

IL PIANO DI MARKETING

Il Piano di marketing è un documento fondamentale all'interno della Fattibilità sul Piano Interno ed in esso il team imprenditoriale definisce tutte le strategie e le azioni operative necessarie per promuovere sul mercato il prodotto, con indicazione degli investimenti e dei costi generati. Si ricorda che il tutto deve poi garantire la redditività e la crescita dell'impresa.

Il Piano di *marketing* è fondamentale per una *start-up* in quando in esso è chiamata a definire assunzioni che potranno esercitare importanti effetti sulle vendite e il successo del prodotto. Si ricorda che non è sufficiente avere un eccellente prodotto ma occorre che esso sia corredato di un adeguato Piano di *marketing*, un **marketing mix**.

Nelle fasi di crescita, con il lancio di un nuovo prodotto, l'ingresso in nuovi mercati ma anche per riposizionamenti del prodotto, il Piano di *marketing* è in continua evoluzione. La sua importanza strategica è anche dovuta al fatto che il cliente/consumatore ed il mercato in generale devono avere tutte le informazioni per comprendere il *marketing mix* che l'azienda intende promuovere.

Tutte le assunzioni devono essere perfettamente concertate ed in linea con il business model e le assunzioni precedenti.

Il Piano di *marketing*, difatti, come l'analisi di mercato, deve essere elaborato con la collaborazione attiva delle diverse figure aziendali che hanno un ruolo decisionale. In esso, difatti, si esprime come si intende soddisfare il bisogno del cliente che è stato intercettato nell'analisi del mercato e che il *team* ha posto come principio ispiratore del *business model*. Il Piano di *marketing* in sostanza si compie di una **parte di inquadramento generale** in cui si riprendono alcuni concetti basilari sviluppati nell'analisi di mercato (Fattibilità di Mercato), quali la *mission* dell'azienda, il tipo di concorrenza ed il posizionamento del prodotto definito; si possono richiamare brevemente i punti di debolezza e quelli di forza in relazione ai quali verrà definito il *marketing mix*. Si definisce quindi la strategia di *marketing*.

Michel Porter¹, ideatore del marketing mix, asserisce che sebbene un'impresa possa avere diversi punti di forza al confronto dei concorrenti, esistono due fonti principali di vantaggio competitivo su cui può orientarsi: con una strategia della leadership di costo o con la differenziazione.

¹ Per approfondimenti si possono vedere le opere seminali di Porter M., *Competitive Advantage: creating and sustaining superior Performance*, New York, Free Press, 1985, Porter, M. (2008), *The five competitive forces that shape strategy*, *Harvard business Review*, January 2008. Si può inoltre consultare un qualsiasi manuale di marketing.

La *leadership* di costo è la più chiara e la più seguita. Con essa l'impresa si pone l'obiettivo di diventare l'impresa con il più basso costo nel proprio settore manifatturiero o di servizi. Le fonti del vantaggio di costo possono essere varie e dipendere, come detto, dal settore di attività; l'impresa dovrà quindi ricercare in modo creativo tutte le possibili sorgenti di riduzione dei costi. Tra le varie fonti, le più importanti sono la disponibilità di personale a costo più basso, il perseguimento di economie di scala, l'uso di tecnologie e di processi *money saving*, l'accesso privilegiato a particolari materie prime, l'automazione, l'eliminazione di servizi non ritenuti importanti dal cliente.

Con la strategia di differenziazione l'impresa invece si pone in una posizione unica nel proprio settore industriale in rapporto ad alcune variabili chiave per il cliente. L'impresa sceglie una di queste variabili chiave percepite importanti da un segmento forte del mercato e pianifica le proprie attività in modo da soddisfarle in modo ineguagliabile. In forza di questo *plus* l'impresa può vedersi riconoscere un *premium price* rispetto ai *competitor*. Come per la *leadership* di costo, gli strumenti per la differenziazione dipendono dal settore di attività e sono molteplici: il prodotto stesso, il *design*, il lusso, l'esclusività, la moda, le modalità di consegna, l'imballaggio, le modalità di *marketing*, ecc. L'impresa che intende differenziarsi, dovrà comunque tenere in dovuta considerazione i costi maggiori che tale strategia potrà generare e attuare metodologie operative che portino ad un vantaggio, in termini di prezzo, superiore ai costi sostenuti per la differenziazione.

Dopo aver concordato e definito la strategia da perseguire occorre che nel Piano di *marketing* siano definite le diverse attività necessarie per rendere efficace la strategia, il *timing* delle operazioni, le responsabilità ed i costi relativi di ogni attività (**Piano operativo**) al fine di redigere appunto il *budget* di *marketing*.

Nel Piano di *marketing* **gli obiettivi dovranno essere SMART**, quindi chiari, condivisi, realistici, monitorabili e correggibili. Naturalmente il processo si perfeziona con la rilevazione e valutazione di eventuali *gap* che si dovessero presentare *in progress* o a fine dell'esercizio commerciale. A tale scopo nel piano occorre definire appunto a priori delle **KPI (Key Performance Indicators)**, proprio per consentire a chiunque il monitoraggio e prevedere tempestive azioni correttive, che possibilmente il mercato legga sempre in chiave positiva e proattiva.

Come indicato nella guida a pag. 89 il Piano di *marketing* illustra le strategie del *marketing mix*, con la definizione delle strategie sul **Product** (prodotto), **Price** (prezzo), **Place** (sul canale di distribuzione) e **Promotion** (sulla politica comunicazionale), appunto le **4 P**².

Il *team* dopo l'analisi di mercato (Fattibilità di mercato) è arrivato quindi a porsi una serie di quesiti, che hanno portato a tracciare il profilo del cliente: Chi è il mio cliente *target*? Che bisogni hanno? Che importanza danno ai servizi accessori? Quale prezzo sono disposti a pagare? Dove comprano? Dove sono abituati a rivolgersi? Come si informano? Cosa influenza le loro decisioni? Che tipo di comunicazione prediligono? Se clienti industriali, che tipo di politiche di *trade credit* applicano?

² Le tematiche inerenti il *marketing mix* sono ampie e differenziate. In questa sede è possibile solo tracciare qualche breve pillola. Per un approfondimento, si possono consultare i diversi manuali di *marketing*.

Tutti questi che dovranno essere tradotti in attività del *marketing mix*.



Figura-18 - Le 4 "P" del Marketing Mix

PRODUCT

Tutte le analisi svolte nella Fattibilità di Mercato porteranno il *team* imprenditoriale a sviluppare il prodotto, e tutte le sue caratteristiche accessorie, nel piano industriale, nel piano organizzativo ed in quello di *marketing*. Dall'analisi di mercato l'impresa avrà dovuto difatti dare una risposta a quesiti come:

- Cosa vuole il cliente dal prodotto/servizio?
- Come lo userà?
- Dove lo userà?
- Chi effettuerà realmente il comportamento di acquisto?
- Che caratteristiche deve possedere per soddisfare le esigenze della clientela?
- Che nome dare al prodotto?
- Che misure e che colori adottare di suo gradimento?
- Come si differenzia il nostro prodotto dalla concorrenza?
- Come deve apparire il prodotto? A cosa far associare il nostro prodotto nella mente del cliente?
- .. e molte altre.

Il prodotto, nella sua accezione più ampia, rappresenta la sintesi della *mission* e *vision* dell'impresa per raggiungere il soddisfacimento del bisogno del cliente/consumatore per cui l'impresa si costituisce. Come variabile del *marketing mix* si pone "a monte" delle altre che dovranno appunto concertarsi con le assunzioni adottate in termini di prodotto. Il prodotto è un elemento dinamico per eccellenza del *marketing mix*, in quanto deve essere sempre in linea con i cambiamenti delle esigenze dei consumatori, dalle differenziazioni indotte dalla competizione fra imprese, dalle nuove opportunità offerte dalla tecnologia e da altri fattori collegati al rapporto prodotto/mercato come ad esempio i cambiamenti della struttura distributiva. Il prodotto infatti sconta il rischio di obsolescenza, che a seconda del settore può essere molto rapida. Si ricorda che nei settori *high-tech* e digitali il ciclo di vita del prodotto può essere anche di pochi mesi, ed in continua riduzione, per cui l'impresa deve presidiare in modo continuo ed attento i cambiamenti, oltre ad essere essa stessa innovatrice di cambiamenti.

Il ciclo di vita del prodotto (del servizio / del punto vendita)

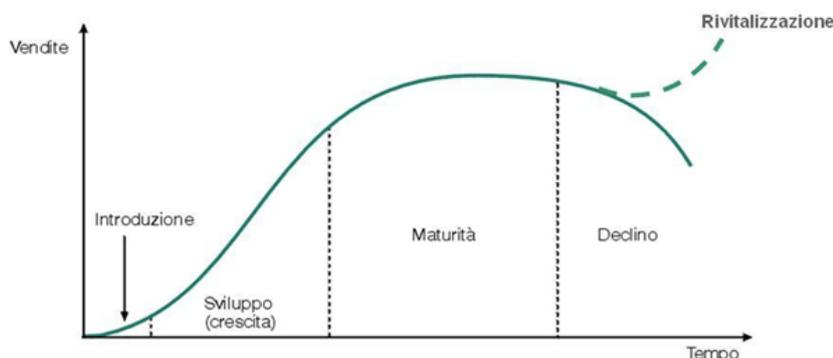


Fig. 1- Il ciclo di vita del prodotto

Il ciclo di vita dell'impresa, che occorre già stimare durante il processo pianificazione e poi monitorare, rappresenta la base per la valutazione delle diverse attività. Nella prima fase, **fase di introduzione**, che prevede il lancio del prodotto, si deve creare la domanda per cui le vendite crescono lentamente: si possono avere casi con vendite pressoché assenti, soprattutto quando l'elevato contenuto innovativo del prodotto richiede una sorta di curva di apprendimento da parte del cliente. La *start-up* realmente innovatrice, difatti, che non ha alcuna esperienza specifica sul nuovo prodotto, deve elaborare un programma di *marketing* e, man mano che le vendite aumentano, deve sostenere la loro accelerazione adattando la strategia di *marketing*. In questa fase del ciclo di vita del prodotto i ricavi non riescono a coprire i costi, soprattutto se di *R&D* come quelli per la *promotion*. In questa fase occorre inoltre evitare che la concorrenza, già presente sul mercato, possa trarne vantaggi dalle soluzioni proposte dalla *start-up*. Gli sforzi della nuova impresa portano poi alla **fase di sviluppo**, con un incremento delle vendite e quindi con il conseguimento di utili. Le attività di distribuzione si semplificano ma cresce l'aggressività della concorrenza. Dal momento che l'offerta è in mano a più produttori, per l'impresa innovatrice che ha aperto il mercato la priorità non è più quella di far conoscere caratteristiche, usi e vantaggi del nuovo prodotto ai potenziali acquirenti, bensì quella di far preferire la propria marca rispetto a quelle delle imprese concorrenti. Gli sforzi di *marketing* saranno, pertanto, finalizzati a creare e consolidare la posizione del prodotto nel mercato e a promuovere la fedeltà alla marca (*brand loyalty*).

Il prodotto entra nella **fase di maturità** che corrisponde ad un periodo di vendite a livelli elevati e più o meno costanti attorno ad un massimo; il mercato è infatti saturo e il prodotto viene sostenuto con alti investimenti soprattutto comunicazionali. In questa fase il prodotto può aver raggiunto il punto di massimo profitto, con un *trend* successivo di decrescita. Dopo questa fase l'impresa può valutare una rivitalizzazione del prodotto, apportando innovazioni, servizi aggiuntivi e quindi rilanciare le vendite oppure pianificare l'uscita dal mercato, prevedendo una commercializzazione del *know-how*, andare su mercati esteri.

In caso di obsolescenza forte si prospetta per l'impresa la **fase di declino**, in cui i margini non sono più garantiti e la concorrenza richiederebbe investimenti troppo elevati. In questo caso è opportuno che sia la stessa impresa a "cannibalizzare" il prodotto oramai fuori mercato. Nel frattempo già dalla fase di sviluppo l'impresa avrà promosso l'introduzione di nuovi prodotti che andranno appunto a traslare temporalmente con il proprio ciclo di vita e quindi alimentare il trend delle vendite.

A completamento di questa breve pillola sul prodotto si ricorda che esistono diverse classificazioni di prodotto: beni industriale e beni di consumo, sulla base del bisogno che si pongono di soddisfare. Sulla base del prezzo, alla distribuzione e al target di riferimento si può avere un **prodotto di massa** che si contrappone ad un prodotto di élite; all'interno di un settore merceologico possiamo avere un **prodotto di nicchia** quando ha caratteristiche qualitative, di prezzo e talvolta di distribuzione che ne limitano la diffusione. Se il parametro è la durata d'uso, si distingue fra **beni durevoli**, quando sono utilizzati molte volte ed acquistati con poca frequenza (case, auto, elettrodomestici, ecc.) e **beni non durevoli** quando, viceversa, sono consumati in una sola volta o in poche volte e acquistati di frequente (ad esempio, generi alimentari, detersivi, saponi ecc).

PRICE³

Come anticipato nella Guida il prezzo è uno degli elementi più critici nell'ambito del Piano di *marketing* (all'interno della Fattibilità sul piano interno), fortemente influenzato dalle indicazioni rilevate nell'analisi di mercato, dalle assunzioni definite nella Fattibilità di Mercato e dalla sintesi dei costi, espressa dal *Full cost*⁴.

Naturalmente le considerazioni di cui sopra in relazione alle politiche di prezzo sono strettamente connesse alle scelte che si fanno sul prodotto, come vedremo per le altre P. Si è difatti parlato di qualità percepita, come di servizi accessori, *packaging*, garanzie, assistenza, ecc.

La strategia di *pricing* rientra dunque tra le leve decisionali presentate nel modello del *marketing mix* e deve concertare tutte le assunzioni in termini di prodotto, place, promotion.

Il Prezzo rappresenta dunque una tra le variabili relativamente "manovrabili" dall'azienda, usate anche allo scopo di raggiungere specifici obiettivi di *marketing*. Il Prezzo di un prodotto influenza la percezione che i consumatori/clienti avranno sul posizionamento del prodotto qualificando la **brand identity**, per cui occorre che la strategia di *pricing* sia allineata al *business model*, alla *mission*, ai valori dell'azienda, alla strategia complessiva di *marketing*, per evitare di diffondere all'esterno informazioni discordanti con effetti negativi in termini di immagine. In relazione a ciò, difatti, l'esperto di *marketing* Michael Baker⁵ rileva che per determinare il Prezzo di un prodotto bisogna «tener conto dei **consumatori**, dei **competitor** e degli **obiettivi** e **aspirazioni dell'azienda**». Lo sviluppo di una strategia di *pricing* ben strutturata ed efficace deve dunque considerare ognuna di queste dimensioni, con la relativa quantificazione in termini di costi.

³ La tematica relativa alle strategie di prezzo rappresenta uno degli aspetti più critici del processo di *business planning*, soprattutto per una *start-up*, o per un'impresa in fase di lancio di un nuovo prodotto, ingresso in nuovo mercato o area geografica, o nuovo canale di distribuzione. In questo *focus* vi sono solo alcune informazioni essenziali per lo start-upper. Per approfondimenti si vedano, tra gli altri: Armstrong, G., Adam, S., Denize, S., & Kotler, P. (2014). *Principles of marketing*. Pearson Australia; Baker, M. J., & Hart, S. (Eds.). (2016). *The marketing book*. Routledge.

⁴ Per approfondimenti si veda il Focus Costi.

⁵ Si veda: Baker M., Hart S., op.cit.

L'implementazione di strategie di *pricing* efficaci, difatti, richiedono l'analisi di tutti questi elementi e la consapevolezza che l'approccio da assumere deve far sì l'impresa sia **pronta ad adeguare e a cambiare i prezzi**, nel corso del tempo, reagendo e **rispondendo ai cambiamenti del mercato e alle strategie della concorrenza, sempre con una forte attenzione alla sostenibilità sul piano della copertura dei costi.**

Come indicato nel *FOCUS COSTI*, il **full cost unitario** in una *start-up* dovrebbe rappresentare la soglia minima dal quale partire per le analisi di *pricing*. Le informazioni prodotte dal *full cost* unitario devono poi essere confrontate con il **target di Prezzo**, ossia il valore o *range* di Prezzo che il mercato ritiene adeguato per quel tipo di Prodotto, rilevato nelle analisi di mercato svolte nella valutazione della Fattibilità di mercato (§ 3.3, pag. 62). In termini analitici, quindi, il Prezzo viene determinato sommando al *full cost* un **mark-up** (percentuale di utile) finalizzato a remunerare, per ogni vendita, il rischio di impresa e accumulare risorse da rifinanziare nell'attività, tra cui quella di R&D, di crescita (soprattutto nei primi 5 anni di vita di una *start-up* innovativa in cui non è prevista dalla legislazione la distribuzione degli utili tra i soci).

Il livello minimo del Prezzo sarà quindi il *Full Cost* (costo totale unitario) che deve remunerare le attività dell'impresa (vedi Focus Costi).

Si dovrà poi tener conto anche della situazione concorrenziale, delle barriere all'entrata, della strategia che l'azienda intende perseguire (strategia di penetrazione o di scrematura), del Prezzo accettato dal mercato, ecc.

Il Prezzo di vendita deve essere calcolato al lordo di sconti, abbuoni, premi e provvigioni di vendita che potrebbero essere applicati alla controparte commerciale e che vanno ad erodere però i margini di utile dell'azienda.

In termini di strategie di *pricing* all'introduzione del nuovo prodotto/nuovo mercato si prevedono 3 possibili politiche:



Figura 2- Le politiche di pricing

a) **Prezzo di "penetrazione" del mercato** (più basso possibile) in questo caso si intende quando l'azienda prevede di entrare nel mercato e attrarre subito un'ampia fetta di consumatori, proponendo un Prezzo iniziale abbastanza basso (di poco superiore al *full cost* ma inferiore al Prezzo applicato dalla concorrenza) e incentivando in questa maniera i consumatori a provare il nuovo prodotto e quindi a puntare sulla crescita delle quantità vendute. In questo caso l'impresa per stimolare i ricavi ($\text{Quantità} \times \text{Prezzo}$) punta alla variabile *Quantità*. In una politica di penetrazione particolarmente spinta, l'impresa potrebbe comunque fissare, sia pure per un breve periodo, un Prezzo non remunerativo al

primo anno (**opzione non praticabile per una start-up, che non ha altri prodotti con cui compensare le perdite**). In questo caso l'obiettivo principale potrebbe essere rappresentato dall'intenzione di imporsi in tempi molto ristretti sul mercato, conquistando una posizione di *leadership* che dovrebbe fare acquisire maggiore forza nei confronti dei concorrenti potenziali. Il Prezzo negli esercizi successivi potrebbe rimanere inalterato, ma divenire comunque remunerativo, in quanto la crescita delle quantità prodotte e vendute produce una riduzione dell'incidenza unitaria dei costi fissi, e quindi un minor *full cost* unitario.

b) **Prezzo di "scrematura" del mercato** (*skimming pricing*), che è un Prezzo tendenzialmente elevato che prevede alti *mark-up* di utile sul *full cost*. L'impresa ipotizza che il prodotto verrà acquistato soltanto da un segmento specifico e limitato di consumatori (per lo più gli **early adopter**) con un reddito medio-alto, disposti a pagare un Prezzo più elevato pur di essere i pionieri nell'acquisto. Si tratta di una strategia di *pricing* molto diffusa nel settore delle tecnologie e del lusso. Per questo *target* di consumatori le imprese possono optare per un **premium pricing** che consente loro di sfruttare alcuni meccanismi psicologici che guidano le scelte di consumo: definendo un Prezzo molto alto per un dato prodotto, l'azienda cerca di solito di trasmettere dei messaggi ben precisi al consumatore, che possono avere a che fare con la superiorità qualitativa del prodotto ma anche con aspetti meno tangibili collegati alla notorietà del *brand* e allo *status quo* ad essa associato. Si tratta naturalmente di aziende con una *brand reputation*, con investimenti pubblicitari elevati e quindi **si tratta di una strategia difficilmente percorribile da una start-up**. Solo nel caso in cui la nuova impresa possa vantare per il suo nuovo prodotto/servizio un particolare contenuto innovativo, con quasi una posizione monopolistica, allora potrebbe valutare un prezzo di scrematura.

c) **Prezzo indifferenziato**. Prezzo remunerativo considerando unicamente il *full cost* con *mark-up* di utile non elevato ma necessario per il processo di stabilizzazione e crescita dell'impresa. **Tale politica è quella che meglio si adatta alla start-up.**

Secondo Kotler e Armstrong, il Prezzo definito dall'azienda deve "posizionarsi" tra un valore "basso" tale da generare domanda da parte dei consumatori e un valore "alto" in grado di realizzare utili. Inoltre, nella determinazione del Prezzo, l'azienda deve tener conto di fattori interni ed esterni, come le strategie e i prezzi dei concorrenti, la propria strategia di marketing e il marketing mix (dunque la mission, la brand identity, ecc.), la natura del mercato e la domanda e soprattutto la sua elasticità.

Nella definizione del Prezzo dunque occorre che esso sia superiore al full cost unitario, prevedendo la realizzazione di un certo utile.

Se nello svolgimento del processo di pianificazione dovesse risultare un *full cost* superiore al *target* di Prezzo di mercato occorre rivedere nel *business plan* le assunzioni sui costi, per verificare possibili alternative meno costose (manovrare sulla strategia di *make or buy*, individuare

materie prime e semilavorati con costo minore, prevedere un'ottimizzazione della gestione del personale, ecc.) e sul posizionamento del prodotto, valutando se vi sono, come anticipato, delle possibilità di vedersi riconoscere dal mercato un **premium price**⁶.

Quindi

Livello minimo di Prezzo = full cost unitario.

Aggiustamento dei prezzi

Ci sono diverse situazioni o obiettivi che possono portare l'azienda a effettuare degli aggiustamenti del Prezzo dei prodotti. Essa può per esempio proporre degli **sconti sul Prezzo di alcuni prodotti**, riconoscendo una sorta di ricompensa per determinate azioni o scelte dei consumatori (come il primo acquisto, la frequenza di acquisto o la fedeltà al *brand*).

Un altro tipo di strategia riguarda la definizione di differenti prezzi per lo stesso prodotto, sulla base di differenze relative ai **consumatori**, alla **forma del prodotto** o alla **location (pricing segmentato)**. Per fare un esempio, cinema, musei o mostre spesso propongono un Prezzo di biglietto ridotto per studenti o per persone appartenenti a determinate categorie professionali (come quella dei giornalisti). Un altro esempio potrebbe essere quello di eventi che vengono svolti in differenti *location* con differenti prezzi di ingresso. Come prodotti con diversi *packaging*.

Esistono poi diverse strategie di *pricing* che sfruttano l'**effetto psicologico** che il Prezzo può avere **sui consumatori** e sulla loro percezione del prodotto. Specialmente nel caso di prodotti o servizi di cui risulta difficile valutare il reale valore, il **Prezzo** (anche quando risulta ben al di sopra dei costi tenuti dall'azienda) è spesso ritenuto un **indicatore della qualità** del prodotto e quindi tendenzialmente i consumatori associano un Prezzo più alto ad una maggior qualità. Non raramente, dunque, le aziende sfruttano questo effetto: aumentando anche solo di poco il Prezzo di un prodotto vogliono attirare l'attenzione su di una piccola differenza nel prodotto o sulla sua qualità e le sue caratteristiche.

In termini opposti si pone il **promotional pricing** che è tra le strategie più note e comprende tutte le tecniche di **riduzione temporanea dei prezzi** per aumentare le vendite nel breve termine. È possibile, per esempio, operare degli **sconti sul Prezzo standard** del prodotto per incrementare le vendite oppure definire delle **promozioni speciali**, collegate ad **eventi commerciali** specifici (come il periodo dei saldi, il *black friday* o il *cyber monday*) o a delle **festività** (come Natale o il giorno di San Valentino). Rientra in tale strategia promozionale la vendita dei cosiddetti **prodotti civetta** (tecnica del Prezzo civetta o *loss leader*), particolarmente usata dalle catene di GDO per attrarre clienti nel punto vendita grazie a prodotti conosciuti, spesso con *brand* significativi, venduti sottocosto.

Spesso le aziende devono anche **adattare i prezzi dei propri prodotti a zone geografiche** diverse: in questi casi, Kotler e Armstrong

⁶ Occorre richiamare l'attenzione che per una *start-up* tale possibilità è alquanto remota.

parlano di **pricing geografico**. Ci sono diverse strategie di questo tipo che consistono nell'adattare il Prezzo in base alla regione alla quale appartengono i consumatori *target*, anche in considerazione del potere di acquisto. Pensando a un'azienda italiana che voglia vendere non solo in Italia e in Francia ma anche negli Stati Uniti, essa dovrà decidere se proporre lo stesso Prezzo per il mercato nazionale e per quelli europeo e statunitense o se aumentare il Prezzo nei mercati più lontani per poter coprire le spese di trasporto. Vi sono anche situazioni opposte, in cui occorre considerare il limitato potere di acquisto di un certo paese per cui si necessita di una formulazione di prodotto e prezzo più economica.

A completamento è importante menzionare anche il cosiddetto **dynamic pricing** (o *pricing* dinamico) mediante il quale l'azienda **adatta continuamente i prezzi** dei propri prodotti per rispondere ai bisogni dei singoli consumatori o a delle situazioni specifiche. Con l'avvento di *Internet*, l'uso di *cookies* per la raccolta di dati e il perfezionamento della tecnologia del *machine learning*, le compagnie aeree e altre aziende del settore turistico, ad esempio, riescono a proporre dei prezzi diversi, in maniera praticamente automatica, a utenti specifici in momenti o date precise.

Un aspetto di notevole importanza è che un'azienda quando intende cambiare il Prezzo di un prodotto deve sempre considerare il potenziale impatto che questo aggiustamento può avere sul valore percepito del prodotto e del *brand* e quindi associare un'adeguata comunicazione. Basti pensare, per esempio, a un *brand* noto per la qualità dei prodotti rispetto a quelli dei *competitor* (posizionato anche su una fascia di Prezzo più alta): poiché la qualità è per esso un fattore di differenziazione, una riduzione importante nel Prezzo o una strategia di *pricing* promozionale troppo aggressiva potrebbe danneggiare la sua reputazione, portando i consumatori ad associare la riduzione nel Prezzo ad un *downgrading* della qualità del prodotto.

Per una start-up in fase iniziale, spesso mono prodotto, l'unica opzione è il Full Cost con mark-up di utile. Le considerazioni di cui sopra sono comunque utili per pianificare le analisi, le attività, le strategie e il modello di business che la nuova impresa prevede di attuare in modo progressivo.

Il credito commerciale⁷

Strettamente connessi alla politica di prezzo vi sono i servizi aggiuntivi di natura economico-finanziaria quali sconti, *trade credit*, ecc, che possono essere determinanti nel processo di acquisto. Su tale aspetto si aprono, in particolare, le problematiche inerenti la gestione del credito commerciale, soprattutto nel caso di rapporti B2B, e comunque con i distributori. Al momento della trattativa di vendita tra le varie leve competitive l'impresa può ricorrere al credito alla clientela che può consolidare e sviluppare la presenza sul mercato. Occorre però porre particolare attenzione alla gestione del credito commerciale in quanto oltre ad essere una leva competitiva, in quanto

⁷ Anche per tale tematica si rinvia ad approfondimenti sulla gestione del capitale circolante, tra cui Mariani G.(2007) *Politiche di capitale circolante e gestione economico-finanziaria d'impresa*, FrancoAngeli, Milano.

può far aumentare le vendite, produce costi e soprattutto influisce sul rischio di insolvenza del cliente. La *start-up* spesso deve adeguarsi agli *standard* di settore in termini di tempi di dilazione concessi ai clienti ed ottenuti dai fornitori, i quali addirittura possono richiedere il pagamento *cash* per mancanza di referenze della nuova impresa. In relazione a ciò di apre per l'impresa quindi la forte necessità di valutare e gestire il ciclo degli incassi e pagamenti in modo che vi sia la minore esposizione di uscite che richiedono il ricorso al finanziamento bancario, o strumenti di smobilizzo del credito, comunque costosi (per approfondimenti si veda il Focus-Finanziamenti). La concessione di credito commerciale nei confronti della propria clientela, si riflette su almeno tre aspetti della gestione, che naturalmente generano costi specifici:

- il fabbisogno finanziario correlato ai maggiori investimenti per le dilazioni concesse;
- l'impresa deve delegare alla funzione amministrativa l'analisi ed il controllo del merito di credito della clientela, valutare la sostenibilità delle politiche, definire le procedure di riscossione, di gestione dei pagamenti e di eventuali insoluti;
- il livello di rischio creditizio.

Il processo di generazione dei crediti commerciali necessita, quindi, di indirizzi di politica del credito, capaci di orientare l'azione di vendita verso obiettivi di efficacia ed efficienza del ciclo degli incassi, per bilanciare le esigenze di mercato da un lato con i fabbisogni finanziari correlati alle dilazioni di pagamento dall'altra.

In linea generale, le informazioni da tenere sotto controllo sono:

- i tempi effettivi di pagamento, che possono essere molto superiori a quelli contrattuali;
- i giorni medi di ritardo;
- l'andamento delle insolvenze.

Come ribadito in diverse occasioni nella Guida la **gestione del capitale circolante** rappresenta una delle maggiori criticità della gestione finanziaria dell'impresa in quanto può produrre effetti negativi rapidi e ampi in termini di solvibilità. Tanto più si dilatano i crediti commerciali, per incremento delle vendite ma anche per l'allungamento dei termini di pagamento contrattuali o per ritardi nei pagamenti, tanto più l'impresa dovrà ricorrere a fonti di finanziamento per finanziare il credito commerciale. In alcuni casi si può relativamente operare cercando di dilatare i pagamenti ai fornitori, dove possibile, ma per una *start-up* l'incremento del volume dei crediti verso clienti si traduce quasi sempre in fabbisogno bancario e quindi oneri finanziari, con effetti pericolosi sui margini. Oltre che nella sua valenza economica, la concessione del credito deve essere valutata anche sul piano finanziario dal momento che la dilatazione dei crediti riduce la capacità dell'azienda di produrre flussi di cassa nell'ambito della gestione corrente, con l'obbligo di ricorso al debito. A questo si aggiunge il rischio di credito, cioè il rischio di insolvenza commerciale dei clienti.

Le variabili che concorrono all'andamento dei crediti commerciali rivestono un ruolo fondamentale nella gestione del capitale circolante e dell'equilibrio economico e finanziario dell'azienda, diventando un elemento cruciale ai fini della creazione del valore

PLACE

Il *Place* (distribuzione) rappresenta l'insieme delle decisioni dell'impresa per far arrivare il prodotto al consumatore: l'impresa deve definire le strategie distributive e gli operatori con cui vorrà collaborare. Alla *start-up* si sono posti quesiti come: utilizzare la vendita *online*? Quali intermediari sono presenti sul mercato? Che condizioni pongono? Anche in questo caso si riporteranno le problematiche che potranno interessare la *start-up*. La prima informazione utile per l'impresa che avrà appunto rilevato nella fattibilità di mercato è relativamente a quali sono gli usi e consuetudini presenti nel mercato in cui l'impresa prevede di operare. **In generale si distingue tra:**

- **CANALE DIRETTO:** dal produttore al consumatore finale. Nel **canale diretto l'impresa** mantiene un contatto diretto con i clienti e ne riesce anche a seguire le evoluzioni. Tale opzione richiede lo sviluppo di una cerchia di distribuzione, cosa che comporta dei costi. In particolare nel caso di prodotti di massa richiesti a livello nazionale solo alcune aziende hanno le risorse e le infrastrutture per garantire costantemente la loro distribuzione. Nel canale diretto il margine di profitto per ciascun prodotto venduto è spesso superiore, visto che lavorate senza intermediario.
- **CANALE CORTO.** In questo caso è previsto un intermediario che porta il prodotto al consumatore finale. In questo modo diminuisce il margine di profitto, ma beneficate di una rete di distribuzione già collaudata.
- **CANALE LUNGO:** produttore, grossista, dettagliante, consumatore finale.

I Tipi di intermediari:

- **GROSSISTI:** intermediari che acquistano merci all'atto di produzione, per poi immagazzinarle e rivenderla ai dettaglianti caricando un proprio *mark-up* sul prezzo.
- **DETTAGLIANTI:** Vendono beni/servizi direttamente ai consumatori finali, caricando un proprio *mark-up* sul prezzo finale.
- **AGENTI:** Intermediari che non acquisiscono un diritto di proprietà, bensì trattano la vendita per conto di un mandante che garantisce una provvigione sulle vendite.

PROMOTION

La Promozione è l'insieme delle strategie utili a promuovere il prodotto/servizio ed informare i clienti su tutte le caratteristiche del prodotto.

La promozione deve essere progettata in modo che raggiunga i potenziali clienti e venga allo stesso tempo recepita positivamente. Oltre alle preferenze del *target*, è perciò determinante anche la **scelta della piattaforma di comunicazione**. I possibili canali per la promozione al momento più diffusi sono ma occorre tenere in considerazione il fatto che in materia di strumenti comunicazionali vi è una vivace proliferazione. Occorre inoltre sottolineare il fatto che alcuni di tali strumenti sono

inaccessibili per le *start-up* per gli eccessivi costi, come la tv, certe riviste, ecc.

- **Misure pubblicitarie offline:** tv, radio, giornali, riviste, manifesti, ecc.
- **Misure pubblicitarie online:** [pubblicità display](#), pubblicità video (su YouTube, Facebook o video integrati sui siti), *Social Media Advertising*, [pubblicità sui motori di ricerca](#), ecc.
- **Comunicazione personale:** conversazione al momento della vendita tra venditore e cliente in occasione di fiere, congressi etc.
- **Public Relations:** contatto con istituzioni pubbliche e opinionisti (partiti, associazioni, case editrici) per fornire un'immagine positiva dell'azienda.
- **Comunicazione su Internet:** *mailing list*, *newsletter*, *Social Media Marketing*.

Ogni possibile modalità deve essere quantificata in termini di costo e riportata nel Full Cost per la valutazione del prezzo.