

# Introduzione

---

Questo libro ha due obiettivi:

- educare gli studenti all'apprendimento dei concetti, dei metodi, delle logiche, dell'organizzazione del lavoro del product manager;
- fornire ai product manager uno strumento per razionalizzare le conoscenze e per consolidare le competenze che hanno acquisito con l'esperienza.

Il Capitolo 1 racconta la storia del Brand Management System, un sistema di management che pone al centro le figure dei brand manager e dei product manager. Il Brand Management System è un'organizzazione sviluppata negli anni Trenta dalla grande corporation statunitense che, cresciuta attraverso l'acquisizione e la creazione di marche, si trovava ad avere un portafoglio di prodotti e di marche articolato e complesso, che richiedeva l'istituzione di presidi dedicati a ciascun prodotto.

Il product manager è responsabile della performance competitiva di una linea di prodotti connotati dalla stessa marca. Egli deve costruire e rafforzare nel tempo il vantaggio competitivo della linea di prodotti attraverso la continua analisi del mercato e l'intelligente manovra delle leve di marketing. Gli obiettivi, i programmi e le azioni sono sintetizzati nel piano di marketing, il documento che ogni anno rivede la situazione, stabilisce nuovi traguardi e definisce le risorse necessarie per raggiungerli.

L'impostazione del libro segue la progressione del piano di marketing del prodotto: tutti i capitoli successivi al primo affrontano un preciso momento del piano di marketing. Dall'analisi del mercato si passa allo studio della quota di mercato del prodotto; segmentazione, *targeting* e *positioning* segnano il passaggio dalla fase analitica alla fase operativa del piano, in cui si definiscono le azioni relative alle «4P» del marketing mix. Il Capitolo 10 è dedicato al controllo della performance economico-finanziaria del prodotto, argomento che solitamente chiude il piano di marketing.

Ciascun capitolo è stato scritto cercando di integrare le più significative teorie sull'argomento nelle routine di lavoro del product manager. Ne risulta un taglio operativo, ma fondato su solidi riferimenti teorici.

I numerosi esempi, casi ed esercizi contenuti nel CD-rom allegato sono un

complemento indispensabile del testo, e dovrebbero stimolare un apprendimento più attivo e coinvolgente. Il CD-rom contiene:

- casi con relativi file di calcolo;
- esercizi, nella forma di database su cui provare le analisi e i calcoli suggeriti nel testo.

La scelta di privilegiare un'impostazione molto vicina alle routine di lavoro del product manager mi ha indotto a due rinunce. Il testo non affronta lo sviluppo dei nuovi prodotti intesi come *really new product*. L'innovazione è un'attività strategica che spesso esula dalle attività del product manager, ed è gestita da livelli gerarchici superiori o da product manager dedicati (*new product manager*). Il product manager dedica invece molte energie a un'innovazione minore, orientata al continuo ampliamento della linea di prodotti di cui è responsabile: questo aspetto è ampiamente trattato nel Capitolo 5.

Relativamente alla gestione del marketing mix non ho trattato in modo approfondito la «P» del *place*. Per quanto la scelta dei canali distributivi condizioni in modo sempre più determinante la politica del prodotto, raramente il product manager ne è il primo responsabile perché la gestione del *place* è affidata al *sales management*.

Nei capitoli dedicati alle responsabilità del product manager (Capitolo 1), all'analisi della quota di mercato (Capitolo 3) e alla politica della gamma di prodotti (Capitolo 5) si fa peraltro continuo riferimento all'importanza delle decisioni distributive per l'attività del product manager.

Non avrei potuto scrivere questo libro senza il continuo confronto con le imprese.

Un ringraziamento sentito a tutti i miei ex studenti che hanno intrapreso la carriera di product manager e che da lì hanno raggiunto posizioni importanti: gli incontri con molti di loro sono per me occasione di verifica, di stimolo e di riflessione. Sono così tanti che non posso ringraziarli uno per uno, ma considero il network degli ex un patrimonio di grande valore.

Ringrazio inoltre le imprese che mi hanno fornito documentazione da utilizzare nel testo e che hanno partecipato attivamente alla sua costruzione; in particolare Kraft e L'Oreal, che hanno impegnato tempo per soddisfare le mie richieste.

Un ringraziamento all'editore Egea, in particolare alla dottoressa Elena Besozzi e al dottor Roberto Gamba, che mi hanno seguito con attenzione e cura nella stesura del libro.

Vorrei infine ricordare, in modo particolare, due colleghi e amici con cui ho sempre condiviso molti interessi di studio; i loro scritti sono stati fonte di stimoli e di idee per la stesura di alcuni capitoli.

I bei libri di Bruno Busacca sul consumatore e sul valore della marca mi hanno aiutato a scrivere i capitoli sull'analisi del mercato, sulla segmentazio-

ne, sull'architettura della marca; lo scritto di Sandro Castaldo sull'analisi della quota di mercato è stata la base su cui ho costruito il capitolo sull'analisi della quota di mercato, fondamentale nel lavoro del product manager.

I nuovi colleghi che ho incontrato all'Università della Valle d'Aosta, anche se non esperti di marketing e di brand management dal punto di vista teorico, ne sono continui fruitori come individui. La loro curiosità e le loro osservazioni sono state per me occasione di stimolo e di riflessione.

Naturalmente la mia riconoscenza a loro e a tutti i colleghi dell'Istituto di Economia e Gestione delle Imprese e dell'Area Marketing della SDA Bocconi School of Management va ben oltre.