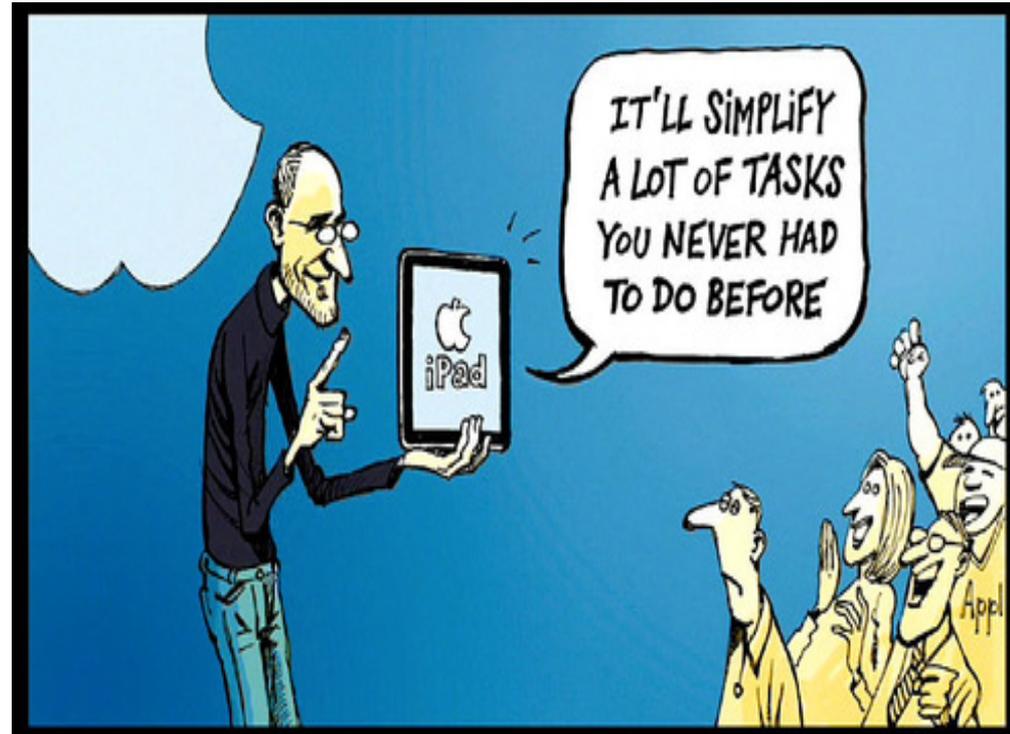
**Approccio “demand pull”**

# APPROCCIO TECHNOLOGY PUSH

L'innovazione *technology push* implica un approccio volontaristico dell'impresa ed in particolare della R&S che produce nuove tecnologie e/o applica quelle sviluppate in altri settori per dar luogo ad innovazioni all'interno dell'impresa.

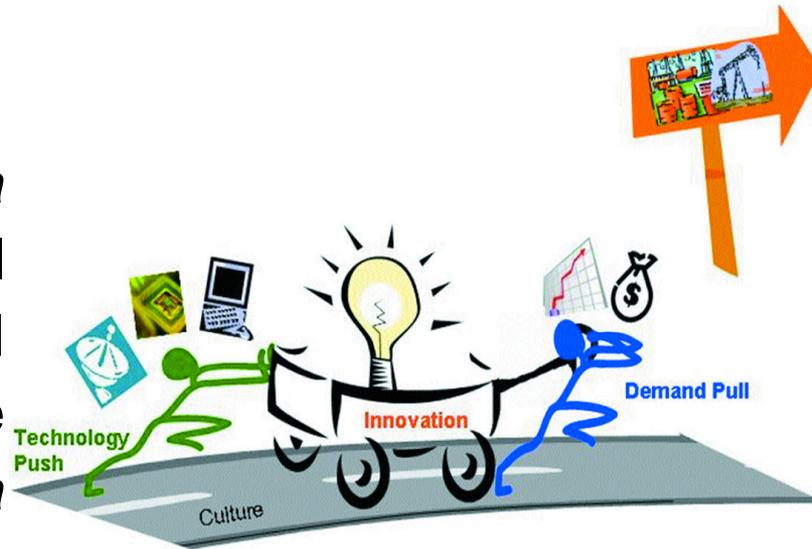


Queste innovazioni, non essendo esplicitamente espresse dal mercato, possono **anticipare** le esigenze della domanda. In questo caso al marketing strategico si riconosce il **ruolo di creazione di un nuovo mercato**.



# APPROCCIO DEMAND PULL

*L'innovazione generata dalla domanda scaturisce da un'analisi dei **bisogni del mercato** e pertanto coinvolge il marketing strategico dell'impresa quale **funzione di risposta ad una domanda latente o inespressa**.*



Nel fare questo la **funzione marketing** interagisce con la R&S la quale ricorrerà alle tecnologie esistenti o contribuirà a svilupparne di nuove (accordi con centri di ricerca esterni) al fine di elaborare prototipi di prodotto nuovo in funzione delle esigenze della domanda.

Nella realtà l'innovazione è sempre più il risultato di una **combinazione** di un approccio demand pull e technology push

## **6. IL RISCHIO STRATEGICO**

**Quali rischi comportano le scelte di innovazione?**

L'innovazione di prodotto costituisce una decisione complessa che richiede investimenti ingenti da parte dell'impresa e che può comportare un **elevato rischio strategico**.

Quest'ultimo può essere scomposto in

a) **rischio tecnologico** espresso in termini di **capacità produttive** disponibili per realizzare una determinata innovazione del prodotto (questo rischio è maggiore nel caso di cambiamenti sostanziali dei contenuti tecnologici del prodotto)

b) **rischio di mercato** espresso in termini di **ricettività** del mercato di sbocco in cui viene commercializzato il prodotto nuovo

A seconda della combinazione tra *grado di novità di prodotto* (per l'impresa) e *grado di novità del mercato* (per l'impresa), è possibile individuare quattro livelli di rischio

	Grado di novità del prodotto (per l'impresa)	
Grado di novità del mercato (per l'impresa)	Basso	Elevato
Basso (clientela attuale)	<p><b>1. Mercato noto e prodotto noto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Prodotti riformulati o migliorati</li> <li>•Nuova generazione di prodotti esistenti</li> </ul> <p><b>Basso rischio tecnologico e basso rischio di mercato</b></p>	<p><b>3. Mercato noto e prodotto nuovo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Aggiunta alle linee di prodotti esistenti</li> <li>•Nuova linea di prodotti</li> </ul> <p><b>Rischio tecnologico</b></p>
Elevato (clientela nuova)	<p><b>2. Mercato nuovo e prodotto noto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Estensione di prodotti esistenti</li> </ul> <p><b>Rischio di mercato</b></p>	<p><b>4. Prodotto nuovo e mercato nuovo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Prodotti radicalmente nuovi</li> </ul> <p><b>Alto rischio tecnologico ed alto rischio di mercato</b></p>

# **7. FIGURE E MODELLI ORGANIZZATIVI PER LO SVILUPPO DEL NUOVO PRODOTTO**

**Chi si occupa delle scelte di innovazione all'interno dell'impresa?**

**Quale modello di sviluppo di nuovi prodotti viene seguito?**

Accanto a **figure organizzative specifiche** (funzione R&S, funzione marketing) coinvolte con diversi gradi di responsabilità nel processo di sviluppo del nuovo prodotto, sono nate strutture organizzative costituite da **team di competenze individuali** (comitato nuovi prodotti, gruppo ad hoc) basati su una forte collaborazione ed integrazione interfunzionale

# **FUNZIONE R&S e FUNZIONE MARKETING**

La **funzione R&S** rappresenta la funzione principale per lo sviluppo di nuovi prodotti e soprattutto per quei prodotti caratterizzati da un elevato contenuto tecnologico (rischio di ottica orientata al prodotto)

La **funzione marketing** costituisce la funzione in grado di individuare nuovi prodotti che, pur presentando rischi contenuti, non costituiscono innovazioni radicali. Nell'ambito della funzione marketing la responsabilità per lo sviluppo di un nuovo prodotto viene assegnata al **PRODUCT MANAGER**

# PRODUCT MANAGER

- pianifica** le attività di marketing di un determinato prodotto per raggiungere gli obiettivi prefissati, coordinando il mix di distribuzione, di comunicazione e di prezzo
- lavora in **modo continuativo** con la funzione produzione, marketing, commerciale e R&S.
- è dotato di **notevoli competenze** nella gestione dei prodotti e nello svolgere un'attività di coordinamento trasversale alle diverse funzioni aziendali.
- è caratterizzato da una costante tensione verso il conseguimento di **risultati a breve termine** con riferimento ai prodotti gestiti con la conseguenza di non dedicare le dovute attenzioni a processi di sviluppo di nuovi prodotti.

**Ne consegue che molto spesso il contributo all'innovazione da parte di questa figura è prevalente nello sviluppo di prodotti già consolidati che sono oggetto di riposizionamento o di miglioramento.**

# TEAM INTERFUNZIONALI

Gruppi di individui, rappresentanti le principali funzioni aziendali (R&S, produzione, marketing e finanza) che vengono incaricati della responsabilità di progetti innovativi

**Il comitato nuovi prodotti**

**Il gruppo di lavoro ad hoc**

## **A) Comitato nuovi prodotti**

*Il comitato nuovi prodotti*

- si riunisce un certo numero di volte all'anno (di solito almeno una volta al mese)
- ha il compito di definire le priorità di analisi, di selezionare le proposte innovative e di coordinare i diversi livelli di sviluppo dei nuovi prodotti
- non ha tanto una funzione di coordinamento, ma di valutazione ed approvazione di nuovi progetti.

## B) Il gruppo di lavoro ad hoc

*Il gruppo di lavoro ad hoc* è un team interfunzionale che per un periodo di tempo definito, svolge in modo sistematico, l'attività di sviluppo di nuovi prodotti. Il team è quindi costituito appositamente per sviluppare **un progetto specifico** (task force) e lavora in piena autonomia durante l'intero processo di sviluppo (dall'idea fino alla definizione del marketing mix).

# **L'ORGANIZZAZIONE DEL PROCESSO DI SVILUPPO**

**A. Il processo di sviluppo sequenziale**

**B. Il processo di sviluppo parallelo**

**C. Approccio relazionale-cognitivo**

## A. IL PROCESSO DI SVILUPPO SEQUENZIALE

Il processo di sviluppo sequenziale consiste in una serie di **stadi sequenziali e distinti**. Tali stadi compongono il progetto il quale passa dalla fase dell'idea, a quella del concetto, al prototipo, al test di mercato fino alla commercializzazione.

Si caratterizza per:

- Rigida sequenzialità
- Assenza di integrazione tra le diverse funzioni
- Specializzazione funzionale
- Modello unidirezionale
- Processo lento
- Possibile ingresso tardivo sul mercato
- Rischi di imitazione
- Mancanza di una visione unitaria del progetto

## B. IL PROCESSO DI SVILUPPO PARALLELO

**Il processo di sviluppo parallelo** (Nonaka,Takeuchi,1995) si basa su team interfunzionali di individui i quali organizzano il **proprio lavoro in autonomia**, dall'idea alla commercializzazione dell'innovazione, attivando un costante scambio di informazioni e svolgendo simultaneamente le attività connesse alle diverse fasi del processo.

Il processo è il risultato dell'**interazione** spontanea tra i componenti del team che sono impegnati contemporaneamente nelle diverse fasi del processo le quali non seguono una sequenza rigida (modello rugby versus modello staffetta)

## B. IL PROCESSO DI SVILUPPO PARALLELO

Il processo di sviluppo parallelo presenta le seguenti peculiarità

- Maggiore coordinamento interfunzionale
- Accelerazione delle fasi del processo di sviluppo
- Risparmio di tempo
- Rapido ingresso sui mercati
- Assorbimento di risorse umane e finanziarie
- Confusione organizzativa

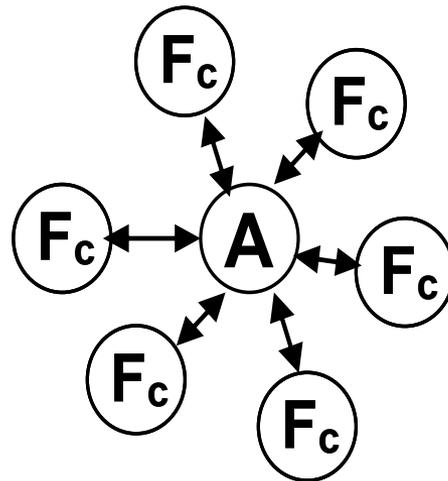
## C. L'APPROCCIO COGNITIVO RELAZIONALE

L'approccio cognitivo-relazionale trova applicazione soprattutto nei mercati business to business. In tale approccio:

- la conoscenza è **l'elemento cardine** sul quale si basa l'innovazione, sia di tipo incrementale che di rottura
- assumono notevole centralità **i processi di sperimentazione** per la produzione di nuova conoscenza, **i processi di apprendimento** organizzativo nonché i meccanismi di integrazione e di trasferimento della conoscenza organizzativa

## C. L'APPROCCIO COGNITIVO RELAZIONALE

*L'innovazione è il risultato dell'integrazione cognitiva tra le competenze interne coinvolte nel processo di sviluppo ed una rete di conoscenze prodotte da fonti di innovazioni con le quali l'impresa interagisce*



**Fc = Fonti cognitive**  
**A= Azienda di riferimento**

Fonte: ns elaborazione

# **8. IL PROCESSO DI SVILUPPO DEI NUOVI PRODOTTI**

# FASI DEL PROCESSO, OBIETTIVI E STRUMENTI

Analisi  
economica

Da semplice



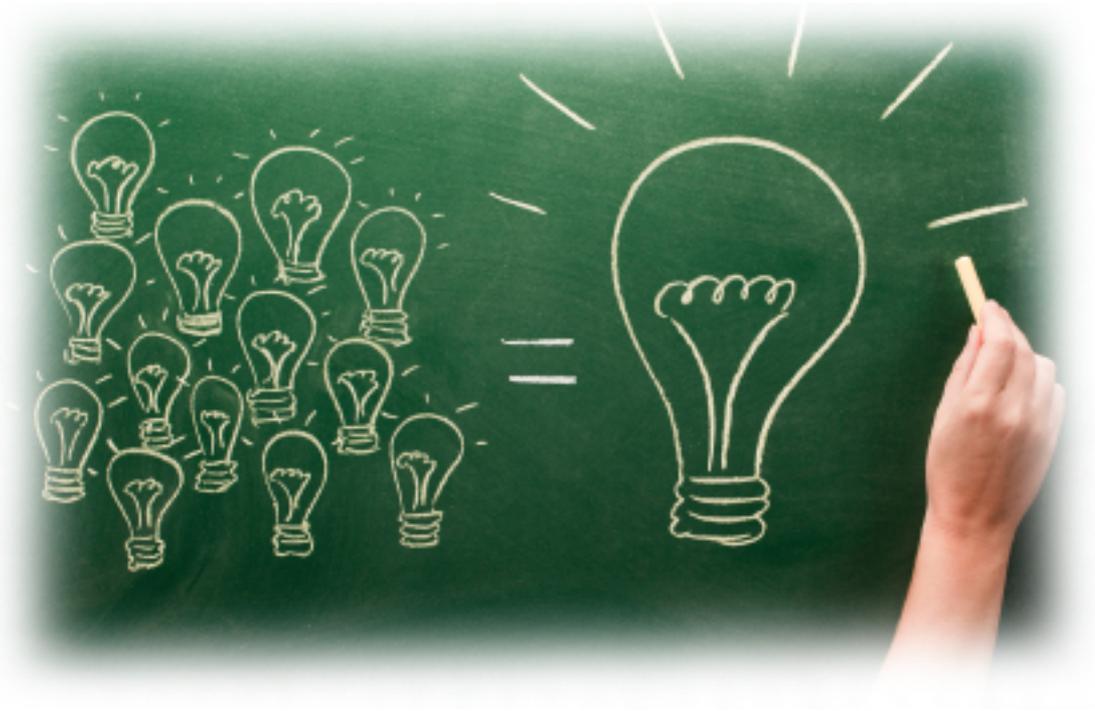
A

complessa

Processo di sviluppo del nuovo prodotto	Principali obiettivi	Alcuni strumenti di riferimento
<b>1. Generazione delle idee</b> ↓	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Lista di potenziali attributi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodi creativi</li> <li>• Metodi funzionali</li> </ul>
<b>2. Selezione delle idee</b> ↓	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Screening delle idee con riferimento agli obiettivi ed alle risorse aziendali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Analisi preliminare</li> <li>• Griglia di valutazione</li> </ul>
<b>3. Sviluppo del concetto</b> ↓	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificazione ed analisi dei concetti di prodotto</li> <li>• Individuazione del target e dei benefici del prodotto</li> <li>• Sviluppo del posizionamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concept test</li> <li>• Conjoint analysis</li> </ul>
<b>4. Analisi economica</b> ↓	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Previsioni di vendita</li> <li>•Piano economico-finanziario</li> <li>•Strategie di marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Break-even-point</li> <li>• Conto economico a medio termine</li> <li>• Pay-back period</li> <li>• Valore attuale netto (VAN)</li> <li>• Tasso di rendimento interno (TIR)</li> </ul>
<b>5. Sviluppo del prodotto</b> ↓	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuazione ed analisi dei prototipi</li> <li>• Realizzazione del prodotto definitivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Product test</li> </ul>
<b>6. Lancio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Piano di marketing definitivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pre-market test</li> <li>• Market-test</li> </ul>

# IL PROCESSO DI SVILUPPO NELLA LETTERATURA DI MARKETING

Fasi	Booz, Allen, Hamilton (1982)	Choffray-Dorey (1988)	Cooper (1988- 1990)	Urban-Hauser (1997)	Stanton-Varaldo (1999)	Guatri-Vicari-Fiocca (1999)	Cozzi-Ferrero (2000)	Kotler (2004)	Lambin (2004)
1	Generazione delle idee	Generazione di idee	Generazione idee	Generazione delle idee	Generazione delle idee	Identificazione delle opportunità e generazione idee	Generazione delle idee	Generazione delle idee	Ricerca di idee
2	Selezione delle idee	Selezione delle idee	Valutazioni preliminari	Design di prodotto	Selezione e valutazione delle idee	Selezione delle idee	Selezione delle idee	Selezione delle idee	Selezione delle idee
3	Business Analysis	Sviluppo del concetto	Inchiesta dettagliata	Testing	Analisi di fattibilità	Analisi economica	Sviluppo del concetto	Sviluppo del concetto	Sviluppo del concetto
4	Fase di sviluppo	Sviluppo e valutazione economica dei nuovi prodotti	Sviluppo del prodotto	Lancio	Sviluppo del prodotto	Progettazione e sviluppo tecnico	Sviluppo del prodotto	Strategia di marketing	Sviluppo del prototipo
5	Testing di mercato	Lancio	Test e validazione		Test di mercato	Sviluppo produttivo	Test di mercato	Analisi economica	Lancio
6	Lancio		Produzione e lancio		Commercializzazione	Test	Lancio	Sviluppo del prodotto	
7						Sviluppo commerciale		Test di mercato e commercializzazione	



## **1. GENERAZIONE DELLE IDEE**

**La fase preliminare dello sviluppo di un nuovo prodotto è quella della generazione di idee innovative**

## **CHI PRODUCE IDEE?**

Le idee per lo sviluppo di un nuovo prodotto possono essere prodotte da **fonti interne** all'impresa e/o da **fonti esterne**

**Le fonti interne** sono costituite da dipendenti, personale di vendita, ricercatori (R&S), ingegneri, marketing manager o altro personale organizzativo.

**Le fonti esterne** all'impresa sono costituite dai clienti, concorrenti, fornitori, distributori, agenzie pubblicitarie, consulenti ed istituti di ricerca.

## COME SI PRODUCONO LE IDEE?

Si può ricorrere a due categorie di criteri che sono:

(a) ***criteri creativi*** che si basano sull'intuito e sull'immaginazione

BRAINSTORMING, FOCUS GROUP CREATIVI,  
SINETTICA

(b) ***criteri analitici*** (o funzionali) che studiano i prodotti esistenti al fine di individuarne possibili miglioramenti  
ELENCO DEGLI ATTRIBUTI, ANALISI MORFOLOGICA  
ANALISI DELLE ESPERIENZE

# IL FOCUS GROUP CREATIVI

I **gruppi di discussione** (o *focus group creativi*) sono una tecnica in cui

- la raccolta dei dati avviene tramite il coinvolgimento di un ristretto numero di utilizzatori attuali e potenziali (8-12 persone)
- ogni membro è invitato ad esporre le proprie opinioni su sollecitazione di un moderatore che ha il ruolo di coordinare i diversi interventi.

Le reazioni manifestate dai partecipanti permettono di effettuare **un'analisi delle motivazioni** alla base di determinati comportamenti di acquisto e di produrre idee per lo sviluppo di nuovi prodotti/servizi e per il riposizionamento di prodotti esistenti.

# IL BRAINSTORMING

Il gruppo di creatività (o brainstorming)

- coinvolge un gruppo ancora più ristretto (5-7 individui) composto da acquirenti/utilizzatori potenziali o da dipendenti dell'impresa
- cerca di esprimere il maggior numero di ipotesi risolutive (idee) senza preoccuparsi di ordinarle e di valutarle

Nel **brainstorming** pertanto i partecipanti vengono stimolati a produrre idee rispettando le seguenti condizioni:

- a) la quantità di idee prodotte è più importante della qualità
- b) è necessario provare ad essere originali e pertanto occorre incoraggiare il miglioramento di idee espresse
- c) le idee sono di proprietà del gruppo e non degli individui e quindi tutti sono stimolati ad interagire in modo sinergico all'interno del gruppo stesso.

# LA SINETTICA

La *sinettica* (J.J. Gordon, 1965) è un metodo che parte da una definizione molto vaga del problema basandosi sulla convinzione che discutere su argomenti trasversali al problema stesso consente di ottenere soluzioni più originali.

Tale metodo pertanto si basa sui seguenti principi:

- a) fare in modo che il problema si definisca da solo partendo da argomentazioni ad esso affini
- b) ricostruire i punti di vista relativi ad un problema ed inserirli in un quadro il più generale possibile
- c) identificare possibili soluzioni al problema così come è stato analizzato dal gruppo
- e) fare in modo che elementi accidentali e irrilevanti possano suggerire analogie in grado di individuare nuovi punti di vista.

## ELENCO DEGLI ATTRIBUTI

*L'elenco degli attributi (l'inventario delle caratteristiche)* (Osborn, 1990) è un criterio che parte dall'analisi delle caratteristiche di un prodotto di cui stabilisce una lista dei principali attributi al fine di poter identificare, con il coinvolgimento di acquirenti effettivi o potenziali, nuove **combinazioni di attributi** in grado di migliorare il prodotto stesso e di fornire all'impresa risultati migliori.

## ANALISI MORFOLOGICA

.Questo criterio permette di individuare le dimensioni più rilevanti di un prodotto e di **esaminarle a coppie**; con riferimento a queste ultime permette di definirne nuove **combinazioni**, per ciascuna delle quali viene valutato il valore potenziale del nuovo prodotto.

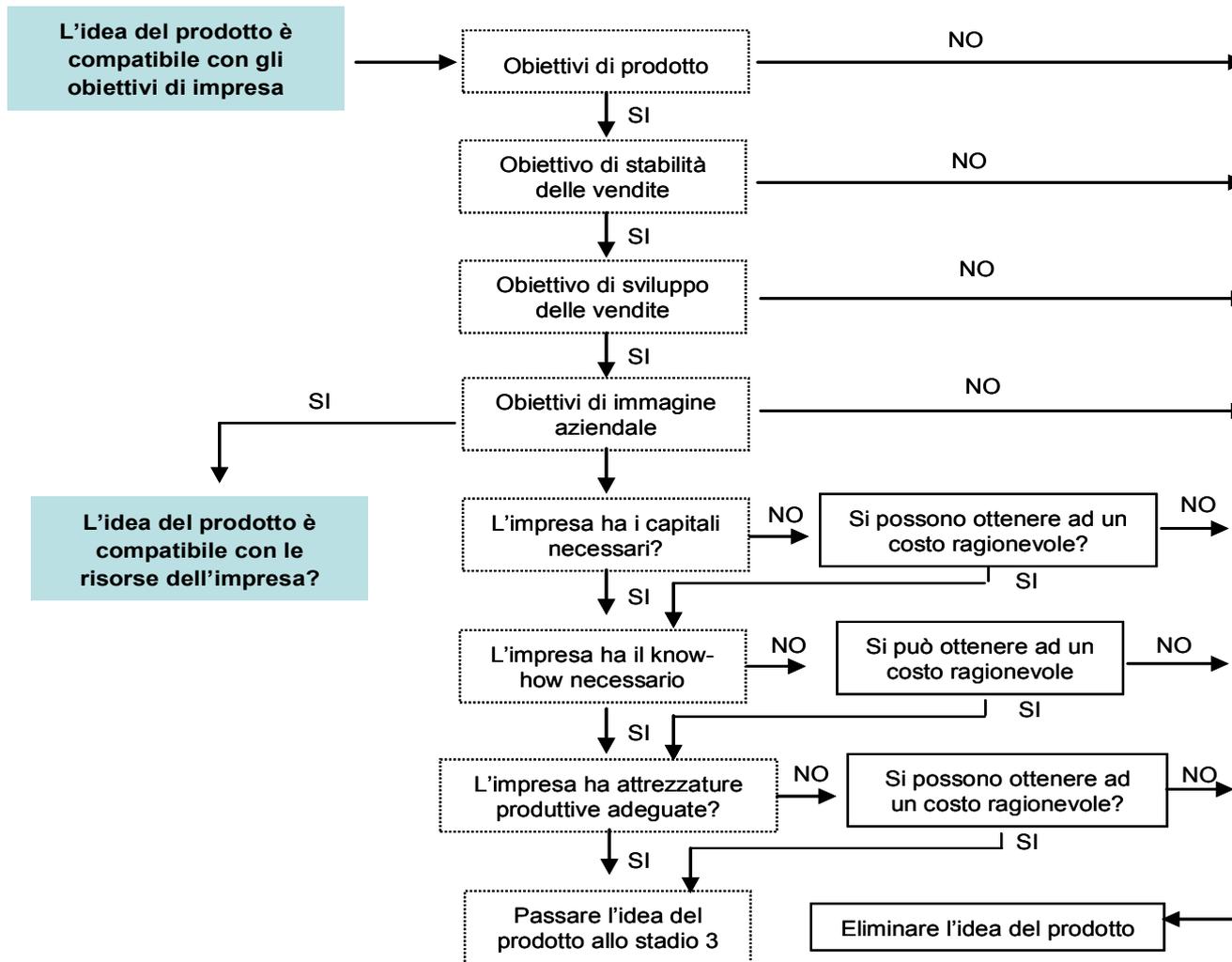
## ANALISI DELL'ESPERIENZA DI USO

Mentre i criteri analizzati hanno come oggetto l'esame delle diverse dimensioni (attributi) in cui si può articolare un prodotto, *l'analisi delle esperienze di uso* presuppone **l'identificazione dei problemi** che il consumatore si trova a dover sostenere impiegando un certo prodotto. Questa analisi può avvenire attraverso *interviste in profondità* oppure attraverso la *tecnica dell'osservazione partecipante*

## **2. SELEZIONE DELLE IDEE**

Il risultato della fase di generazione delle idee produce una *lista di potenziali idee* che prima di essere trasformate in concetti di prodotto, sono sottoposte ad un processo di *valutazione preliminare* e di *selezione*.

Al termine di questo processo vengono scartate **quelle idee che non risultano compatibili con gli obiettivi di impresa e con le risorse/competenze disponibili.**



Fonte. Kotler.P., Scott W., 1998, *Marketing Management*, Milano, Isedi, pag.467



### **3. SVILUPPO DEL CONCETTO DI PRODOTTO**

In questa fase l'impresa si trova a *trasformare le idee in concetti di prodotto*.

I concetti possono essere definiti come la **descrizione sintetica** delle **caratteristiche fisiche e percettive** del prodotto nonché dei benefici che può trarre il potenziale acquirente.

La definizione del **concetto di prodotto** implica quindi l'individuazione

A) **dei potenziali acquirenti di riferimento**

B) **dei vantaggi primari che devono essere forniti dal prodotto**

C) **delle occasioni di uso del prodotto stesso.**

I concetti di prodotto, per quanto accuratamente predisposti, devono essere sottoposti al **giudizio dei potenziali clienti** attraverso il test di concetto (**concept test**).

Si tratta di un test, effettuato ricorrendo alle metodologie qualitative dei **focus group** o delle **interviste individuali** che permette

- di verificare la comprensibilità dei nuovi concetti da parte del target di riferimento e dei benefici funzionali/ simbolici evocati dai diversi concetti
- di individuare il potenziale posizionamento di mercato che i nuovi concetti possono assumere

# **Aree di analisi del concept test**

## **Ipotetiche domande al cliente potenziale**

- il concetto è chiaro e facile da comprendere
- quali vantaggi trovate nel prodotto rispetto ai prodotti della concorrenza
- è preferibile questo prodotto rispetto a quello della concorrenza
- ritenete che quanto affermato sia davvero credibile
- questo prodotto risponde ad un'esigenza reale
- acquistereste questo prodotto e con quale frequenza
- quali miglioramenti suggerireste di apportare alla varie caratteristiche del prodotto
- chi utilizzerà e consumerà questo prodotto
- quale ritenete debba essere il prezzo di questo prodotto

### **3. ANALISI ECONOMICA (rinvio)**



## **4. SVILUPPO DEL PRODOTTO**

**I concetti vengono tradotti in uno o più prodotti tecnicamente e commercialmente validi.**

Per fare questo la funzione R&S definisce dei prototipi che dovranno essere sottoposti ad appositi test, **product test**, finalizzati alla *definitiva messa a punto del prodotto* nei suoi aspetti *funzionali/estetici* e ad un eventuale confronto diretto con i *prodotti della concorrenza*. In particolare con i product test l'impresa cerca di verificare se:

- gli attributi tangibili e/o intangibili del prodotto vengono realmente *percepiti* come *distintivi* rispetto all'offerta presente sul mercato (sia dei concorrenti, sia dell'impresa stessa);
- gli attributi sono in grado di creare una *preferenza* e quindi un'intenzione di acquisto.

## **5. LANCIO E COMMERCIALIZAZIONE**

**A) test di mercato**

**B) piano di marketing**

**C) lancio e commercializzazione**



## A) Test di mercato

Il prodotto che ha superato i test precedenti, viene sottoposto a **test di mercato** (market test) il cui obiettivo non è quello di intervenire ulteriormente sul prodotto stesso, ma

- di *valutare se il programma di marketing* previsto per l'introduzione sul mercato è efficace in termini di redditività.
- di pervenire ad una stima di vendita più realistica e di verificare quali tra le scelte di marketing mix alternative in aree test diverse, permettono di conseguire i migliori livelli di performance economica.

Per i beni di consumo le imprese possono ricorrere a test di mercato *standard* oppure a *test di mercato controllato*.

## A) Test di mercato

I **test di mercato standard** prevedono un lancio di prova del nuovo prodotto in alcune città campione rappresentative nelle quali viene effettuata una campagna di marketing completa. Nella realizzazione di questi test le imprese che effettuano la sperimentazione si rivolgono ad istituti di ricerca specializzati ai quali spetta il compito di effettuare rilevazioni (analisi quantitative-qualitative) relative al volume delle vendite del nuovo prodotto presso i punti vendita coinvolti nell'iniziativa ed alle motivazione di acquisto

I **test di mercato controllato** sono effettuati da appositi istituti di ricerca (A.C. Nielsen attraverso lo Scandisk e la Information Resource Inc. (IRI) attraverso il BehaviorScan) in aree di sperimentazione selezionate, su uno specifico panel di acquirenti il cui comportamento di acquisto viene registrato attraverso appositi sistemi scanner presenti presso i dettaglianti in cui il nuovo prodotto è in vendita.

## A) Test di mercato

Il ricorso a *test di mercato* può presentare alcuni rischi specifici fra cui

- a) la difficoltà nell'individuare aree in grado di rappresentare fedelmente l'interno mercato di riferimento
- b) la difficoltà nel tradurre piani di marketing di prodotti nazionali a livello locale (può essere difficile ad esempio tradurre piani media nazionali in campagne locali)
- c) la possibilità di fornire informazioni ai concorrenti che, osservando ciò che accade nelle aree-test, possono mettere a punto prodotti sostitutivi da lanciare simultaneamente sul mercato
- d) la possibilità di verificare, nel lasso di tempo compreso tra i test di mercato ed il lancio effettivo, modifiche dell'atteggiamento degli acquirenti nei confronti di quegli attributi tangibili/intangibili del prodotto su cui si basa il successo dell'innovazione nei mercati di prova

# A) Test di mercato

## ANALISI DI ALCUNI RISULTATI EMERSI

- *alto tasso di acquisto e basso tasso di riacquisto*: necessità di rivedere il prodotto ed eventualmente di eliminarlo nel caso sia difficile impostare un percorso di fidelizzazione;
- *basso tasso di acquisto ed un elevato tasso di riacquisto*: l'impresa deve intensificare alcune politiche di marketing mix (politiche di comunicazione; scelte promozionali) per raggiungere il cliente finale
- *basso tasso di acquisto e basso tasso di riacquisto*: occorre non lanciare il prodotto sul mercato;
- *alto tasso di acquisto ed alto tasso di riacquisto*: combinazione indicativa della piena riuscita della prova.

## **B) Piano di marketing**

- **Prezzo (di penetrazione e di scrematura)**
- **Distribuzione (canale, intermediario, ecc...)**
- **Comunicazione (personale, impersonale, mix)**

## **C) Lancio effettivo e commercializzazione**

## C) Lancio e commercializzazione effettiva

Nel momento in cui l'impresa decide di effettuare il *lancio*, deve assumere le seguenti decisioni:

- **quando effettuare il lancio:** l'impresa deve decidere il momento in cui provvedere al lancio
- **dove effettuare il lancio:** l'impresa deve decidere se lanciare il nuovo prodotto in una sola località, in una regione, in più regioni, sul mercato nazionale o sul mercato internazionale
- **a quale mercato obiettivo indirizzare il lancio:** con riferimento al profilo dei potenziali clienti definito nel programma di marketing, l'impresa deve identificare gruppi di potenziali clienti di riferimento ai quali orientare le azioni di marketing mix;
- **con quale strategia di mercato effettuare il lancio:** l'impresa deve mettere a punto un piano operativo per realizzazione l'introduzione del prodotto nelle diverse aree mercato.

**8-bis ANALISI ECONOMICA :  
ALCUNI APPROFONDIMENTI**

**Le analisi di fattibilità economica** dei progetti innovativi sono **continuative** nel corso del processo di sviluppo del nuovo prodotto,.

- **Nelle prime fasi del processo** (selezione delle idee, sviluppo del concetto) si effettuano previsioni sulle vendite avvalendosi **dell'opinione di esperti** ed in particolare di responsabili di marketing

- Dalla fase di sviluppo del concetto di prodotto acquistano sempre più rilevanza *studi di fattibilità economica* che si basano su previsioni di vendita effettuate attraverso **l'estrapolazione delle intenzioni di acquisto** espresse nell'ambito dei concept test e dei product test.

- **Prima del lancio**, i test di mercato permettono di valutare l'impatto delle politiche di marketing sul tasso di acquisto e di riacquisto, nonché di effettuare analisi economiche più dettagliate sulla base di *dati previsionali sulle vendite* ancora più precisi.

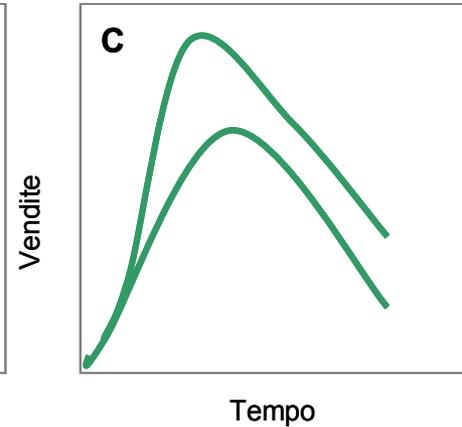
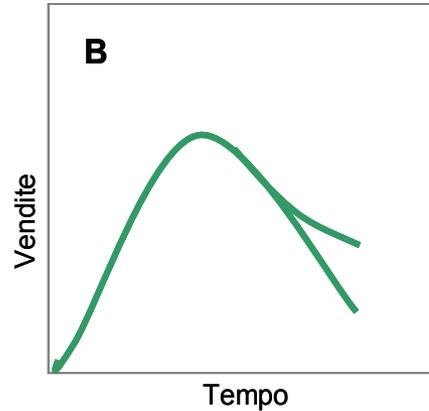
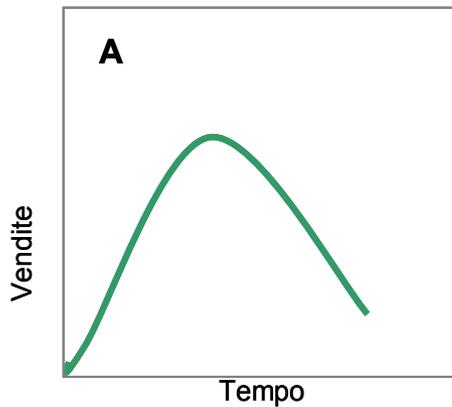
Nell'analisi di fattibilità economica occorre:

-a) fare un'analisi previsionale delle vendite

-b) ricorrere a strumenti economico-finanziari per effettuare valutazioni di redditività

## A) previsione sulle vendite

A. Prodotto ad acquisto "una tantum"; B. Beni durevoli; C. Prodotti ad acquisto frequente



## B) ricorrere a strumenti economico-finanziari per effettuare valutazioni di redditività (i)

### Conto economico previsionale

		Anno 0	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5
1	Ricavi di vendita	0	11.000	12.500	13.000	14.000	14.500
2	Costo del venduto	0	-4.500	-4.000	-4.000	-4.500	-5.000
3	Margine Lordo	<b>0</b>	<b>6.500</b>	<b>8.500</b>	<b>9.000</b>	<b>9.500</b>	<b>9.500</b>
4	Costi di sviluppo	-2000	0	0	0	0	0
5	Costi di marketing	0	-3.500	-4.500	-4.500	-3.500	-3.500
6	Imputazione dei costi comuni	0	-2.000	-2.500	-2.000	-3.000	-3.500
7	Contribuzione lorda	<b>-2000</b>	<b>1.000</b>	<b>1.500</b>	<b>2.500</b>	<b>3.000</b>	<b>2.500</b>
8	Contribuzione supplementare	0	0	0	0	0	0
9	Contribuzione netta	<b>-2000</b>	<b>1.000</b>	<b>1.500</b>	<b>2.500</b>	<b>3.000</b>	<b>2.500</b>
10	Risultato economico cumulativo	<b>-2000</b>	<b>-1.000</b>	<b>500</b>	<b>3.000</b>	<b>6.000</b>	<b>8.500</b>

## **B)ricorrere a strumenti economico-finanziari per effettuare valutazioni di redditività (ii)**

- Il *payback period* indica il periodo di tempo necessario per recuperare l'investimento (risponde alla domanda: quando tempo occorre all'impresa per recuperare l'investimento iniziale?)
- *il break-even-point* (o punto di pareggio) consente di calcolare il numero minimo di unità che devono essere vendute per eguagliare i costi (risponde alla domanda: quanto deve produrre l'impresa per fare in modo che i costi siano uguali ai ricavi ?).
- *il valore attuale netto (VAN)* si basa sull'attualizzazione dei flussi di cassa (positivi e negativi) e rappresenta la creazione di valore di un progetto di investimento;

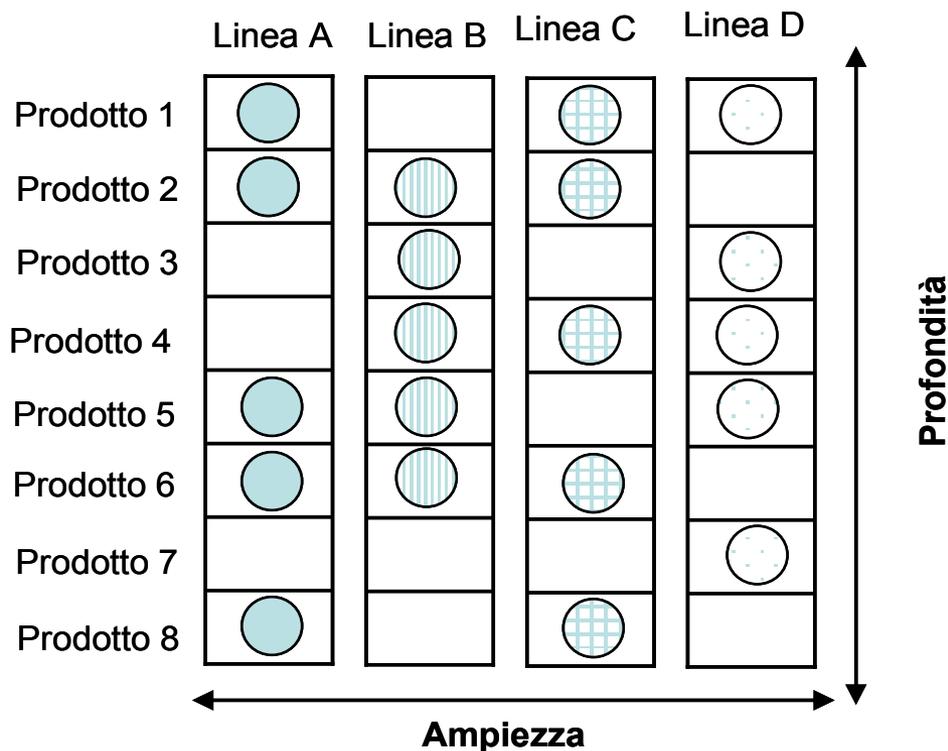
## **9. FATTORI DI SUCCESSO E DI INSUCCESSO DEI NUOVI PRODOTTI**

Le coordinate	Booz, Allen e Hamilton	De Brentani	Cooper e Kleinschmidt	Duerr
Soddisfazione delle esigenze dei consumatori	✓	✓	✓	
Valore elevato per il cliente		✓	✓	
Innovazione		✓	✓	
Superiorità tecnologica	✓		✓	
Analisi del potenziale di crescita		✓	✓	✓
Ambiente competitivo favorevole	✓			
Adeguatezza ai punti di forza dell'azienda	✓	✓	✓	✓
Comunicazione interfunzionale		✓	✓	
Supporto del vertice	✓		✓	✓
Mantenimento dell'entusiasmo				✓
Efficace struttura organizzativa	✓			✓
Adeguatezza realizzazione del processo di sviluppo del nuovo prodotto	✓			✓
Eliminazione dei rischi non necessari		✓	✓	
Fonte: nostra elaborazione da Booz, Allen e Hamilton, 1982; De Brentani (1989); Cooper, Kleinschmidt, (1986); Duerr, (1996)				

# **10. STRATEGIA DI GAMMA E GESTIONE DEI PRODOTTI ESISTENTI**

La **gamma** è l'insieme di tutti i prodotti che l'azienda pone sul mercato ed è analizzabile in termini di ampiezza e di profondità.

- **L'ampiezza** si riferisce al numero delle differenti linee di prodotto presenti all'interno della gamma
- **La profondità** identifica il numero di prodotti che compongono ogni singola linea



Le **strategie più perseguite** sono quelle

**A. di espansione**

**B. di miglioramento**

**C. di riduzione del portafoglio prodotti.**

# A. STRATEGIA DI ESPANSIONE

**L'espansione del portafoglio prodotti** si traduce in una *crescita del numero delle linee di prodotto (ampliamento della gamma) e/o della profondità all'interno di una linea (approfondimento della gamma)*.

**Crescita del numero di linee**

Coerenza di linea in termini di strumenti di marketing e tecnologie di produzione

**Profondità della linea**

- Le scelte di allungamento verso l'alto qualità.
- Le scelte di allungamento verso il basso

## A. STRATEGIA DI ESPANSIONE

1. *coerenza fra linee di tecnologie e di strumenti di marketing.* Le imprese realizzano linee di prodotto sfruttando le stesse tecnologie e la stessa organizzazione di marketing; in questo modo cercano di conseguire economie di costo sia di produzione sia di marketing

2. *coerenza fra linee di tecnologie e non di strumenti di marketing.* Le imprese ricercano un maggior sfruttamento delle tecnologie disponibili con l'impiego delle stesse tecniche produttive per le diverse linee, per ciascuna delle quali vengono definite specifiche azioni di marketing

3. *coerenza fra linee di strumenti di marketing e non di tecnologie.* Le imprese sfruttano in modo vantaggioso le proprie risorse di marketing (disponibilità di reti di vendita, forza vendita, ecc....) per veicolare al mercato linee realizzate con tecnologie diverse

4. *assenza di coerenza fra linee sia sul piano delle tecnologie sia sul piano delle azioni di marketing.* Le imprese ricercano nuove opportunità di profitto attraverso strategie di diversificazione

## **A. STRATEGIA DI ESPANSIONE**

*Le scelte di allungamento verso l'alto* (trading up) implicano l'inserimento all'interno della linea di prodotti a più alto prezzo e più prestigiosi al fine di perseguire un aumento delle vendite dei prodotti di più basso prezzo.

*Le scelte di allungamento verso il basso* (trading down) consistono nell'inserimento di un prodotto di più basso prezzo all'interno della linea di prodotti di prestigio (rischio di banalizzazione del brand)

## **B. STRATEGIA DI MIGLIORAMENTO**

Interventi funzionali a migliorare la redditività dei prodotti

- **riposizionamento**
- **miglioramenti di qualità**
- **miglioramenti funzionali**
- **miglioramenti estetici**

## C. STRATEGIA DI RIDUZIONE DEL PORTAFOGLIO

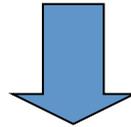
**Riduzione del portafoglio prodotti** è ottenuta tramite *l'eliminazione della linea e/o la riduzione della profondità della linea*

*L'eliminazione della linea* è tipica di quelle imprese che decidono di passare da una politica di gamma molto ampia fondata su molti prodotti e su grandi volumi di vendita, ad una politica di gamma limitata a pochi prodotti più specializzati che punta sull'innalzamento dei margini di profitto attraverso un controllo rigido dei costi, un utilizzo più efficiente delle modalità produttive e la fissazione di prezzi più elevati.

## C. STRATEGIA DI RIDUZIONE DEL PORTAFOGLIO

*La riduzione della profondità della linea*

*E' opportuno eliminare un prodotto all'interno della linea qualora il suo livello di performance è basso?*



*ANALISI DEL RUOLO STRATEGICO DEL PRODOTTO ALL'INTERNO DELLA LINEA*

Possono esistere prodotti che, pur generando bassi profitti a fronte di elevati investimenti, riescono a produrre per la linea un effetto “trascinamento” (prodotto tattico) ed un effetto “difesa” (prodotto civetta); tali prodotti devono essere mantenuti in gamma

# C. STRATEGIA DI RIDUZIONE DEL PORTAFOGLIO

Prodotto fondamentale	Prodotto cardine	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prodotto su cui ruota l'intera linea (il fatturato di questo prodotto rappresenta una quota consistente della linea)</li> <li>▪ Il margine di contribuzione è il più alto della linea</li> </ul> <p>Obiettivi: perseguire la crescita o il mantenimento delle vendite all'interno della linea (il declino rapido del prodotto cardine potrebbe condurre ad un forte crisi della linea)</p>
Prodotti di supporto	Prodotto accessorio	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prodotto di completamento della linea che contribuisce ad accrescere la redditività della linea stessa</li> </ul> <p>Obiettivi: raggiungere livelli costanti dei volumi di vendita e mantenere un ruolo significativo nel tempo.</p>
	Prodotto civetta	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prodotto che può essere venduto ad un prezzo di richiamo conveniente rispetto a quello praticato dalla concorrenza e che svolge la funzione di attrazione del consumatore verso la linea ed in particolare verso il prodotto cardine</li> </ul> <p>Obiettivo: conquistare nuovi acquirenti potenziali o riconquistare clienti infedeli</p>
	Prodotto tattico	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prodotto realizzato per contrastare l'azione aggressiva della concorrenza, e per mantenere determinate posizioni di mercato</li> <li>▪ Prodotto lanciato in condizioni di forte sicurezza di mercato (un prodotto tattico può produrre un "effetto boomerang" nel caso in cui sia percepito come palesemente inferiore rispetto a quello della concorrenza o come un tentativo maldestro di imitazione)</li> </ul> <p>Obiettivo: porre in essere azioni di contrasto alla concorrenza nell'ambito di un determinato arco temporale.</p>

Fonte: nostro adattamento da Rispoli , 1972, Vescovi, 1990.