

MAURIZIO PISANI



**Questa non è
una banana**

**6 STEP STRATEGICI
PER LE PMI ALIMENTARI**

FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



Am - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative in tutte le aree della consulenza manageriale, organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione, per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

MAURIZIO PISANI

Questa non è una banana

6 STEP STRATEGICI
PER LE PMI ALIMENTARI

FrancoAngeli

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2015 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

Indice

Prefazione	pag.	9
Introduzione	»	11
1. Step 1 – Definisci il tuo mercato	»	17
1.1. Mozzarella o formaggio?	»	17
1.2. Focalizzati!	»	18
2. Step 2 – Conosci i tuoi clienti	»	21
2.1. Individua chi compra i prodotti della tua categoria	»	21
2.2. Esplora il campo di battaglia	»	23
2.3. Metti insieme tutto, e vai!	»	27
3. Step 3 – Costruisci la tua marca	»	31
3.1. Ma...cos'è una marca?	»	31
3.2. La parte verbale della marca: differenziati	»	33
3.2.1. Il positioning... ma che cos'è?	»	33
3.2.2. Ma si può differenziare un carciofo?	»	35
3.2.3. Come deve essere una buona idea differenziante?	»	36
3.2.4. Come procedere per trovare l'idea differenziante?	»	40
3.2.5. Quali sono alcuni modi tipici per differenziarsi nel mondo dei prodotti alimentari e bevande?	»	41
3.2.6. Testa, e scegli la tua idea differenziante	»	49
3.2.7. Scegli il nome giusto per la tua marca	»	53
3.2.8. Inventi il claim di marca	»	54

3.3. La parte visiva della marca: distinguiti	pag. 55
3.3.1. Perché distinguersi?	» 55
3.3.2. Crea il tuo logo	» 58
3.3.3. Definisci i tuoi colori	» 59
4. Step 4 – Sviluppa la tua offerta	» 61
4.1. E ora... diamo vita alla marca!	» 61
4.2. Definisci i tuoi prodotti	» 62
4.2.1. Pensa a consumatori... e ai clienti!	» 62
4.2.2. Parti dalla marca	» 64
4.2.3. Lo sviluppo nuovi prodotti, questo sconosciuto	» 64
4.2.4. Abbraccia il trade marketing	» 66
4.2.5. Ci vuole una gamma “sana”!	» 69
4.3. Decidi il posizionamento di prezzo	» 70
4.3.1. Parti dal consumatore	» 70
4.3.2. Togli gli sconti in fattura, ed arriva al prezzo netto	» 71
4.3.3. Togli gli sconti fuori fattura ed arriva al prezzo netto netto (al tuo realizzo)	» 72
4.3.4. Un esempio...	» 73
4.3.5. Ma perché non un prezzo netto senza sconti?	» 75
4.4. Disegna il tuo packaging	» 75
5. Step 5 – Distribuisci i tuoi prodotti	» 79
5.1. Il primo scoglio: i clienti	» 79
5.2. La GDO	» 80
5.2.1. I <i>listing fees</i>	» 82
5.2.2. Costruisci la tua distribuzione ponderata	» 83
5.2.3. Scegli le catene giuste per te	» 84
5.2.4. E ricordati di sostenere il sell-out!	» 85
5.3. Gli altri canali, oltre alla GDO	» 87
5.4. Sperimenta le vendite online	» 89
5.5. E l'estero?	» 92
6. Step 6 – Crea spazio nella mente di chi compra	» 99
6.1. Costruisci uno spazio per te!	» 99
6.2. Inizia dal punto vendita	» 99
6.3. E dopo?	» 101
6.4. Che fare, quando arrivi ad una buona distribuzione ponderata	» 102

6.5.	Stabilisci il tuo budget di comunicazione	pag. 104
6.6.	Chiarisci a tutti gli obiettivi della tua attività di comunicazione	» 104
6.7.	Prepara la tua campagna	» 105
6.8.	Chiama una buona agenzia di pubblicità ma testa le sue idee	» 106
6.9.	A che serve testare una campagna pubblicitaria	» 108
6.10.	Assicurati che la tua pubblicità funzioni	» 108
6.11.	La tua comunicazione è un investimento che deve rendere...	» 110
6.12.	La tua comunicazione non è arte, né cabaret	» 110
6.13.	Perché molti spot non funzionano?	» 112
6.14.	Scegli i media giusti	» 113
6.15.	Tutte le PMI alimentari devono essere online!	» 114
6.16.	Includi Facebook ed i social media	» 115
6.17.	Scopri il mondo digital	» 117
6.18.	E i food blogger?	» 121
6.19.	Quindi, che fare nel fantastico mondo di internet?	» 122
6.20.	Mixa i vari mezzi!	» 126
	Conclusione	» 127
	Bibliografia	» 137

Prefazione

Naturalmente, non è vero.

Certo che quella nella foto di copertina è una banana. Più o meno matura, più o meno lunga, più o meno buona. Ti potrà piacere o meno. Ma rimane una banana.

Lo stesso discorso vale per un ananas, una mela, un pomodoro. Sono tutti prodotti molto simili, dal punto di vista gustativo. Sono prodotti considerati commodity, cioè indifferenziati.

E in effetti, se fai quello che i tecnici della ricerca di mercato definiscono un blind test (ossia ne assaggi tanti senza guardare prima la marca), è molto, molto difficile che tu riesca a percepire una differenza significativa tra due tipi, ad esempio, di ananas diversi.

Possiamo applicare le stesse considerazioni a tutti i prodotti ortofrutticoli, in realtà. O alla carne, al pesce, e a tutto il mondo dei prodotti freschissimi e freschi.

Ma anche, allargando il campo di osservazione, a tanti prodotti alimentari non freschi. Riesci veramente a trovare così tanta differenza di gusto tra le centinaia di acque minerali presenti in un ipermercato? O tra i diversi tipi di latte che puoi trovare sugli scaffali del punto vendita in cui vai a fare la spesa?

Probabilmente, no.

Estremizzando, potremmo dire che nella maggior parte delle categorie che troviamo in un supermercato non ci sono grandissime differenze tecniche tra un prodotto ed un altro.

Eppure, la realtà dei fatti è, come sappiamo, ben diversa.

Guardando agli scaffali di un qualunque supermercato, nella maggior parte delle categorie non c'è solo un prodotto "base" in vendita; ce ne sono, invece, tantissimi.

Alcuni a marca del supermercato, altri a marca industriale.

Normalmente, saremo portati a preferire una (o, come più spesso accade, qualcuna) di queste marche.

A considerarla migliore della altre. E a spendere di più per comprare proprio quella.

Tornando alle banane, ad esempio, Chiquita in Italia è leader di mercato in volume e vende le sue banane ad un prezzo ben superiore agli altri. Cioè, vende più banane di tutti, e per giunta ad un prezzo più alto dei concorrenti.

Perché chi va a comprare le banane è disposto a spendere di più per avere banane Chiquita.

Ma ti sembra possibile?

Sì, è possibile.

È possibile vincere la guerra contro l'idea che una banana sia un banana e che l'unico fattore che conti sia solamente il prezzo.

È possibile che i limoni o le bottiglie d'acqua che produci con tanta cura non siano semplicemente limoni e bottiglie d'acqua, ma diventino qualcosa di più.

È possibile che il tuo prodotto, che oggi sembra uguale a quello di tutti gli altri tuoi concorrenti, diventi qualcosa di diverso.

La soluzione sta nel conoscere ed applicare i migliori principi del marketing, per creare una marca che batta l'idea per cui l'unica cosa che conta è il prezzo.

Una marca che la gente vuole ed è disposta a pagare di più.

Una marca che si differenzi e si distingue dalle altre.

Tutto questo si può fare.

In molti, ci sono riusciti.

Bisogna, però, fare le cose giuste.

Questo libro, basato su tanta esperienza pratica, cercherà di spiegare come.

Introduzione

Un bicchiere d'acqua, per favore

Qual è la differenza tra queste bottiglie di acqua?



€/litro ?



€/litro ?

Ad uno sguardo rapido, il fatto che la prima abbia un'etichetta e l'altra no. E che, sicuramente, pensandoci un po' di più, la prima costi infinitamente di più della seconda. Poi, volendo, ci si può soffermare su altri dettagli, come la forma della bottiglia o il colore del tappo.

Ma che dire del contenuto?

Facciamo un esperimento.

Versiamo due bicchieri d'acqua, uno dalla prima ed uno dalla seconda bottiglia, e facciamoli assaggiare ad un campione di persone senza dir loro da che bottiglia provengono.

Facciamo, cioè, quello che viene comunemente definito un "blind test".

Quante persone pensi riconoscerebbero l'acqua versata dalla prima bottiglia?

Probabilmente, poche. La maggior parte di loro non troverebbe alcuna differenza significativa nel gusto dei due bicchieri d'acqua.



Eppure, quando l'etichetta ricompare, molte delle stesse persone probabilmente sceglierebbero la prima bottiglia, e sarebbero disposte a spendere di più per averla.

Perché?

In fin dei conti l'acqua è acqua, e non c'è motivo razionale per cui qualcuno debba spendere tanto di più per comprare un prodotto che – senza leggere l'etichetta – non riesce nemmeno a distinguere da un altro.

Ci deve essere qualcosa di più, che va oltre la pura scelta razionale.

Tanti anni fa ...

Tanti anni fa, l'acqua con l'etichetta che abbiamo visto qui sopra non esisteva.

L'acqua era semplicemente acqua, offerta in bottiglie standard dal negozio sotto casa o da venditori che passavano per le strade delle città.

Nessuno si sognava di offrire nulla di diverso da una semplice bottiglia di acqua.

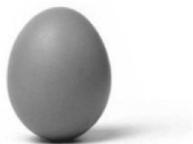


Nessuno immaginava che, un giorno, una bottiglia di acqua potesse costare il doppio di un'altra.

La stessa cosa accadeva per tante altre categorie di prodotto. Come per l'acqua, tante altre categorie presentavano un'offerta decisamente limitata, senza possibilità di scelta per chi acquistava.

Pensa, ad esempio, alle uova. Quando ero bambino, e mia madre mi chiedeva di andare al negozio sotto casa a comprare delle uova, non mi potevo sbagliare.

Nel punto vendita, infatti, trovavo questo:



Certo, già allora c'erano confezioni più o meno grandi, con 2 o 4 o 6 uova, ma alla fine un uovo era un uovo. Mia madre doveva solo dirmi quante ne voleva, e la mia scelta era facile.

Allo stesso modo, l'acqua era acqua, il latte era latte, e lo zucchero era zucchero.

Non c'era scelta, si trattava solo di stabilire quanto comprare di ogni prodotto.

Nessuna possibilità di sbagliare.

Chi vendeva prodotti alimentari, doveva solo produrre prodotti buoni almeno quanto quelli degli altri e venderli ad un prezzo simile a quello degli altri.

La qualità ed il prezzo dei prodotti erano l'unico fattore di scelta per i negozianti (allora, la grande distribuzione non esisteva ancora...). I negozianti poi rivendevano i prodotti che loro stessi avevano selezionato ai consumatori. Che non avevano nessuna possibilità di scegliere.

Oggi, tutto è cambiato

Oggi, prima di mandare tuo figlio a comprare le uova, spiegagli bene cosa vuoi che ti porti a casa.

Infatti, davanti allo scaffale delle uova, si troverà davanti più o meno questo:



Uova biologiche, uova da galline non allevate in gabbia, uova da galline allevate a terra, uova extra fresche, uova grandi e piccole, e così via. Ognuna identificata da una sua marca, una sua confezione, venduta ad un prezzo più o meno diverso dalle altre.

Una possibilità di scelta enorme.

Eppure, stiamo sempre parlando di uova.

Un prodotto che, una volta aperta la confezione, rotto il guscio e messo in padella, presenta poca differenza per la maggior parte delle persone.

Perché questo cambiamento, questa moltiplicazione delle possibilità di scelta (e delle possibilità di confondersi nell'acquisto)?

In parte, certo, ciò è stato determinato dallo sviluppo e dall'avvento di supermercati ed ipermercati, che basano la loro forza propria sulla capacità di offrire un'ampia possibilità di scelta a chi li visita.

Ma in gran parte è il frutto dell'impegno dei produttori di queste categorie di prodotti, e dei loro sforzi per proporre qualcosa di diverso dai loro concorrenti.

Qualcosa di nuovo, che possa rendere i loro prodotti in qualche modo differenti dagli altri.

Ed è tempo di adeguarsi!

Perché metterci così tanto impegno nel proporre qualcosa di nuovo e diverso rispetto ad una semplice confezione di uova, alla bottiglia di acqua standard, alla classica banana?

Perché il mondo dei prodotti di largo consumo, da quando andavamo nel negozio sotto casa a comprare le uova e il latte, è cambiato moltissimo.

In quegli anni, i problemi di chi vendeva prodotti alimentari e bevande erano altri.

Produrre prodotti di buona qualità, organizzare i trasporti, adattare i prezzi alla domanda, trovare i clienti giusti. Un tempo, chi produceva alimentari e bevande poteva guadagnarsi da vivere così.

Oggi è tutto diverso.

Da un lato, **il peso della grande distribuzione è cresciuto enormemente**. Non più tanti piccoli negozi indipendenti sparsi qua e là, ma grandi catene di supermercati che espongono migliaia e migliaia di articoli, tra cui un numero sterminato ed in crescita di prodotti a marca del punto vendita (*private label*) e di prodotti a prezzi molto bassi (“primi prezzi”). Grandi catene che riescono ad imporre sempre di più i loro voleri ai produttori, con l’effetto di ridurre proporzionalmente i margini di chi produce e vende.



Dall’altro, **la logistica terziarizzata è disponibile a tutti**, e non costituisce più fonte di vantaggio competitivo per nessuno. Un tempo ci si poteva vantare della rapidità con cui si riusciva ad evadere gli ordini dei clienti, o si riusciva a sfruttare i costi più bassi dovuti ad una miglior efficienza logistica come arma di vendita. Oggi, non più. La logistica in outsourcing garantisce par condicio per tutti.

Infine, anni fa si potevano avere i migliori stabilimenti di produzione, con i macchinari più all’avanguardia, capaci di sfornare prodotti

unici. Hai presente le prime insalate di IV gamma? Oggi non più. Il mondo è pieno di produttori desiderosi di saturare la loro capacità produttiva e fornirti proprio quel nuovo prodotto del tuo concorrente che ha tanto successo, con il marchio che vuoi, quando vuoi. **La produzione in outsourcing democratizza l'innovazione.** Pensa alle marche dei supermercati, le cosiddette *private label*, che nella stragrande maggioranza dei casi si limitano a copiare i prodotti di successo “inventati” dall'industria di marca, ed a venderli ad un prezzo più basso.

Tutto ciò fa sì che le regole del profitto nel mondo del largo consumo siano cambiate drammaticamente, dai tempi in cui andavamo a fare la spesa nel negozio sotto casa.

Oggi non basta più produrre uova buone e saperle trasportare ai clienti con tempestività per garantirsi margini di profitto decenti e costanti – quello lo fanno tutti i produttori di uova.

Oggi, per sopravvivere e prosperare nel mondo degli alimentari e delle bevande, **bisogna fare qualcosa di più** – perché c'è sempre meno spazio sul mercato per le aziende che producono.

I tre modi per sopravvivere

Perché nel largo consumo del futuro ci sarà sempre meno spazio per tanti concorrenti?

Per vari motivi.

La distribuzione, da un lato, si sta concentrando sempre di più, e le *private label* avanzano in tutti i settori, occupando sempre più spazio sugli scaffali dei punti vendita. Le grandi catene, che accrescono il loro potere di acquisto ogni anno, periodicamente razionalizzano gli assortimenti escludendo sempre di più quei prodotti che non aggiungono grande valore al loro assortimento.

Dall'altra parte, i consumatori sono diventati sempre più esigenti, informati, meno facili da convincere, e meno disponibili ad aprire il loro portafoglio senza un reale motivo. La crisi economica di questi anni ha provocato grandi cambiamenti nei comportamenti di acquisto dei consumatori, e questi cambiamenti molto probabilmente sopravvivranno anche quando la crisi sarà finita.



In questo scenario, oggi, **ci sono solo tre modi di sopravvivere e prosperare nel largo consumo**, per chi non è così bravo, ricco e fortunato da essere leader nel suo settore o da poterlo diventare – cioè, per la quasi totalità delle piccole e medie imprese alimentari.

Il primo è quello più antico del mondo: **avere prezzi più bassi degli altri**. Ci sarà sempre richiesta di prodotti di qualità accettabile ai prezzi più bassi possibile. Ovviamente, per vincere in questo modo bisogna avere anche costi più bassi degli altri – e organizzare la propria attività intorno a questa idea.

Il secondo è più recente, in parte collegato al primo, e ne rappresenta l'evoluzione moderna: **diventare un produttore per le *private label* dei supermercati**. Per riuscire, ci vogliono flessibilità, grande efficienza produttiva ed economie di scala, ottima qualità a costi bassi.

Il terzo modo di sopravvivere e prosperare nel largo consumo è quello di **differenziarsi da leader e *private label***. Di offrire qualcosa di diverso, di speciale, di unico. Di occupare una nicchia (di prodotto, geografica, e così via) non presidiata da leader e *private label*, che sia sufficientemente grande da garantire profitti adeguati, ma abbastanza piccola da non essere interessante per chi guarda ai grandi volumi. E di creare una marca forte nel territorio scelto.

Questa guida è scritta per chi vuole percorrere questa terza via.

È basata su tanti anni di esperienza in aziende del settore alimentare, tanti piani di marketing preparati ed eseguiti, tante conversazioni (meglio, discussioni) con buyer della GDO.

Quindi, è una guida essenzialmente pratica, scritta per tutte le aziende alimentari che vogliono competere con successo sul mercato complicato di oggi. Ed è una guida che si basa su quello che accade realmente ogni giorno nei punti vendita e nella testa di chi va a fare la spesa, costruita su misura per i prodotti di largo consumo, perché vendere yogurt, mele o acqua minerale è molto diverso da vendere automobili o vestiti.

Può essere utilizzata sia da chi si appresta ora ad entrare sul mercato, sia da chi ci lavora già da tanti anni, e vuole capire come può migliorare i suoi risultati in termini di vendite e profitti.

In entrambi i casi, infatti, il successo dipende dall' eseguire bene i 6 passi per vincere sul mercato che andremo ora ad esaminare.

1 Step 1 – Definisci il tuo mercato

1.1. Mozzarella o formaggio?

Bene, cominciamo.

La prima cosa da fare è **definire in che mercato vuoi competere**.

Ti sembra una scelta semplice, vero? Se produci biscotti, il tuo mercato sarà quello dei biscotti, no?

Fai attenzione, perché dal modo in cui definirai il tuo mercato obiettivo dipenderanno tante cose: i prodotti che avrà senso offrire, il nome giusto per la tua marca, il modo in cui dovrai comunicare la tua proposta, e così via.

Sembra una scelta semplice, ma ci devi riflettere bene.

Ad esempio, se produci **mozzarelle** potresti pensare che il tuo mercato è, appunto, quello delle mozzarelle.

In questo caso, sceglierai di allargare la tua gamma con altri tipi di mozzarelle, usando certi packaging tipici delle mozzarelle, comunicando (se comunichi) con lo stile caratteristico di questo mercato.

Ti focalizzerai, insomma, sulle mozzarelle.

Oppure, guardando un po' più in là, potresti invece considerare che il tuo mercato non è quello ristretto delle mozzarelle, ma è quello più ampio dei **formaggi**.

Definendo così la tua area di azione, ti troverai a ragionare in termini di prodotti, packaging e stili di comunicazione completa-



mente diversi da quelli che useresti se ti concentrassi solo sulla mozzarella.

Aggiungerai alla tua gamma altri prodotti, utilizzerai altri formati, dovrai guardarti da altri concorrenti, imposterai la tua comunicazione con uno stile diverso.

Una bella differenza.

Facciamo un altro esempio.

Ipotizziamo tu produca pomodori ciliegino.

Il tuo mercato è quello dei pomodori ciliegino, e ti concentrerai lì?

Oppure è quello dei pomodori in generale, e quindi proverai a produrre altri tipi di pomodoro? o invece, vuoi dedicarti a tutte le verdure, ed allargherai la tua attività ad altri tipi di prodotti?

Da queste scelte, come nel caso della scelta tra mozzarella o formaggio, dipenderanno tante conseguenze, in termini di prodotti, formati, marche da utilizzare, stili di comunicazione.

Anche qui, quindi, una gran differenza.

In generale, il modo in cui definisci il mercato a cui ti rivolgi non è così banale, in nessuna categoria di prodotto.

Ed è una scelta importante, da cui dipende il futuro della tua azienda.

Come procedere, quindi?



1.2. Focalizzati!

Le aziende grandi tendono a definire il loro mercato nella maniera più ampia possibile, per sfruttare tutte le opportunità.

Coca-Cola, ad esempio, si definisce una “*total beverage company*”, così rendendo chiaro a tutti che il suo business è tutto il mercato delle bevande – dall’acqua, agli sport drink, ai succhi di frutta – e non solo quello delle “bevande gassate al gusto cola”.

Questa è un’ottima strategia per Coca-Cola (e tutte le aziende di dimensioni simili), che in questo modo non si preclude nessuna possibilità di crescita del fat-



turato ed ha le risorse per farlo, in termini di persone, soldi, rete di vendita.

Per le aziende medio piccole, con meno risorse, la questione cambia drammaticamente. Per queste aziende ha più senso definire il mercato in maniera non troppo ampia, e trovare una focalizzazione ben precisa. Così facendo, possono concentrare tutti i loro sforzi in un'area ben determinata, senza disperdersi in un mare troppo vasto.

Perché, se gestisci o lavori in un'azienda di dimensioni medio-piccole, è meglio se definisci il tuo mercato in maniera abbastanza ristretta?

Perché i vantaggi della focalizzazione sono notevoli.

Innanzitutto, agli occhi dei consumatori lo specialista è sempre più forte del generalista.

Se da 100 anni fai pelati, e fai solo quelli, i consumatori ti considereranno uno specialista dei pelati – e questo porrà la tua marca in una posizione di vantaggio rispetto alle marche che vengono usate per tanti prodotti. I consumatori ragionano in maniera semplice, infatti: più un'azienda è focalizzata, più è considerata forte in quel mercato.

Poi, focalizzarti ti permetterà di raggiungere economie di scala nella tua categoria, e di organizzare tutte le tue attività nella maniera più adatta a vincere proprio in quella categoria, senza dover scendere a compromessi.

Dal punto di vista commerciale, infine, focalizzarti ti permetterà di avere solo un buyer di riferimento nella GDO – con cui, negli anni, potrai coltivare meglio i rapporti; e di conoscere bene i clienti del mercato tradizionale a cui rivolgerli.

Quindi, se la tua azienda o l'azienda in cui lavori è di dimensioni piccole o medie – focalizzati.

La focalizzazione potrà essere più o meno spinta: su uno specifico mercato (es.: merendine) o su una parte di quel mercato (es.: merendine al latte), o su una parte di quel mercato in un'area geografica (es.: merendine al latte in Sicilia).

E così via.

Per decidere a che livello fermarti, devi considerare i tuoi punti di forza e quelli di debolezza, la concorrenza, le tue capacità finanziarie e distributive, e tante altre cose.

Dovrai trovare un giusto bilanciamento tra la necessità di sviluppare il tuo fatturato e quella di diventare un player significativo nell'area in cui hai scelto di competere.

In prospettiva futura, meglio essere il n. 1 nel mercato delle merendine al latte in Sicilia che il n. 10 nel mercato delle merendine in Italia.