



Carlo Carrettoni

## LE DECISIONI RELATIVE ALLA LINEA DI PRODOTTO

**L**a combinazione di prodotti (o assortimento di prodotti) è l'insieme dei prodotti offerti in vendita al mercato da una specifica impresa.

L'offerta si declina in quattro diverse variabili, tutte collegate tra loro e ciascuna in grado di diversificare l'insieme.

Queste quattro variabili sono: ampiezza, lunghezza, profondità e coerenza.

● L'ampiezza della combinazione è data dal numero di linee differenti di prodotti.

● La lunghezza è la risultante della somma di tutti i prodotti componenti tutte le linee.

● La profondità è data dal numero varianti di ogni prodotto in ciascuna linea.

● La coerenza indica il grado di correlazione tra le diverse linee per quanto riguarda l'uso finale.

Queste quattro dimensioni sono la base per le strategie di un prodotto di un'impresa. Infatti essa può sviluppare la propria attività secondo quattro modalità:

● Sviluppare nuove linee, andando ad ampliare la propria offerta sfruttando il capitale di immagine ottenuto con le linee consolidate.

● Allungare le linee esistenti, cercando di attirare i clienti con gusti differenti.

● Aggiungere varianti per ogni prodotto, rendendo così più profonda la propria offerta.

● Aumentare o diminuire il grado di coerenza tra le diverse linee, a seconda che l'impresa voglia affermarsi in un solo settore oppure entrare in campi diversi.

Abbiamo subito iniziato questa rubrica con spunti che possono fornire da soli ampie riflessioni. Adesso approfondiamo uno dei termini che più sono ricorsi in queste prime righe: la linea di prodotto.

Una linea di prodotto è un gruppo di prodotti strettamente collegati, poiché svolgono funzioni simili, sono venduti allo stesso "cluster" di clienti, attraverso gli stessi sbocchi commerciali, oppure ricadono tutti nella stessa classe di prezzo. Ogni linea ha in genere il proprio responsabile, incaricato di compiere continue analisi al fine di ottimizzarne i margini.

Per svolgere al meglio il compito il responsabile ha due importanti esigenze informative da risolvere:

conoscere da una parte le vendite e i profitti di ciascun prodotto componente la linea e confrontare la propria linea con quella dei concorrenti.

All'interno della stessa linea ci sono, come abbiamo detto, prodotti diversi. Questi generano determinati profitti e volumi di vendita. Il prodotto che è venduto di più non è detto generi i maggiori profitti. In generale, all'interno di ogni linea ci sono volumi di vendita e profitti generati molto diversi da prodotto a prodotto. Il grafico sottoriportato illustra una composizione tipo.

I contributi dei 5 diversi prodotti della stessa linea sono parimenti importanti, in quanto alcuni possono essere determinanti nel generare profitti, altri con i volumi di vendita che generano sottraggono quote di mercato ai diretti concorrenti.

Analizzare il profilo di mercato, con il posizionamento delle linee di prodotti dei concorrenti, è determinante per le scelte da prendere all'interno della propria linea. I profitti e le vendite sono delle variabili importanti, ma senza un confronto con il mercato e i suoi principali attori si corre il rischio di prendere decisioni non corrette.

È bene capire come gli avversari presidino con la loro offerta il mercato: a chi si rivolgono, con quanta lunghezza e profondità, a che livello di coerenza hanno voluto declinare le diverse linee.

È possibile così scoprire nuove opportunità da cogliere intervenendo sulle quattro dimensioni sopra descritte. Infatti a volte si può scoprire di presidiare a sufficienza una determinata area, mentre varrebbe la pena convogliare gli investimenti allungando una o più linee di prodotti in altre dove la concorrenza è più presen-

te. Cogliamo quest'ultimo esempio portato per andare a spiegare più nel dettaglio gli interventi possibili sulla lunghezza della linea.

La lunghezza della linea si ripercuote sui profitti: a volte è necessario aumentare la lunghezza per andare a infastidire un concorrente aumentando i propri profitti; altre volte, al contrario, l'incremento dei margini si ottiene riducendo la lunghezza, tagliando come si dice in gergo i "rami secchi", ovvero tutti quei prodotti che non danno vantaggi tattici né strategici e non presentano utili accettabili. Nei due casi limite entrano in gioco due strategie opposte: nel primo caso l'impresa è volta a dare un'immagine di completezza alla propria offerta o a raggiungere un'ampia quota di mercato. Nel secondo caso, l'impresa è concentrata ad avere attività altamente produttive, mirando la propria offerta senza disperdere investimenti e risorse.

Con il passare del tempo la linea di prodotti tende endemicamente ad allungarsi, in base ad esempio, alle richieste dei distributori che chiedono all'impresa di completare la propria offerta con alcuni prodotti. L'aggiunta di beni comporta l'aumento dei costi, dovuti a progettazione, stoccaggio, produzione, distribuzione.

Un'impresa può estendere la linea di prodotti in due modi: allungandola o completandola. L'allungamento può avvenire verso il basso o verso l'alto.

Nel primo caso le ragioni che portano l'impresa in questa direzione possono essere:

- Attacco dei concorrenti nella fascia alta e quindi si decide di contrattaccare nella fascia bassa
- Minor tasso di sviluppo nella fascia superiore

● Il posizionamento nella fascia alta iniziale è volto a ottenere vantaggi in termini di immagine che poi verranno capitalizzati nel successivo spostamento verso il basso

● Colmare il vuoto in basso altrimenti oggetto di interesse da parte dei competitors

Ci sono ovviamente anche dei rischi. Perdita di immagine, cannibalizzazione della fascia superiore, reazioni dei concorrenti nelle fasce non al centro dell'investimento, problemi con i distributori che potrebbero rifiutarsi di rendere disponibili i prodotti di fascia bassa meno redditizi per loro. Lo spostamento verso l'alto presenta gli stessi vantaggi del primo caso, solo letti dal punto di vista opposto. I rischi che si corrono sono legati principalmente alle maggiori barriere da parte dei concorrenti che si incontrano spostandosi verso l'alto, immagine troppo debole percepita dal mercato, mancanza da parte della forza vendita o dei distributori nel servire la fascia più elevata.

Una strategia che potrebbe mediare tra le due opposte soluzioni è quella della graduale espansione in entrambe le direzioni. Un esempio pratico è portato dalla Texas Instruments che è riuscita a ottenere la leadership nel mercato delle calcolatrici.

Il completamento della linea di prodotto deve rispondere a richieste effettive da parte del mercato. In caso affermativo l'impresa completerà la linea con l'aggiunta di quei prodotti che le permettono di ottimizzare l'offerta e la redditività. Un esempio negativo è quello della Ford che investì nella Edsel milioni di dollari per rispondere a una sua esigenza di posizionamento, che purtroppo non corrispondeva a quella del mercato.

Altri interventi da compiere su una linea possono essere: la modernizzazione, la caratterizzazione e la semplificazione.

Nel caso della modernizzazione il principale problema è se cambiare gradualmente la linea o tutto in una volta. Ci sono opportunità e rischi in entrambe le scelte. Infatti nel caso di una modernizzazione graduale l'impresa ha modo di verificare le reazioni del mercato, ma offre la possibilità ai concorrenti di reagire. Nel secondo è come fare un salto nel buio, ma se le analisi svolte nel momento strategico risultano essere corrette, il vantaggio competitivo sarà notevole.

Sintetizzando i motivi che spingono l'impresa verso la modernizzazione di una linea comunque completa potremmo dire che il miglioramento dei prodotti dovrebbe far migrare il consumatore verso linee con un prezzo più elevato e che quindi, non dimenticando le economie di scala e le curve di esperienza, comportano maggiori profitti.

La caratterizzazione della linea avviene sfruttando alcuni prodotti per dirottare l'interesse del consumatore sull'intera offerta. Questo può essere fatto promuovendo due o più prodotti nella fascia bassa o posizionando nella fascia alta prodotti in grado di conferire classe a tutta la linea.

La semplificazione della linea comporta i tagli di quei prodotti più onerosi per l'azienda e meno richiesti. Un'attenta e continua analisi dei costi e dei ricavi permette di individuare i prodotti ormai fuori moda o quelli con margini talmente ridotti da non essere più considerati fondamentali.

Nel prossimo numero affronteremo la politica di marca, dalla definizione al riposizionamento.

