

IBRIDO CHE FA LEVA SULL'INNOVAZIONE DI SERVIZIO SENZA OCCUPARSI DEI PREZZI UNITARI DEL VENDUTO

Downsizing? No grazie, va meglio downnovation (*downsizing+innovation*)

Sergio Monsorno

Dicembre 1999. Sono in cerca di un fustone di marca commissionatomi da mia moglie. Con grande puntiglio en-

1. Alla riduzione delle grammature deve far seguito un beneficio funzionale

tro in vari punti di vendita del nord Italia di note catene della Gda (Esselunga, Carrefour, Auchan, Coop, Conad e altre),

mi pongo davanti allo scaffale dei detersivi per lavatrice e osservo per un po'. Sulla marca ci siamo: riconosco Dash, Dixan, Ava, Ace, Bio Presto, Sole, Bolt e alcuni altri; no problem. Circa il formato, intuisco che il fustone è un parallelepipedo di cartone piuttosto ingombrante e pieno di detersivo in polvere per lavatrice pesante tra i 7 e gli 8 kg e che costa al pubblico tra le 2.500 e le 3.000 lire al chilo (1,29 e 1,55 €/kg). Procedo alla scelta notando un particolare che non avevo mai visto prima, forse perché non c'era: sulle confezioni, accanto all'indicazione del peso netto del prodotto, c'è il simbolo stilizzato di una lavatrice e dei numeri che esprimono quan-

ti lavaggi si possono fare con il contenuto dello scatolone; questi numeri sono definiti misurini dal nome del dosatore di plastica che tradizionalmente viene inserito all'interno delle confezioni. La novità mi incuriosisce e mi informo meglio. Si tratta di un pratico suggerimento per usare la giusta quantità di prodotto che fa parte dei consigli di consumo emersi dal progetto Aise, sodalizio tra industrie di produzione patrocinato dalla Comunità Europea che ha lo scopo di contribuire a inquinare meno il mondo e consumare meno energia per lavare. Mi sovviene in quel momento di avere visto anche degli annunci pubblicitari qua e là su ri-

viste e pensiline delle fermate dei mezzi pubblici: messaggi ammantati di concetti ambientalisti un po' forzati e altisonanti e che con sospetto, forse ingiusto, riconduco al desiderio dell'industria di distogliere l'attenzione del consumatore dall'antiquato concetto di prezzo al chilogrammo e di abituarlo a quello più moderno e manipolabile di prezzo al misurino. Ma non ho le prove.

DIECI ANNI DOPO

Dicembre 2009. Un giorno di dieci anni dopo mi trovo ancora in un supermercato del nord Italia, sempre davanti alla gondola dei detersivi per il bucato in lavatrice, con in mano una li-

Una serie di nicchie profittevoli

Esistono prodotti che testimoniano questa seconda più nobile vocazione del marketing? Tentiamo una risposta attraverso alcuni esempi (i prezzi indicati sono stati rilevati presso noti moderni distributori del nord Italia tra ottobre e dicembre 2009):



Philadelphia-Ritz Snack: una confezione da 50 g in cui si trovano 32,8 g di formaggio Philadelphia Kraft e 17,2 g di biscottini Ritz, in due vaschette separate; il prezzo di 0,99 euro a scaffale corrisponde a 19,80 €/kg. Fin qui, niente da dire. Occorre notare, però, quali sono i prezzi delle versioni originali dei due ingredienti principali di questo snack: il più caro dei formati disponibili di Philadelphia Classico è quello da 80 g e costa circa 1 euro al pubblico (ossia 12,50 €/kg); il più costoso Ritz è la versione multipack di 6 pacchetti di Mini Ritz da 40 g ciascuno, trovato a 1,79 euro, cioè 7,46 €/kg. Già qui si potrebbe commentare che nel confronto tra formati dello stesso brand, gli effetti del downsizing sono più che visibili: per esempio Philadelphia in versione panetto da 250 g costa circa 6,80 €/kg invece di 12,50€/kg; si potrebbe giustamente obiettare che i costi industriali nei due casi possono essere tanto diversi da giustificare una lievitazione di quasi il doppio del prezzo unitario. Però quale arcano istinto masochistico spingerebbe un consumatore ad acquistare un mix formaggio-salatino per quasi il triplo del prezzo del suo formaggio spalmabile preferito (19,80 euro contro euro 6,80) e del suo salatino più amato? Una spiegazione ci deve essere.



Dimmidisi L'altro Snack pomodorini e baby carote: una bustina semi-trasparente che contiene in bella vista 80 g di carotine e pomodorini da conservare al fresco; il prezzo è di 2,10 euro, pari a oltre 26 €/kg. Il confronto tra questo e il prezzo delle relative materie prime sfuse reperibili nello stesso punto di vendita è ovviamente improponibile. Ma volendo insistere con paragoni impropri, si può suggerire che invece di un chilo di pomodorini e carotine, con 26 euro ci si può permettere un chilo di buon prosciutto di Parma tagliato al banco gastronomia oppure più di 15 litri di latte fresco di alta qualità. Nella confezione citata ci sono 8 mini-carote e 5 mini-pomodori.



Negronetto Negroni salame affettato: una piccola vaschetta rotonda che contiene una quindicina di fettine di salame per un totale di 60 g; il prezzo trovato di 1,99 euro (oltre 33 €/kg) supera del 50% quello del corrispondente Negronetto in versione classica, non pre-affettato ma intero, appeso nel banco a libero servizio e venduto a peso variabile a poco meno di 22 €/kg.



Minirisette Scotti Snack Croccante: 40 g di pastiglie di riso biologico pressato delle dimensioni di un gettone da slot machine, gemma di riso (1%) e sale. Bisogna ammettere che la confezione è proprio bella: di un blu-verde lucente con scritte in bianco e oro che valorizza parecchio l'innovazione (brevettata da Riso Scotti) del sistema di estrazione della gemma di riso. Innovazione che si fa pagare, senza dubbio: going price di 0,99 euro, cioè di quasi 25 €/kg, contro i 3,30 euro circa di un chilo di Riso Scotti Carnaroli. Già, ma cosa c'entra uno snack biologico da consumare dovunque si voglia con un pacco di riso non bio da bollire a casa? È vero, c'entra poco se escludiamo gli ingredienti. E qui comincia a cascare l'asino.

sta compilata da mia moglie. La parola in elenco è sempre quella: fustone. Fortunatamente la descrizione del prodotto nel cartellino del prezzo a scaffale riporta ancora questo termine tutto sommato simpatico, così la mia scelta sarà facilitata. Tuttavia c'è una sorpresa: lo scatolone che dieci anni fa conteneva tra i 7 e gli 8 kg di prodotto in polvere, oggi è una scatola più piccola che contiene tra i 3 e i 4 kg di detersivo. E c'è un'altra novità: siccome l'indicazione del numero dei fantomatici misurini sulle confezioni è rimasto pressoché invariato tra i 40 e i 50, ne deriva che il peso medio del misurino si è praticamente dimezzato dai 140 g di allora agli attuali 70-80 g. Su due piedi mi viene in mente che nel corso degli ultimi anni i big dell'industria del detersivo hanno progressivamente concentrato le formule dei prodotti abbassandone il peso specifico; così si sono rimpiccioliti il peso (tanto) e le dimensioni (poco) delle confezioni ma nel frattempo mi pare che i prezzi non siano dimi-

nuiti in proporzione, anzi. Risultato: detersivi con un potere pulente a quanto pare migliorato ma a un prezzo che nel frattempo ha superato i 4 €/kg, cioè più che triplicato. Se tanto mi dà tanto, a fronte del dimezzamento del peso del misurino in questi dieci anni avremmo dovuto assistere come minimo al raddoppio del potere lavante del detersivo: infatti solo a questa condizione il condivisibile principio del sustainable cleaning, ispiratore del progetto Aise, può dirsi rispettato con almeno un "pari e patta". Se qualcuno è in grado di dimostrarmi il raddoppio del potere lavante diventerò un consumatore di detersivi più consapevole di inquinare meno e meno arrabbiato di dover spendere più del triplo di dieci anni fa.

IL MIX CORRETTO

A dirla tutta, a parte il vantaggio di avere fustoni meno ingombranti, quali sono i benefici oggettivi di questo decennale processo di downsizing dei detersivi in polvere, anzi, dei de-

tersivi in generale, visto che hanno subito una sorte simile anche quelli liquidi? Qual è la percezione del consumatore finale sulle prestazioni di un misurino-chilo-equivalente? Insomma: in quali condizioni il downsizing dei prodotti non è sterile sgrammatura che innalza i prezzi unitari (al chilo, litro o pezzo che sia) camuffando gli aumenti di listino, ma incontra realmente il bisogno complesso di un consumatore che cerca novità, convenienza, prestazioni, servizio? Qual è il corretto mix prodotto-servizio-prezzo? È fuori dubbio che gli aumenti di listino e di prezzo facciano bene sia all'industria sia alla distribuzione; quindi non mi avventuro nel tentativo di capire quale sia il confine del lecito nell'aumento del rapporto €/kg. L'argomento in realtà avrebbe il suo interesse perché sottende una serie di aspetti fondamentali della relazione tra la credibilità dei brand e i consumatori con tutti i loro bisogni e desideri. Il punto che si vuole dimostrare però è un altro: la cre-

attività di marketing, vera linea insostituibile della crescita dei mercati e della soddisfazione dei bisogni dei consumatori, può non essere costretta ad abdicare a mere logiche di listino, a ridurre la sua potenzialità a compiti di retroguardia, destinati più a mestieranti della rivitalizzazione dei cicli di prodotto che a manager dotati degli strumenti per reinventare qualcosa immaginando nuovi scenari d'uso, figurandosi applicazioni in settori diversi dalla categoria tradizionale d'appartenenza, iniettando caratteristiche di servizio che incontrano un bisogno latente del consumatore ancora inesplorato, creando nuove nicchie profittive.

LA CONTROINDICAZIONE

In realtà il raffronto dei prezzi unitari di questi nano-prodotti e quello degli omologhi articoli in formato normale presenta una controindicazione: la pressione competitiva tra distributori distorce l'ampiezza della forbice. È come dire che se un



Kellogg's Tresor Pocket: 6 bustine da 21 g ciascuna confezionate in una scatola di cartoncino di forma cubica per un totale di 126 g. Il contenuto delle buste è lo stesso del Kellogg's Tresor in versione tradizionale da 375 g, ovvero un cereale da prima colazione fatto di mini-fagottini con un guscio di cereali e un ripieno di cioccolato brownie. Prezzi: 2,78 euro per 126 g di prodotto a oltre 22 €/kg per la versione pocket; 3 euro per 375 g a 8 €/kg per la versione classica. Risultato rugbistico: Pocket batte Classica 22 a 8.



Ferrero Nutella mini-barattolino da 30 g: un minuscolo oggetto che un adulto può nascondere facilmente nel palmo della sua mano, consistente in una copia perfetta, solo in versione mignon, del classico barattolo di Nutella da 750 g. Sul tappo è presente un curioso gancetto di plastica che rende il prodotto appendibile; ma il gancio non serve per appendere i barattolini all'interno dell'espositore in cui si trovano nel punto di vendita; infatti questi sono esposti impilati gli uni sugli altri. Il gancetto suggerisce piuttosto che il Nutellino può essere appeso all'albero di Natale, realizzando una bella operazione di Xmas-tree-branding. Prezzo del gadget: 1,90 euro; se dunque volete risparmiarvi la fatica di raccogliere una palettata di Nutella dal vaso acquistato nello stesso negozio a meno di 7 €/kg e di infilarla in una vecchia pallina decorativa, comprate il mini-barattolino alla cifra di poco più di 63 €/kg.



Sale Italkali in tubetto spargitore: classico sale di Sicilia confezionato nel pratico tubo di plastica che consente il dosaggio preciso del prodotto sulle pietanze; per 0,99 euro il tubetto da 250 g è vostro (3,96 €/kg); solo 40 centesimi in più del pacco da 1 kg di sale Italkali (0,59 euro), il cui prezzo unitario vale, per l'appunto, circa sette volte di meno.



L'elenco si fa lungo. Riassumiamo altri casi interessanti: **patatine San Carlo Più Classiche in confezione da 6 sacchetti** di 25 g (totale 150 g), prezzo di 1,58 euro, cioè di 10,53 €/kg, equivalente a quasi il 60% in più delle stesse patatine in confezione da 450 g (2,99 euro per 6,64 €/kg); **arachidi Snack&Friends Cameo in 3 astucci** da 40 g (totale 120 g), prezzo di 1,25 euro, cioè di 10,42 €/kg, equivalente al 58% in più delle stesse arachidi in confezione sottovuoto da 500 g (3,29 euro per 6,58 €/kg); **Martini Bianco in cluster da 4 bottigliette** di 60 ml (totale 240 ml), prezzo di 3,49 euro, cioè di 14,54 €/l, equivalente a quasi il 90% in più del Martini Bianco in bottiglia da 1 l (7,69 euro). E poi ancora: un **olio extra vergine di oliva in bottiglietta** da 100 ml al prezzo di 9,90 €/l, quando il medesimo olio in bottiglia da litro costa quasi cinque volte meno; 90 g di provolone dolce affettato e confezionato in atmosfera protettiva che costa circa il doppio di un formato non pre-affettato da 350 g; una **scatola da 250 g di bustine di zucchero** che costa sette volte di più del classico pacco di zucchero da un chilo; e così via.

brand dal forte impatto di immagine come Nutella, oppure una commodity da lista della spesa come il sale, vengono posizionati dai produttori a un prezzo a scaffale consigliato di 100, i retailer probabilmente li esporranno a un prezzo di 80, adottando una pricing policy governata da logiche di confronto orizzontale con i loro competitor, con l'ovvia conseguenza di de-posizionarne anche il prezzo unitario. L'effetto non è lo stesso, invece, per un articolo downsized con elevati contenuti di servizio a cui non sia stato ancora affibbiato il ruolo di prodotto-civetta: è più probabile che suo il prezzo consigliato dal produttore si avvicini molto a quello effettivo trovato in vendita; in questo modo la distribuzione allarga ulteriormente il gap di prezzo unitario tra un prodotto di grande marca in formato standard e la sua versione in formato ridimensionato, la quale per di più esce già dalle menti di chi l'ha inventata con un bel fardello di costo unitario più alto per il consumatore.

Ma per quel che mi preme dimostrare questo fenomeno non svilisce, anzi rafforza le evidenze; detta forbice di prezzo dovrebbe svantaggiare, infatti, oltremodo le versioni downsized, invece il loro posizionamento non crea disagio nei consumatori. Forse perché il loro punto-prezzo è opportunamente collocato subito a ridosso del prezzo delle versioni originali o comunque a una distanza che non crea incertezze nella valorizzazione dei vantaggi del prodotto: Kellogg's Tresor Pocket, per esempio, nonostante i suoi 22€/kg di prezzo al pubblico, si posiziona a una manciata di centesimi sotto la classica scatola di formato standard e, grazie al gioco della grammatura ridotta, si inserisce brillantemente all'interno della fascia tra i 2,5 euro e i 3 euro in cui competono quasi i tre quarti dei prodotti di questa categoria. O anco-

Una ricetta difficile da eseguire

La ricetta sembra semplice, ma non lo è. Infatti sgrammare i prodotti senza aggiungere nulla in termini di valore d'uso, di beneficio funzionale, di servizio appunto, rischia di diventare una pratica che il consumatore moderno non è più disposto a premiare; anzi, piuttosto preferisce fare trading down e rinunciare al servizio per andare verso soluzioni di minore prezzo unitario. **Occorre allora ripensare il downsizing in termini di "downnovation" (downsizing+innovation), facendo però rispettare ai nuovi prodotti alcuni accorgimenti:** punti-prezzo compresi nello spazio competitivo dominato dagli standard, autentici e sperimentabili vantaggi legati al livello di servizio e margini più alti della media di categoria.

ra: 40 centesimi di differenza di prezzo tra il sale Italkali iodato di Sicilia in versione pacco da 1 kg (0,59 euro) e lo stesso sale Italkali confezionato nel tubo-spargitore di plastica da 250 g (0,99 euro) non sono evidentemente sufficienti a scoraggiare l'acquisto del secondo, nemmeno se il suo prezzo €/kg vale quasi 7 volte di più.

CONCLUSIONI

Nonostante la crisi economica, aumenta anche nel discount la presenza di confezioni ad alto contenuto di servizio (formaggi pre-affettati in vaschetta atm, monoporzioni ecc.) con maggiori prezzi al chilo rispetto ai beni di formato normale da cui derivano. Alcune catene di questo canale hanno anche realizzato estensioni del lineare dei freschi proponendo vasche espositive di fronte al classico murale refrigerato in cui mettere prodotti con queste caratteristiche; il motivo è semplice: oltre ai prezzi unitari, anche i margini unitari sono più alti della media. Due le considerazioni conclusive:

a) il prezzo a scaffale dei prodotti downsized viene opportunamente allineato a quello dei beni di formato normale, a volte posto sotto di questi; quindi sembrerebbe che il loro successo sia proprio legato al punto-prezzo vincente unito al contenuto di servizio, a dispetto del loro prezzo

al chilo in alcuni casi esageratamente più alto.

b) imprescindibile aspetto legato a tutti gli esempi esaminati è il contenuto di servizio del prodotto, ovvero quell'insieme di connotati che lo caratterizzano come qualcosa di diverso da prima, che lo differenziano.

La trasformazione di un prodotto in snack, in grab-and-go food, ne cambia felicemente la situazione e il momento d'uso (Kellogg's, Philadelphia-Ritz, Dimmidisi); il formato più piccolo e coerente con la dose media di consumo elimina l'onere di calibrare le quantità da utilizzare (Martini, San Carlo, Cameo); l'aggiunta di un accessorio per contenere e dosare il prodotto elimina il rischio di sporcarsi o il disagio di travasare il bene da un contenitore a un altro (Italkali); l'uso della materia prima in modi nuovi cambia la vera e propria funzione d'uso del prodotto (Minirisette Scotti); la parziale trasformazione del prodotto anticipando le operazioni che dovrà compiere l'acquirente per consumare (per esempio l'affettamento di un salame) solleva da attività time-spending (Negroni) e dalla noia di smaltire scarti o rifiuti; le quantità in generale ridotte si allineano all'esigenza di sprecare meno prodotto obsoleto o avariato avanzato dopo il primo consumo; infine la generazione di associazioni

di idee tipiche della dislocazione laterale del marketing creativo svincola del tutto il prodotto dalla funzione per cui è stato inventato originariamente: la micro-Nutella non è più crema spalmabile ma pallina per decorare l'albero di Natale, la bustina di zucchero non è più addolcitore di cibi ma intoccabile oggetto di collezionismo ecc.

Quando si fa leva innanzitutto sull'innovazione dei contenuti di servizio senza apparentemente preoccuparsi troppo della lievitazione dei prezzi unitari, la tecnica del downsizing si trasforma in un nuovo ibrido, via di mezzo tra la semplice riduzione delle grammature e l'aumento del valore del mix prodotto-servizio-prezzo.

Queste due dimensioni, contenuto di servizio e prezzi unitari, diventano gli assi di una matrice in cui collocare la nuova downnovation (downsizing+innovation). Sembrerebbe la scoperta dell'acqua calda, ma se la crisi dei consumi non frena il successo dei prodotti downnovated, allora siamo di fronte a qualcosa che non può più essere scambiata come valvola opportunistica di iniezione sul mercato di listini e prezzi più alti da parte dell'industria; facile critica, tra l'altro, che arriva spesso dai buyer della Gda, salvo poi essere contenti di certe reinvenzioni che in fondo aumentano i valori delle categorie e i loro margini disastrosi.

A maggior ragione se coinvolgono categorie commodity. E quando la downnovation si associa con un efficace apparato di relazione con il consumatore che gli permette di appropinquare un prodotto sorprendendosi dell'inaspettato valore aggiunto che questo contiene (la serendipity di Fabris), allora c'è anche down-ovation, cioè acclamazione del pubblico (= vendite) verso un prodotto in versione undersized-overvaluable di cui si guarda tutto tranne che il prezzo unitario. ■