



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

Dipartimento di Agronomia Animali Alimenti Risorse
Naturali e Ambiente

Dipartimento del Territorio e Sistemi Agro-Forestali

Corso di laurea: in Scienze e Tecnologie Alimentari

**Il comparto dei soft drinks:
dinamiche di mercato e nuove tendenze**

The soft drinks industry: market dynamics and new trends

Relatore
Prof. Trestini Samuele

Laureando
Alessio Boscaro
Matricola n.
602388

ANNO ACCADEMICO 2014-2015

A mio padre

INDICE

INDICE

INTRODUZIONE	9
---------------------	---

CAPITOLO PRIMO: IL MONDO DEI SOFT DRINK

1. Definizione e classificazione delle bevande analcoliche	11
1.1 Le bibite con succhi	12
1.2 Le bibite carbonate con aromi ed estratti	12
1.3 Le bibite alleggerite	13
1.4 Le bibite piatte	14
1.5 Le bibite fortificate	14
1.6 Le bevande a base di frutta	14
1.7 Acqua Minerale	16

CAPITOLO SECONDO: PRINCIPALI COMPETITORI NEL MONDO E IN ITALIA DEL BEVERAGE

2. I competitors nel mondo e in Italia nel settore del beverage	17
2.1 The Coca-Cola Company	17
2.2 PepsiCo	20
2.3 Red Bull GmbH	22
2.4 Britvic	23
2.5 Orangina Schweppes a Suntory group company	24
2.6 Dr. Pepper Snapple group (DPS)	25
2.7 Nestlè Waters	26
2.8 Danone Group Water	27
2.9 Acqua Minerale San Benedetto SpA	29

CAPITOLO TERZO: LE AZIENDE E I CONSUMI

3. Analisi settoriale	31
3.1 Analisi settoriale nel mondo	31
3.2 Mercato: i sotto-settori	34
3.3 Mercato Italia	38
3.4 Trend di lungo periodo nel mercato dei soft drink	39

CAPITOLO QUARTO: IMPLEMENTAZIONE DI UN PROCESSO DI MARKETING

4. Il processo di marketing	41
4.1 Definire una strategia di marketing orientata al cliente	42
4.1.1 Segmentazione del mercato	44
4.1.2 Definizione del mercato obiettivo	45
4.1.3 Differenziazione e posizionamento	46
4.2 Realizzare un processo di marketing in grado di offrire un valore	47
4.3 Instaurare relazioni profittevoli con il cliente e garantire la massima soddisfazione	50
4.4 Come ottenere valore dai clienti	53

CAPITOLO QUINTO: IL SETTORE ENERGY DRINK: IL CASO RED BULL

5. Il caso Red Bull	55
5.1 Segmentazione e posizionamento di Red Bull	56
5.2 Marketing mix di Red Bull	63
5.2.1 Il Prodotto	63
5.2.2 Promozione	65
5.2.3 I Punti vendita	66
5.2.4 Il Prezzo	67
5.3 Valori di prodotto	68

CONCLUSIONE	71
--------------------	----

BIBLIOGRAFIA	73
---------------------	----

SITOGRAFIA	74
-------------------	----

RIASSUNTO

Il comparto dei soft drink è un mercato caratterizzato da una forte competizione globale, presentando numerose aziende operanti, capaci di ritagliarsi un ruolo al suo interno, ma di fatto dominato dai colossi The Coca-Cola Company e PepsiCo.

Il mercato dei soft drink, negli ultimi anni, ha subito una variazione della domanda dettata dal fatto che i consumatori hanno modificato le loro abitudini. Questo cambiamento ha portato a un calo nelle vendite delle bevande carbonate e dei succhi, e ad un aumento dei consumi di tutte quelle bevande aventi caratteristiche funzionali e nutrizionali che vengono percepite dal consumatore con un valore aggiunto quali, ad esempio gli energy e sport drink.

Un esempio di questo andamento del mercato è il caso Red Bull, un'azienda che è riuscita, grazie al suo omonimo prodotto *Red Bull energy drink*, a dare una svolta positiva nel settore degli energy drink.

Seppure *Red Bull energy drink* non sia un prodotto eccellente sotto l'aspetto organolettico, grazie ad un'accurata e innovativa strategia di marketing da parte dell'azienda produttrice è riuscita a divenire leader del settore.

Attualmente il mercato del beverage analcolico è caratterizzato da una forte evoluzione che richiede alle aziende un costante investimento in ricerca, innovazione e sviluppo al fine di poter rimanere competitive per rispondere ai nuovi trend di mercato. Al contempo sono necessarie approfondite e continue strategie di marketing che spesso si rivelano più importanti del prodotto, inteso come bevanda, riuscendo a soddisfare nuovi bisogni.

Il settore del *beverage* analcolico può dare ancora tanto ai consumatori, soprattutto creando novità che guardino ancor più all'aspetto nutrizionale o funzionale abbinato ad una attenzione marcata all'eco-sostenibilità di tutta la filiera.

ABSTRACT

The soft drink market is globally very competitive, with numerous smaller companies and dominated by two giants, The Coca-Cola company and PepsiCo. In recent years, demand in the soft drink market has shifted due to changes in consumers' habits.

This shift caused a decline in sales of carbonated beverages and juices and an increase in consumption of sport and energy beverages, whose functional and nutritional characteristics are perceived as beneficial.

Exemplifying this trend, Red Bull managed to revitalise the energy drink market, thanks to its Red Bull energy drink.

Even though this product's organoleptic properties are not excellent, it became the leader in its sector thanks to an innovative marketing strategy. The non-alcoholic drinks market is evolving constantly, and companies are forced to invest in research, innovation and development in order to stay competitive and answer the market trends.

At the same time, new marketing strategies are required and are often more important than the product itself in satisfying new consumers' needs.

The non-alcoholic drinks market has a lot more to offer consumers, particularly by exploring new products that focus on the nutritional and functional aspects whilst paying attention to the eco-sustainability of the whole production chain.

INTRODUZIONE

Il presente lavoro ha come oggetto di analisi i soft drink, le loro caratteristiche e il mercato ad essi collegato.

Nell'ultimo decennio la diffusione dei soft drink è stata caratterizzata da un'inversione di tendenza dei consumi, che ha portato ad una diminuzione della domanda di bevande carbonate e ad un aumento di bevande aventi caratteristiche funzionali e/o nutrizionali. Interessante è l'analisi dei dati riguardanti le vendite mondiali, intese come consumi di alcuni segmenti, come ad esempio il settore *carbonates* che ha subito una diminuzione della quota di mercato del 5 per cento, passando dal 35,8 al 30,8 per cento in un periodo che va dal 2008 al 2013. Lo stesso dicasi per il settore succhi che ha subito una variazione negativa nello stesso arco di tempo passando da una quota mercato del 12,8 per cento a 12,1 per cento. Uno dei comparti più interessanti che ha fatto registrare invece un aumento della quota di mercato è il settore sport ed energy drink che ha aumentato il valore della quota mercato passando da un 2,9 a 3,2 per cento, dato che va a sottolineare come i consumatori ricerchino appunto prodotti con caratteristiche aggiuntive quali possono dare energy e sport drink.

Il primo capitolo inizia dall'analisi del settore soft drink, dove viene definito prima di tutto il concetto di bevanda analcolica e poi proseguito fornendo una panoramica delle diverse tipologie di prodotto.

Nel secondo capitolo si descrive il mercato delle bevande analcoliche, mercato in cui c'è una maggiore competizione globale, dominato dai colossi The Coca-Cola Company e PepsiCo. Si può tuttavia rilevare come il settore sia ricco di numerose aziende capaci di ritagliarsi un ruolo in tale mercato.

Come passo successivo nel terzo capitolo è stato interessante vedere quali prodotti offrono queste aziende concorrenti, a quali target si riferiscono, in quali settori si colloca la loro offerta proseguendo con l'analisi dei consumi per settore, sia in riferimento al mercato mondiale sia a quello italiano.

Partendo dai consumi si è potuto notare quali siano le tendenze attuali dei consumatori e quali potrebbero essere i drivers per il futuro prossimo.

Nel quarto capitolo si andrà a definire cos'è una strategia di marketing, in una prima parte sotto l'aspetto teorico e poi nell'ultimo capitolo come possa essere implementata

all'interno di un'azienda attraverso lo studio della strategia attuata da Red Bull GmbH. Nel quinto capitolo è stata presa in considerazione Red Bull come esempio di tendenza, consolidatosi negli anni, di una bevanda fortificata che, pur con dei forti limiti dal punto di vista gustativo, è diventata moda in una popolazione di giovani e adulti, sportivi e lavoratori, grazie alla sua indole energizzante e a un processo di marketing efficace. L'analisi del processo di marketing rivolto al consumatore Red Bull ha dimostrato come l'azienda sia riuscita a divenire leader nel mercato energy drink, riuscendo a mantenere il proprio prodotto di punta in una posizione di *star*. Al termine dell'analisi si è potuto concludere che il mercato è caratterizzato da una forte evoluzione che richiede alle aziende un costante investimento in ricerca, innovazione e sviluppo al fine di poter rimanere competitive e continuare a generare profitti ed evolversi per rispondere al cambiamento.

CAPITOLO PRIMO: IL MONDO DEI SOFT DRINKS

1. Definizione e classificazione delle Bevande analcoliche

Le Bevande Analcoliche sono tutte quelle bibite che non contengono alcool o più esattamente, le bevande nelle quali l'eventuale presenza di alcool non sia superiore all'1% del volume¹. Questa qualificazione è normalmente utilizzata con riferimento alle bevande fredde e, nel senso più ampio del termine, comprende le seguenti categorie: acque confezionate, bibite carbonate dolci frizzanti, bibite dolci piatte, succhi e nettari di frutta. In quanto prive di alcool, le bevande analcoliche godono di una destinazione di consumo più universale sia in termini di consumatori che in termini di occasioni di consumo.

Osservando la natura e la composizione dei prodotti, con il termine Bibite Analcoliche ci si riferisce, invece, alle bevande analcoliche rinfrescanti, dolci, frizzanti o piatte. In termini più precisi le bibite analcoliche sono bevande rinfrescanti a base di:

- acqua (in genere oltre l'80 per cento);
- zuccheri (o dolcificanti);
- sostanze aromatizzanti;
- eventuali altre sostanze edibili di origine vegetale (quali succhi e/o puree vegetali, estratti e/o infusi di caffè, tè e altre piante, ecc.) e, talvolta, anche elementi arricchenti di varia natura (quali vitamine, sali minerali, sostanze energizzanti, ecc.).

Oltre a queste componenti di base, le bibite analcoliche possono contenere, secondo le soluzioni ricettistiche, eventuali altre sostanze residuali.

¹ Cfr. R.D. 27.7.1934 n° 1265; D.P.R. 19.5.1958 n° 719; Legge 3.4.1961 n° 286; Circolare n° 85 (Ministero della Sanità) dell'8.6.1972; Circolare n° 135 del 30.6.1988. Sono considerate bibite analcoliche, le bibite gassate e non gassate confezionate in bottiglia o in altri recipienti a chiusura ermetica, preparate con acqua potabile od acqua minerale naturale contenenti una o più delle seguenti sostanze: a) succo di frutta; b) infusi, estratti di frutta o di parti di piante commestibili o amaricanti o aromatizzanti; c) essenze naturali; d) saccarosio; e) acido citrico, acido tartarico. Il saccarosio può essere sostituito dal destrosio nella misura massima del 10%, mentre l'eventuale contenuto di alcool etilico non deve superare l'1% (D.P.R. 19.5.1958, art. 2).

1.1 Bibite con succhi

- **Aranciate:** sono bibite con almeno il 12% di succo d'arancia. Nel comparto delle bibite a succo le aranciate rappresentano il prodotto più consumato. Attualmente sul mercato vengono proposti diversi tipi di prodotto:

- aranciate bionde, a base di normale succo d'arancia (qualità bionde, Valencia e similari)

- aranciate rosse, a base di succo di arance rosse (qualità tarocco, sanguinella e similari);

- aranciate con succo e polpa, con una struttura più fibrosa e ricca di cellule d'arancia;

- aranciate amare, con un gusto più amarognolo dovuto non alla mancanza di zuccheri, come si potrebbe pensare di primo acchito, ma alla presenza d'estratto di corteccia di china (pianta amaricante) o di altri elementi equivalenti.

- **Limonate:** sono bibite al 12% di succo di limone. Si distinguono dalle più tradizionali gassose al limone per l'elevata percentuale di succo e per il più alto residuo secco.

In tempi più recenti sono state introdotte con successo delle nuove bibite al 12% di succhi e puree di frutti quali pompelmo o frutti tropicali, mandarino, frutti di bosco.

1.2 Le bibite carbonate con aromi ed estratti

Questi prodotti non contengono succhi o puree di frutta se non in misura trascurabile e la loro caratterizzazione gustativa è data dalla presenza di vari aromatizzanti ed estratti vegetali. Legalmente non sono previsti particolari vincoli ricettistici e tendono ad avere un "residuo secco" più basso. Queste bibite possono avere una denominazione che richiama il frutto o la pianta che rientra nella specifica composizione del prodotto, oppure avere una denominazione di pura fantasia. Appartengono a questa categoria numerose varietà tipologiche e gustative tra cui:

- **Cole:**(le classiche bibite "american style"), è una bibita contenente acqua, zuccheri, anidride carbonica, caramello o coloranti abbrunenti (che danno alla bevanda il classico colore scuro), sostanze acidificanti e conservanti, caffeina e "aromi naturali", tra cui estratti di cola, pianta tropicale il cui frutto ha un'azione stimolante. Il mix degli

aromi, pur rappresentando meno dell'1 per cento del prodotto, costituisce l'elemento segreto e personalizzato delle varie formule, conferendo a ciascuna di esse il proprio specifico gusto. Nuove varianti le cole al limone e le cole alla vaniglia.

- **Lemon-lime:** rappresentano il contraltare “chiaro” delle cole “scure”, con un gusto caratterizzato dalla presenza d'estratti di limone e/o lime, piccolo limone verde molto profumato, tipico dei Caraibi. Data la forte vicinanza ricettistica, le “lemon-lime” possono essere considerate l'evoluzione moderna delle tradizionali gassose al limone.
- **Cedrata:** a base di essenza o alcolato di cedro, tipo di limone molto più grande e a buccia molto più spessa, dal classico colore giallo, grazie alla presenza di specifici coloranti.
- **Chinotto:** è la bibita a base d'agrumi di chinotto, una specie di piccolo mandarino di sapore amarognolo, di origine cinese ma coltivato anche in Liguria, che presenta un classico colore scuro dovuto alla presenza di caramello (zucchero brunito mediante cottura).
- **Gassosa:** è costituita molto semplicemente da acqua, zucchero, anidride carbonica ed essenze di limone, con l'eventuale aggiunta d'acidificanti, ma senza sostanze coloranti. Il termine “gassosa” può essere utilizzato legalmente solo per le gassose al limone.
- **Spume:** rappresentano delle bibite a base di zucchero, acido citrico e aromi vari.
- **Acque toniche:** non sono delle semplici bevande acquose ma delle bibite a pieno titolo in quanto contengono zucchero, con bicloridato di chinino (sostanza amaricante) e con l'aggiunta di altre essenze aromatiche; il tutto conferisce al prodotto un caratteristico gusto dolceamaro.
- **Aperitivi analcolici:** “bitter” (“amaro”) e “ginger” (“zenzero”), pianta erbacea di cui si utilizzano i rizomi, originaria dell'Asia Meridionale.

1.3 Le bibite alleggerite

Sono bibite che si caratterizzano per un minore apporto calorico rispetto alle tradizionali bibite zuccherate. Queste ultime, infatti, contengono tra l'8 il 10% di normali zuccheri e, quindi, un litro di una comune bibita dolce contiene intorno agli 80-100 g. di zuccheri, pari ad un apporto di circa 400 Kcal., caso tipico è quello delle bibite cole,

proposte anche in versione decaffeinata.

L'industria ha sviluppato delle bibite a basso apporto calorico:

- sostituendo in toto i normali zuccheri con edulcoranti ipocalorici (“**Bibite Light o Senza Zuccheri**”), in grado di ridurre drasticamente l'apporto calorico della bibita;
- sostituendo parzialmente i normali zuccheri con dolcificanti ipocalorici (“**Bibite a Ridotto Contenuto Calorico**”), riducendo almeno di un terzo l'apporto calorico della bibita. I dolcificanti ipocalorici più usati sono il ciclamato di sodio, l'acesulfame K e l'aspartame.

1.4 Bibite piatte (non gassate)

Bevande lisce non addizionate di anidride carbonica, comprendono le bibite a base di frutta con percentuale di succo inferiore al 30 per cento, tè pronto, caffè freddo, latte di mandorla e altri prodotti.

1.5 Le Bibite fortificate (funzionali)

Caratterizzate da un arricchimento d'ingredienti in grado di svolgere delle specifiche funzioni fisiologiche. Troviamo:

- **Energy drink:** bibite che, oltre all'acqua (componente predominante), contengono sostanze stimolanti, antiossidanti e tonificanti, quali:
 - sostanze stimolanti: caffeina, guaranà, estratto di ginseng;
 - amminoacidi quali ad esempio la taurina;
 - vitamine, soprattutto del gruppo B e sali minerali;
 - zuccheri e/o dolcificanti.
- **Sport drink:** contengono acqua, zuccheri, elettroliti (sodio, potassio, magnesio), minerali, vitamine, amminoacidi.

1.6 Bevande a base di frutta

Genericamente tutte le bevande naturali (non gassate) contenenti succhi e/o purea di frutta in forma significativa. Sono bevande a base frutta i succhi interi, i nettari e tutte le

altre bevande naturali a succo con almeno il 12% di frutta². Queste ultime vengono anche qualificate come “Bibite Naturali Frutta”.

- **Succhi interi (100 per cento di frutta e verdura):** sono bevande al 100 per cento di frutta o verdure, senza aggiunta di altri zuccheri, al di fuori di quelli naturalmente presenti nella frutta (fruttosio). Al fine di distinguerli meglio dai “nettari”, i produttori tendono ad utilizzare delle ulteriori specificazioni, tipo “Puro Succo” oppure “Succo 100%”, con l’evidenziazione della dicitura “senza zuccheri aggiunti”. I succhi a loro volta comprendono diverse tipologie di prodotto, che si distinguono a seconda del processo produttivo e della temperatura alla quale sono trattati in produzione e nel ciclo distributivo: ad esempio, succhi a lunga conservazione (UHT) e succhi freschi, questi ultimi ottenuti da succo naturale congelato, refrigerato o fresco, anziché da succo concentrato. Se ottenuto da succo fresco appena spremuto prende il nome di spremuta. I succhi freschi e le spremute industriali, ricevono un trattamento termico blando in produzione, o addirittura nessun trattamento prendendo il nome di succhi freschissimi e devono essere conservati e distribuiti a basse temperature (da 0 a 4 gradi C) con una shelf-life di pochi giorni.

- **Nettari:** bevande analcoliche dolci a elevata fruttuosità, con almeno il 40 -50 per cento di frutta (a seconda dei tipi) e, per la parte restante, acqua e zuccheri. A sua volta i nettari si distinguono in due diverse tipologie:

- **Nettari polposi:** contiene succo e “purea di frutta” nella misura del 40-50 per cento del volume (a seconda del prodotto), con aggiunta di acqua e zuccheri, senza conservanti e coloranti artificiali. E’ tuttavia ammessa l’aggiunta di acido citrico come acidificante e per esaltare il gusto del prodotto. È inoltre consentita l’aggiunta di acido L-ascorbico come antiossidante. I gusti tipici sono quelli dei frutti polposi quali: pera, pesca, mela e albicocca. Sono presenti anche altri gusti di nicchia, quali: mirtillo, fragola e banana.

- **Nettari limpidi:** sono a base di succhi, acqua e zucchero ma che non contengono purea.

I gusti maggiormente presenti sono: arancia, ananas, pompelmo, i mix tropicali e

² Cfr. dir. 2001/112/CE e successivi aggiornamenti, concernete i succhi di frutta e altri prodotti analoghi destinati all’alimentazione umana.

frutti di bosco.

- **Purea:** è prodotto fermentescibile ma non fermentato ottenuto setacciando la parte commestibile di frutti interi o pelati senza eliminazione di succo.
- **Smoothie³:** è bevanda composta al 100 per cento da frutta con un alto contenuto di purea, senza aggiunta di zucchero e acqua. L'insieme degli ingredienti che compone il prodotto sono miscelati in maniera omogenea in modo da ottenere un prodotto finale con una consistenza morbida e vellutata. Si tendono a utilizzare ingredienti naturali, freschi senza conservanti né coloranti con la possibilità di creare numerose combinazioni di gusto.

1.7 Acqua minerale

Le acque minerali⁴, sono le acque che, avendo origine da una falda o giacimento sotterraneo, provengono da una o più sorgenti naturali o perforate e che hanno caratteristiche igieniche particolari e proprietà favorevoli alla salute. Per le acque potabili invece le due specificazioni (caratteristiche igieniche e proprietà salutari) non sono richieste.

³ Bevandefrutta di Beverfood 2013

⁴ Cfr. D.Lgs. 8-10-2011 n. 176 (attuazione della direttiva 2009/54/CE)

CAPITOLO SECONDO: PRINCIPALI COMPETITORI NEL MONDO E IN ITALIA DEL BEVERAGE ANALCOLICO

2. Principali competitori nel mondo e in Italia del *beverage*

Nel mondo del *beverage* il settore delle bevande analcoliche è quello in cui c'è una maggiore competizione globale e in cui si registrano i più elevati livelli di concentrazione. Il mercato mondiale è dominato da due grandi gruppi, le compagnie americane The Coca-Cola Company e PepsiCo. Tuttavia il settore è ricco di numerose realtà aziendali che si sono ritagliate un proprio ruolo nel mercato delle bevande analcoliche, lanciando prodotti specifici o prodotti tipici di un determinato territorio.

2.1 The Coca-Cola Company

E' la più grande compagnia produttrice di bevande al mondo con entrate nette pari a 8,6 miliardi⁵ di euro. Opera in più di 200 paesi e detiene i diritti di quasi 500 marchi nel settore *beverage*, con un tasso di consumo giornaliero di porzioni pari a 1,9 miliardi nel 2013. Tra i prodotti si includono: bibite gassate, acqua, succhi, caffè, energy drink e sport drink. Il core business del gruppo è rappresentato dalle bibite carbonatate, tra le quali domina Coca-Cola, nata nel 1884 ad opera del farmacista Jhon Stith Pemberton. Alla formula originaria, dagli anni '80 sono state aggiunte via via diverse varianti ricettistiche e gustative, come *Diet coke*, *Coca-Cola* senza caffeina e la più recente *Coca-Cola Zero*. Tra i marchi di spicco del gruppo Coca-Cola company c'è Fanta compagnia tedesca acquisita dalla Coca-Cola company nel secondo dopo guerra, il marchio fu lanciato come aranciata in tutto il mondo e nel tempo è diventata una vera e propria linea di bibite gassate con diverse varianti gustative alla frutta. Terzo e non ultimo marchio importate appartenente a Coca-Cola company è *Sprite*, lanciato negli Usa nel 1961. Coca-Cola company è anche entrata nel mercato degli Sport drink nel 1988 con il marchio *Powerade* e dal 2008 ha avuto un incremento della quota di mercato del 21,7 per cento nel suo settore.

Opera in partnership con *Nestlè* nel settore del tè freddo attraverso il marchio *Nestea*, e

⁵ Cfr. Dati report The Coca Cola Company 2013

recentemente la società leader ha lanciato nel mercato il nuovo caffè freddo “*illy issimo*” in partnership con l’azienda italiana Illy. I portfolio prodotti delle bibite si sono ulteriormente arricchiti di marchi e prodotti tra cui gli energy drink *Burns* e *Nos* e diversi marchi nel settore succhi, bevande frutta e acque confezionate.

Il sistema Coca-Cola è diviso in due grandi segmenti: il primo, “The Coca-Cola Company” cui fanno capo produzione e vendita dei concentrati, marketing strategico, pubblicità, relazioni esterne, e il secondo, gli “Imbottiglieri”, che si occupano della gestione dei processi produttivi, di commercializzazione, di distribuzione dei prodotti di “The Coca-Cola Company” comprese tutte le attività di marketing operativo. Coca-Cola ha creato dei gruppi di riferimento acquisendo società già operanti nel settore, cedendo loro i diritti di fabbricazione e distribuzione dei propri prodotti, questo ha permesso alla multinazionale di affermarsi in modo capillare in tutto il mondo.

Ad esempio in Italia il più grande produttore e distributore di prodotti Coca-Cola è la Coca-Cola HBC Italia, che opera principalmente nel nord dell’Italia con la maggior percentuale del business nazionale, mentre nel centro-sud Italia la produzione e distribuzione sono affidate rispettivamente alla Sibeg e alla Socib con percentuali di mercato inferiori per quanto riguarda sempre l’Italia.

Tab.1 Portfolio prodotti Coca-Cola:

GENERE	MARCHI
SOFT DRINK CARBONATES	<ul style="list-style-type: none"> • Coca-Cola • Diet coke • Fanta • Spirte • Coca-Cola Light • Caffeine free Coca-Cola • Coca-Cola Zero • Fanta Zero • Sprite Zero • Kinley • Schweppes
SPORT DRINK	<ul style="list-style-type: none"> • Powerade • Powerade active drink limone • Aquarius
ENERGY DRINK	<ul style="list-style-type: none"> • Burn • Nos
BIBITE PIATTE	<ul style="list-style-type: none"> • Nestea • Illy issimo • Fuze Tea • Vitaminewater
SUCCHI	<ul style="list-style-type: none"> • Oasis • Minute Maid • Amita • Del Valle
ACQUA	<ul style="list-style-type: none"> • Lilia • Toka • Solaria • Sveva • Dasani
ALTRI	

2.2 PepsiCo

Azienda leader mondiale nel settore degli snack e delle bevande analcoliche. E' il terzo più grande gruppo del food & beverage al mondo dopo Nestlè e Kraft Foods ed è il secondo più grande gruppo internazionale nel settore delle bevande analcoliche dopo The Coca-Cola Company.

La multinazionale opera in più di 180 paesi ed è articolata in quattro grandi divisioni: PepsiCo Americas Foods, PepsiCo Americas Beverage, PepsiCo Europe, PepsiCo AMEA.

Nel settore delle bevande analcoliche PepsiCo opera in vari mercati, innanzitutto nel campo delle bevande gassate con Pepsi Cola, dove è la principale concorrente al colosso Coca-Cola. Per quanto concerne questa bibita, PepsiCO è stata la prima a lanciare sul mercato le varianti Diet (già nel 1964), a questa ne seguirà poi le varianti, Pepsi Max, la Pepsi One, la Pepsi senza caffeina, la Pepsi Twist e molte altre ancora. Sono tutti prodotti lanciati sul mercato per anticipare o contrastare generalmente la concorrenza di Coca-Cola, che portarono periodi di successi seguiti poi da periodi di insuccessi. Questo portò a PepsiCo la necessità di ampliare i portfolio prodotti e a fondersi con una grossa azienda la *Frito Lay* specializzata nella produzione di snack. Quest'azione permise a PepsiCo di diventare una corporate e di posizionarsi ai primi posti del ranking mondiale. Nacque così la PepsiCo Inc.. che segnò una svolta per le sorti future della multinazionale e portò successivamente all'acquisizione delle catene di ristoranti *Pizza Hut*, *Taco Bel*, *KFC*.

La forza di questa multinazionale fu di variare e ampliare i propri portfolio prodotti rispetto all'eterna concorrente Coca-Cola concentrata esclusivamente sulla produzione di bevande gassate.

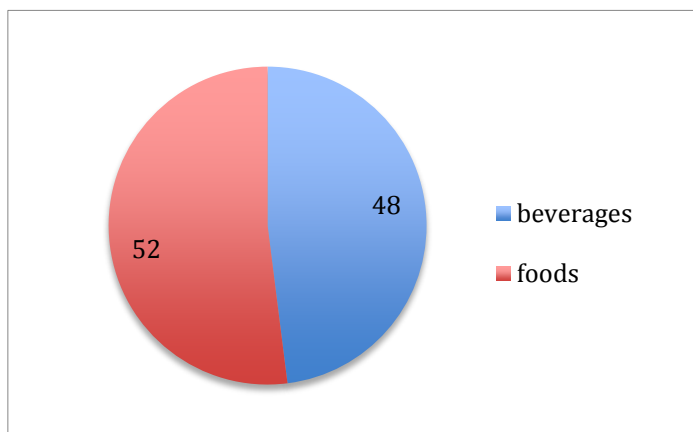
Nel 1991 la compagnia decise di entrare nel mercato dei tè, costituì in fatti una joint venture con *Thomas J. Lipton Co*, diventando in poco tempo la società leader per la commercializzazione di tè freddi pronti da bere.

Negli anni 2000 arrivarono a completare la gamma dei prodotti, le acquisizioni dei cereali *Quacker*, gli integratori *Gatorade* diventando così leader nel comparto degli sport drink, i succhi di frutta *Tropicana* e inoltre iniziarono a produrre e distribuire *Iced*

Coffee in joint venture⁶ con Starbucks. La multinazionale ha accordi di produzione e imbottigliamento in vari paesi con alcune importanti aziende nazionali del beverage come ad esempio San Benedetto in Italia, Britvic in Uk, Suntory in Giappone ecc. In Italia il gruppo opera con la propria filiale PepsiCo Beverages Italia così come in altri paesi.

Si nota come PepsiCo sia diventata una delle multinazionali più importanti nel mondo, grazie alla sua capacità di ampliare e variare i suoi portfolio prodotti, non soffermandosi solo nella produzione e distribuzione di bevande analcoliche ma anche producendo e distribuendo snack e cibo, avendo creato joint venture con aziende importanti del settore. Il grafico 1 dal report annuale di PepsiCo 2013 fa ben vedere, come ormai il mondo foods sia aumentato nei ricavi a discapito del beverage. Le entrate nette per l'azienda al 2013 sono pari a 10 miliardi di euro.

Grafico 1. Mix dei ricavi netti in % PepsiCo 2013:



⁶ Cfr. Joint venture (società mista), è un accordo di collaborazione tra due o più imprese, la quale unione definisce un nuovo soggetto giuridicamente indipendente dalle imprese che lo costituiscono.

Tab. 2 Portfolio prodotti PepsiCo *Beverages*:

GENERE	MARCHI
SOFT DRINK	<ul style="list-style-type: none"> • Pepsi Cola • Pepsi Light • Pepsi Twist • Pepsi Boom • Pepsi One • Pepsi Max • Pepsi Diet • Mirinda • Sierra Mist lemon lime • 7 Up • Slam
SPORT DRINK	<ul style="list-style-type: none"> • Gatorade
ENERGY DRINK	<ul style="list-style-type: none"> • Mountain dew • Amp energy
BIBITE PIATTE	<ul style="list-style-type: none"> • Lipton • Iced Coffee • Propel fitness water
SUCCHI	<ul style="list-style-type: none"> • Tropicana • Alvalle • Looza
ACQUA	<ul style="list-style-type: none"> • Aquafina • Eva acqua minerale
ALTRI	

2.3 Red Bull GmbH

E' il gruppo Austriaco leader mondiale degli energy drink con l'omonimo prodotto *Red Bull*. E' stato fondato nel 1984 dall'austriaco Dietrich Mateschitz, che voleva commercializzare in Europa un preparato energetico che aveva avuto modo di scoprire durante i suoi viaggi in Asia.

In Asia questo prodotto era considerato un rimedio contro l'affaticamento fisico e intellettuale, era usato in competizioni sportive e in occasioni in cui concentrazione e attenzione erano maggiormente sollecitate. Una volta testata l'efficienza della bevanda, il fondatore realizzò l'ormai famosa Red Bull energy drink e creò il famoso slogan "Red

Bull ti mette le ali” proprio per l’efficienza della bevanda.

Ora Red Bull è commercializzata in 170 paesi nel mondo, operando nella maggior parte dei casi con proprie filiali di produzione nei paesi stessi.

E’ interessante come Red Bull sia riuscita a dominare il mercato degli energy drink avendo un portfolio racchiuso in pochi prodotti quali: Red Bull Energy Drink, Red Bull Sugarfree, Red Bull Edition, Red Bull Cola, Red Bull Zero Calories.

Ciò che ha contribuito al successo è stato il lancio di un prodotto nuovo attraverso linee d’azione non basate sul marketing classico ma più su un’intuizione che ha permesso di sviluppare un piano di marketing complesso e innovativo.

L’azienda Red Bull ha sfruttato, all’interno del settore analcolico, la mancanza di un drink che avesse caratteristiche e scopi diversi dalle altre bevande esistenti. In più il fondatore ideò un’ingegnosa strategia di “buzz-marketing”⁷ che attira i consumatori verso eventi esclusivi che hanno un’alta copertura mediatica. Red Bull supporta da vicino atleti di fama mondiale che competono in manifestazioni spettacolari (Formula 1, Calcio, America’s Cup ecc.) e spesso in eventi estremi.

Questo ha contribuito al successo del marchio Red Bull e tuttora, sebbene la situazione economica e finanziaria sia incerta, l’azienda ha aumentato le vendite del 3,1 per cento rispetto al 2012 con un totale di lattine vendute pari a 5,387 miliardi, andando ad aumentare così del 2,2 per cento anche il fatturato aziendale, grazie anche ad un aumento del prezzo e a una fluttuazione della valuta. Il fatturato del 2013 equivale a 5,040 miliardi di euro⁸.

2.4 Britvic

Il gruppo Britvic è tra le principali aziende nel settore soft drink nel Regno Unito e Repubblica D’Irlanda in alternativa a Coca Cola. Opera anche per conto di PepsiCo, producendo e distribuendo i suoi prodotti.

E’ il principale fornitore di bevande lisce in Gran Bretagna ed il secondo fornitore dopo

⁷ Cfr. “Buzz-marketing” detto anche marketing non convenzionale, è la strategia di chi usa consapevolmente o inconsapevolmente il web per parlare e far parlare dei propri beni o dell’azienda o brand. L’elemento centrale del buzz-marketing è il passaparola.

⁸ Dati report Red Bull 2013.

Coca-Cola di bevande gassate. Britvic dispone di un ampio portfolio di marchi leader tra cui troviamo: Robinson, Tango, Lavare, J2O e Fruit Shoot, oltre ai marchi di PepsiCo che produce imbottiglia e distribuisce nel territorio britannico.

Recentemente il gruppo è entrato nel mercato francese acquisendo Fruitè Enterprises, un gruppo francese che produce e distribuisce i prodotti a marchio Tisseire e Moulin de Valdonne leader nel settore sciroppi e Fruitè e Pressade leader nel comparto succhi di frutta.

Britvic oltre alla gestione dei mercati UK, Irlanda e Francia esporta in diversi Paesi del mondo i propri prodotti attraverso la Britvic International.

2.5 Orangina Schweppes a Suntory group company

Il gruppo è nato nel 2006 a seguito della cessione della divisione European Beverages da parte del gruppo Cadbury Schweppes ai fondi privati Blackstone e Lion Capital. Nel corso del 2009 il controllo di Orangina Schweppes è passato alla multinazionale Suntory, uno dei più grandi produttori di bevande in Giappone. Il gruppo, con sede centrale in Francia, oltre ai già noti marchi Orangina e Schweppes, dispone anche di altri marchi nazionali nel settore analcolico per un totale di 20 marche. Il mercato francese è quello più importante con metà del giro d'affari totale e la leadership nel segmento delle aranciate e altre bibite agrumarie con il marchio storico Orangina. Il gruppo opera anche in Spagna con una posizione di rilievo grazie anche ai marchi nazionali Casera e Trina. Ha anche acquisito uno dei principali produttori di bevande sul mercato ucraino la Rosinka mentre, di recente, ha acquisito il settore bevande frutta in Europa e Nord Africa di Sunny Delight.

Il gruppo è operativo anche in Italia, in partnership con San Benedetto che produce e distribuisce i principali marchi del gruppo sul territorio italiano.

Tab 3. Portfolio prodotti Orangina Schweppes:

GENERE	MARCHI
SOFT DRINK Carbonate (gusto frutta)	<ul style="list-style-type: none"> • Schweppes lemon, • Brut pomme • Orangina • La Casera • Gini • Dr Papper • Champomy • Canada Dry • Ricoles
SUCCHI FRUTTA	<ul style="list-style-type: none"> • Pampryl • Banga • Vida • Sunny Delight
SPORT DRINK	<ul style="list-style-type: none"> • Energade
BEVANDA FRUTTA	<ul style="list-style-type: none"> • Pulco • Snapple • Trina • Joi • Oasis • Rose's
ALTRI	

2.6 Dr Pepper Snapple Group (DPS)

L'azienda opera come produttore e distributore di bevande non alcoliche negli Stati Uniti, Canada, Messico e Caraibi. Essa offre bibite gassate e bevande lisce, tra cui tè freddo, succhi e bevande frutta oltre a concentrati e sciroppi per la preparazione di bevande, fornisce anche acqua minerale in bottiglia. L'azienda lavora principalmente con i marchi Dr Pepper che è la terza marca di cola più venduta negli USA e la quarta marca più venduta nell'intero settore dei soft drink in USA. Lavora anche con altri marchi quali: Crush, Canada Dry, Sunkist soda, 7Up, A&W, Snapple, Arizona Tea, Mott, Penafel, oltre a commercializzare su licenza altre marche di bevande di altre compagnie.

2.7 Nestlè Waters

Nestlè Waters creata nel 1992, è l'azienda numero uno di acqua in bottiglia in tutto il mondo. E' leader in Nord America, Europa, Africa e Medio Oriente. Occupa anche posizioni importanti nel mercato delle acque di Asia e America Latina. Ha siti di produzione e distribuzione in trentasei paesi e vanta un portfolio di 63 marchi unici. Tra questi si distinguono i principali marchi internazionali indicati nella tabella sottostante (tab. 4). Oltre a questi si aggiungono i tre marchi Nestlè: Nestlè Vera (acqua minerale), Nestlè Aquarel (acqua di sorgente) e Nestlè Pure Life. Quest'ultima dal 2008 è diventata il più grande marchio di acqua imbottigliata venduta nel mondo. Le acque a marchio Nestlè ormai occupano un volume importante delle totali marche, si parla del 25-30 per cento, dati ricavati dal report Nestlè Water.

Il gruppo prende in considerazione i tre segmenti dell'acqua in bottiglia così da adempiere alle esigenze di tutti i propri clienti. Opera con acque minerali naturali (33 per cento del totale volumi), acque di sorgente (40 per cento del totale) e acque purificate (27 per cento del totale).

Nestlè ha realizzato joint venture con altri operatori del settore come Coca-Cola dando origine al marchio Nestea.

Tab. 4 brand Nestlè Water:

GENERE	MARCHI
ACQUA	<ul style="list-style-type: none">• Perrier• Vittel• Acqua Panna• Nestlè Vera• Contrex• Nestlè Acquareal• Poland Spring• San Pellegrino• Nestlè Pure Life

2.8 Danone GROUP Water

Fondata nel 1919 da Isaac Carasso a Barcellona, inizialmente come una piccola fabbrica di yogurt, il gruppo Danone è la seconda azienda produttrice di acqua in bottiglia al mondo con sede in Francia ed è uno dei gruppi multinazionali più dinamici nel settore alimentare. E' presente nei cinque continenti e conta più di 180 stabilimenti di produzione e distribuzione sparsi per il mondo e opera in diversi settori. Oltre alle acque in bottiglia Danone dal 2007 ha creato una propria missione con lo scopo di portare la salute attraverso il cibo a quante più persone possibili, offrendo loro altre tre linee di business quali:

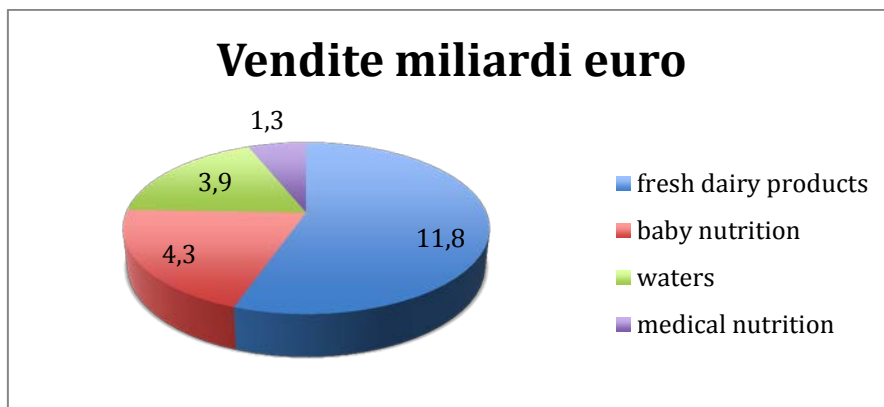
- La divisione prodotti lattiero-caseari freschi (Dairy Division), la quale opera nella produzione e distribuzione di yogurt, prodotti lattiero-caseari fermentati e altri latticini freschi.
- La divisione prodotti per la nutrizione infantile (Early Life Nutrition), che produce e distribuisce alimenti per neonati e bambini piccoli per supportare l'allattamento al seno.
- La divisione prodotti per la nutrizione medica (Medical Nutrition), questo comparto produce e distribuisce alimenti per persone affette da determinate malattie o anziani non autosufficienti.

Il Gruppo Danone ha chiuso il 2013 con un fatturato di 21,3 miliardi di euro. La divisione che esprime il maggior fatturato del gruppo è quella dei prodotti lattiero-caseari freschi con un giro d'affari 2013 di 11,8 miliardi di euro, in crescita dell'1,7 per cento rispetto al 2012. Segue la Nutrizione infantile con un giro d'affari di 4,3 miliardi di euro, in diminuzione dello 0,7 per cento rispetto al precedente esercizio, mentre la Nutrizione Medica si è portata a 1,3 miliardi di euro di fatturato, con una crescita del 5,5 per cento rispetto all'anno precedente.

La divisione Acque (Waters Division) rappresenta il 18 per cento del fatturato del gruppo con un incremento dell'11 per cento delle vendite nel 2013 rispetto all'anno precedente⁹.

⁹ Cfr. Dati Report Danone 2013

Grafico 2. Vendite in miliardi di euro delle varie divisioni 2013



Quest'ultima divisione comprende acque naturali e acqua drinks (acque aromatizzate e acque arricchite con vitamine).

I principali marchi internazionali includono:

- Evian e Volvic (Francia, Germania, Regno Unito, Giappone),
- Bonafont (Messico, Brasile),
- Mizone (Cina, Indonesia e India, dove è commercializzato con il marchio B'lue).

La Divisione ha anche forti marchi locali quali: Aqua in Indonesia, Fontvelle e lanjaròn in Spagna, Villavicencio e Villa del Sur in Argentina e Zywiec Zdroj in Polonia.

La strategia della divisione si basa principalmente sullo sviluppo del consumo di acqua in bottiglia, in particolare nei paesi emergenti promuovendo le vendite con varie iniziative economico-sociali, nelle quali sono resi noti i vari benefici che l'acqua può dare all'organismo umano.

Va segnalato poi che alcuni gruppi hanno realizzato delle joint-venture con aziende che non operano direttamente nel settore delle bibite analcoliche. Una di queste è Nestea come già citato tra Nestlé con Coca Cola; Lipton Ice Tea nata da una joint venture tra Unilever e PepsiCo.

Altre due sono, caffè e cappuccini pre-confezionati Starbuck's, nata da joint venture tra Starbuck's e PepsiCo e, il caffè e cappuccino Illy Issimo da joint venture tra Coca-Cola e Illy.

Per quanto concerne il mercato del beverage analcolico italiano, le aziende presenti

sono circa le stesse che dominano il mercato mondiale, in primis Coca-Cola e Pepsico per quanto riguarda il comparto soft drink, eccezion fatta per il settore acque dove prevale l'Acqua Minerale San Benedetto SpA leader di mercato con una quota pari al 18,7%¹⁰.

2.9 Acqua Minerale San Benedetto SpA

L'azienda leader in Italia è nata nel 1956 a Scorzè (Ve) con attività d'imbottigliamento di acqua minerale in vetro. Inizia la sua evoluzione negli anni '70 quando adotta per prima in Italia l'utilizzo di contenitori in PET. Dopo qualche anno sottoscrive con Cadbury Schweppes Int. un contratto in franchising che gli permette di produrre e distribuire prodotti a marchio Schweppes in Italia. Lo stesso fa con PepsiCo qualche anno dopo per produrre e commercializzare i prodotti a marchio Pepsi e Seven Up.

Grazie ad un know-how¹¹ tecnologico che consente importanti innovazioni di processo e di prodotto, e visioni e strategie di mercato vincenti, San Benedetto si afferma come leader e co-leader in tutti i mercati del beverage in Italia. E' difatti la prima azienda in Italia a realizzare un impianto d'imbottigliamento di qualità per la produzione di bibite non gassate.

Questo ha permesso alla San benedetto di poter lavorare anche per conto di Coca-Cola permettendole di produrre e confezionare prodotti a marchio Coca-Cola per il mercato Europeo.

San Benedetto grazie ad accordi con alcune aziende europee e internazionali imbottiglia e commercializza acqua minerale anche nell'est Europa e nei Caraibi.

E' diventata sempre più l'espressione del bere tutto italiano nel mondo arrivando a essere commercializzata in oltre ottanta paesi nei cinque continenti tra cui Giappone, Usa, Australia, Medio Oriente, Europa, Malesia e Thailandia.

San Benedetto è considerata un'azienda "*total beverage*" perché (come riportato nella

¹⁰ Cfr. Euromonitor International 2014

¹¹ know-how: insiemi di saperi e abilità, competenze ed esperienze necessari per svolgere bene determinate attività all'interno di settori industriali e commerciali. Solitamente l'espressione viene utilizzata per indicare le capacità di carattere tecnico-industriale, ma vi possono essere comprese anche quelle sulle regole che riguardano l'organizzazione imprenditoriale, la commercializzazione dei prodotti, le tecniche di vendita e più in generale tutto ciò che attiene alla gestione dell'impresa. Il know-how risulta quindi come quel complesso di conoscenze e attitudine, non divulgate, brevettabili o meno, che individuano un "saper fare" rivolto ad un determinato ambito all'interno del quale il detentore di quel capitale umano opera e organizza la propria attività.

tabella 5) comprende una vasta gamma di prodotti che va dalle acque minerali, all'acqua addizionata, alle bibite gassate, alle bevande a base frutta, tè e sport drink. Il 45 per cento del fatturato totale è rappresentato dalle acque minerali mentre il rimanente 55 per cento a tutte le altre categorie di business, per un fatturato totale di 712 milioni di euro, secondo dati del 2012¹².

Tab 5. Portfolio Prodotti Acqua Minerale San Benedetto SpA:

GENERE	MARCHI
ACQUE MINERALI	<ul style="list-style-type: none"> • San Benedetto • Vivia • Guizza • Primavera • Acqua di Nepi
ACQUE ADDIZIONATE	<ul style="list-style-type: none"> • Aquavitamin • San Benedetto Ice formula Zero
BEVANDE A BASE FRUTTA	<ul style="list-style-type: none"> • Batik • Oasis • Tropico
THE	<ul style="list-style-type: none"> • San Benedetto • Guizza
BIBITE GASSATE (soft drink carbonte)	<ul style="list-style-type: none"> • Schweppes • San Benedetto Ben's
SPORT DRINK	<ul style="list-style-type: none"> • Energade

¹² Dati report Acqua Minerale San Benedetto SpA.

CAPITOLO TERZO: LE AZIENDE E I CONSUMI

3. Analisi settoriale

3.1 Analisi nel mondo

Dopo aver presentato i principali competitors all'interno del settore del beverage analcolico, è opportuno analizzare, dal punto di vista economico, la concentrazione settoriale delle aziende del settore.

Un settore per definizione è il luogo economico in cui si realizza il confronto concorrenziale¹³.

E' molto importante per un'impresa, qualsiasi sia la sua attività produttiva, eseguire una precisa ricognizione per determinare i concorrenti nel breve periodo e di chi potrebbero diventarlo in un orizzonte più lungo. Tale operazione è chiamata come "definizione dei confini settoriali".

Un modo approssimativo ma operativo, di pervenire a una definizione di confini settoriali consiste nell'analizzare gli elementi di omogeneità presenti nelle imprese, che le fanno convergere all'interno di un settore e che possiamo riassumere in:

- Struttura delle imprese: dimensioni, canali distributivi utilizzati, ampiezza dei mercati di riferimento, livello d'integrazione della produzione e livello d'internalizzazione;
- Comportamenti delle imprese: obiettivi, livello di dinamismo, tecnologie utilizzate, comportamenti commerciali;
- Omogeneità nei bisogni che le imprese soddisfano ossia se due prodotti soddisfano lo stesso bisogno, le due imprese offerenti appartengono allo stesso settore.

In ogni struttura di mercato ci sono due forze contrapposte: il potere, inteso come capacità di imporre alla domanda le proprie strategie e politiche, e la concorrenza intesa

¹³ Volpato G., Concorrenza impresa strategie, 2008 pag. 102

come necessità di fronteggiare, direttamente o indirettamente, le strategie e le politiche delle imprese che agiscono nello stesso settore.

L'analisi del settore è volta a definire le caratteristiche dello stesso che incidono sul comportamento delle imprese e determinano il risultato di mercato economico-finanziario.

Una delle caratteristiche delle imprese operanti in mercati perfettamente concorrenziali è quella di non influenzare direttamente né il prezzo né la quantità globale prodotta del momento in quanto la dimensione dell'offerta di ciascuna impresa corrisponde a un valore infinitesimo rispetto al totale della quantità scambiata.

Tale scenario è molto lontano dalla realtà nella quale invece osserviamo molti mercati in cui operano poche imprese offerenti. Nel caso in cui invece il numero di operatori sia considerevole, ci sono sempre imprese che occupano una posizione di rilevanza sulle altre, detenendo quote superiori del prodotto complessivamente scambiato.

Essere il produttore di una parte rilevante della quota totale costituisce un punto di forza per le imprese che consente loro di esercitare una certa influenza sul mercato, così da poterlo gestire a proprio favore¹⁴.

Quindi, per comprendere la dinamica del settore è necessario comprendere il diverso grado d'influenza di cui le imprese dispongono nei confronti della domanda e inevitabilmente come effetto di ritorno sull'offerta.

Tradizionalmente questo potere di mercato è evidenziato attraverso il concetto di "concentrazione" (Curry e George 1983, Jacquemin 1967).

La misurazione della concentrazione è intesa come numerosità e dimensione relativa delle imprese appartenenti a un certo mercato. Essa condiziona in modo determinante la capacità di utilizzare determinati strumenti competitivi nonché l'efficacia delle azioni concorrenziali poste in essere.

Il dibattito concernente la scelta dell'unità di misura più idonea a esprimere il grado di concentrazione ha preso in esame una pluralità di variabili quali: il fatturato, capitale investito, utile netto, valore aggiunto. Nel caso che proposto, è stato utilizzato come variabile la quota di mercato in quanto si ritiene sia la più adattata ad esprimere il fine conoscitivo che si intende raggiungere con tale calcolo.

La quota di mercato può essere calcolata in due modi:

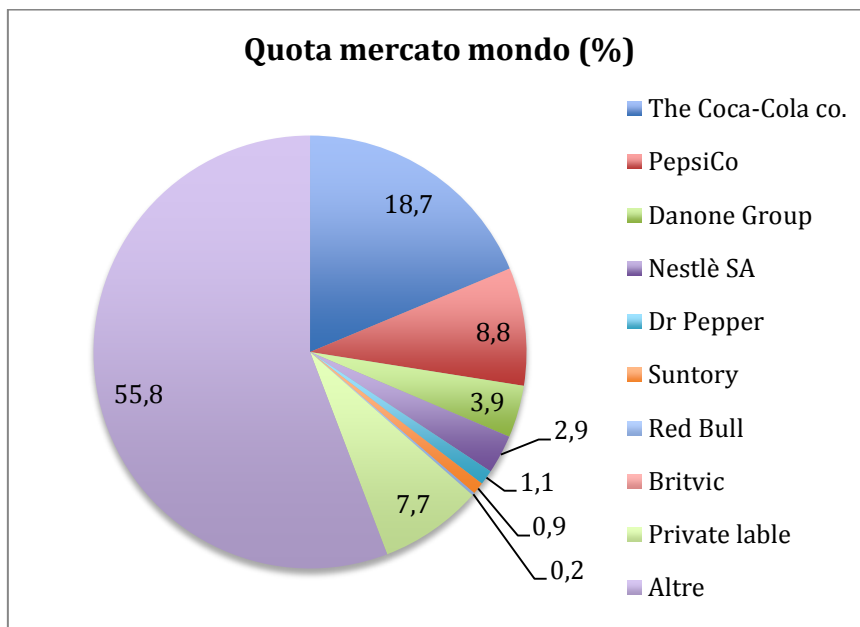
¹⁴ Cfr. Volpato G., *Concorrenza impresa strategie*, 2008 pag. 281

$$\frac{\text{volume vendite dell'azienda}}{\text{volume vendite totali del settore}} \cdot \frac{\text{ricavi delle vendite dell'azienda}}{\text{ricavi delle vendite totali del settore}}$$

Introdotta la parte teorica, si sono ricercate le quote di mercato delle aziende citate e calcolarne una stima della concentrazione per evidenziare qual è il leader di mercato e quali sono, invece, le posizioni delle altre imprese operanti.

Le quote di mercato prese in considerazione sono quelle ricavate dalla rilevazione compiuta nel 2014 per l'anno 2013¹⁵.

Grafico 4. QUOTE DI MERCATO MONDIALE



¹⁵ Cfr. Euromonitor international 2014

Tab. 6. CONCENTRAZIONE SETTORIALE

Azienda	Quota mercato	Concentrazione
THE COCA-COLA COMPANY	18,7%	18,7%
PEPSICO	8,8%	27,5%
DANONE GROUP	3,9%	31,4%
NESTLE' SA.	2,9%	34,3%
DR. PEPPER	1,1%	35,4%
SUNTORY	0,9%	36,3%
RED BULL	0,2%	36,5%
BRITVIC	0,0%	36,5%
PRIVATE LABEL	7,7%	44,2%
ALTRE	55,8%	100%

Nel mondo, il settore dei soft drink è un mercato molto concentrato, come si vede dalla tabella (tab. 6) presa in considerazione; il leader del mercato mondiale è The Coca-Cola Company con una quota di mercato risalente al 2013 pari al 18,7 per cento, seguita da PepsiCo con l'8,8 per cento, Danone Group con il 3,9 per cento e Nestlé Sa con il 2,9 per cento. E' palese come The Coca-Cola company abbia più potere di mercato rispetto alle altre, le quali ricoprono un posto marginale, seppur importante, rispetto alla leader. Citando quelle prese in considerazione: Dr Pepper (1,1 per cento), Suntory (0,9 per cento), Red Bull (0,2 per cento), Britvic (0,0 per cento).

Il mercato è composto, oltre che dalle citate aziende, anche da un numero importante di Private Label che vanno a coprire una quota di mercato mondiale del 7,7% e da un numero ancora più elevato (circa 400) di altre piccole aziende che coprono più della metà del mercato mondiale con una quota del 55,8%.

3.2 Mercato sotto-settori

Il mercato trattato è molto ampio, costituito al suo interno da sotto-settori, nel quale i competitors non si trovano più solo in competizione per il soddisfacimento dello stesso bisogno generico bensì di uno più specifico: si tratta di concorrenza diretta (es. Coca-cola – Pepsi).

I sotto-settori sono:

1. Bevande gassate
2. Succhi di frutta
3. Bevanda al caffè Rtd (pronti all'uso)
4. Té Rtd
5. Energy drink
6. Sport drink
7. Bevande asiatiche
8. Acqua minerale.

E' stato calcolato, sulla base di questi sotto-settori, come dal 2008 al 2013 siano cambiate le quote di mercato, per dedurre i cambiamenti dei consumatori nella scelta dei prodotti e da qui capire come sono cambiati i trend di mercato.

TAB. 7. QUOTA DI MERCATO PER CATEGORIA SOFT DRINK NEL MONDO

SOFT DRINK	VENDITE mil € 2008	QUOTA MERCATO 2008	VENDITE mil € 2013	QUOTA MERCATO 2013	
CARBONATES	155.324	35,8%	163.712	30,8%	
-COLE CARBONATES	87.117	20,1%	90.186	17%	↓
JUICE	55.687	12,8%	64.249	12,1%	↓
RTD CAFFEE	4.168	0,96%	4.641	0,87%	↓
RTD TEA	22.527	5,2%	32.670	6,1%	↑
SPORT E ENRGY DRINKS	12.713	2,9%	16.873	3,2%	↑
ASIAN SPECIALITY DRINKS	1.486	0,34%	3.184	0,6%	↑
ALTRI	183.971	21,9%	249.602	29,3%	↑
Totale	434.392	100%	531.749	100%	

Per vendite si intendono i prodotti consumati, pertanto da quanto si evince dalla tabella 7, il consumo dei soft drink dal 2008 al 2013 ha subito alcune variazioni nei sottogruppi che lo compongono. A prima vista si nota come le prime quattro categorie abbiano

riportato delle variazioni negative, mentre le restanti quattro abbiano avuto delle variazioni positive.

Questo dimostra la presenza di nuovi trends, e la necessità delle aziende di offrire ai propri consumatori prodotti che più si avvicinano e che più soddisfano le esigenze del consumatore.

Il mondo dei soft drink sta vivendo una fase di forte evoluzione, il consumatore richiede prodotti che vadano a rispecchiare quello che sono loro stessi, ad esempio sono comuni le bevande specifiche per genere, stanno aumentando le bevande che riflettono culture popolari particolari e determinati stili di vita. Questo comporta una trasformazione dei mercati, rendendo l'offerta sempre più variegata.

Questi ultimi anni sono stati segnati dalla crisi mondiale, dove si è vista una diminuzione delle vendite sul comparto food e beverage, e il settore delle bevande non alcoliche è stato uno dei mercati più in difficoltà. A farne le spese è stato soprattutto il consumo di bevande fuori casa, perché il tempo delle pause pranzo è diminuito di molto rispetto agli anni precedenti a cui si aggiunge la tendenza a spendere meno nei locali dedicati al tempo libero serale.

Il consumo delle bevande gassate con elevato contenuto di zucchero (carbonates) ha registrato un calo dal 2008 al 2013 passando da un 35,8 per cento a un 30 per cento di consumo. Uno dei principali motivi sono le campagne svolte da molti stati, in primis gli Usa, con la lotta all'obesità. In queste campagne salutistiche si è distinta anche la Francia che, dal 2012, ha introdotto la tassa sulla soda.

C'è molta attenzione all'aspetto nutrizionale o meglio alla richiesta del consumatore di avere bevande che rispecchiano questa caratteristica, c'è da dire però che anche le bevande light a basso contenuto di zucchero così come le varianti zero, dopo un periodo di boom (Coca Cola Zero, Fanta Zero...) hanno subito un calo di consumo seppur in maniera inferiore rispetto ai carbonati classici, perché i consumatori si interrogano sulla qualità nutrizionale degli zuccheri naturali o edulcoranti artificiali utilizzati. Ecco che il consumatore non guarda solo l'aspetto nutrizionale ma comincia a richiedere sempre più prodotti che si avvicinano più alla naturalezza della materia prima utilizzata.

Le aziende che producono bevande gassate stanno continuando a sperimentare miscele differenti di dolcificanti e a offrire porzioni da 100 calorie, per ovviare a queste problematiche di mercato.

Uno dei settori in cui la domanda è ancora alta e si registra un aumento del consumo nel quinquennio trattato è il comparto degli energy e sport drink che sono saliti grazie alla loro funzionalità aggiunta ovvero l'aggiunta d'ingredienti naturali come il guaranà e altri ingredienti biologici. Pure qui c'è stata da parte del Canada, una presa di posizione per quanto riguarda il contenuto di caffeina nelle bevande energetiche andando a restringere la sua quantità nelle bevande perché era considerata eccessiva e dannosa per la salute del consumatore. Generalmente nelle bevande energetiche possono essere presenti dai 70 ai 400mg di caffeina/litro; in una lattina di Red Bull sono contenuti 80 mg di caffeina in 250 ml di bevanda, mentre in un espresso 40-80 mg, in una lattina di tè circa 20-30 mg e in una lattina di cola circa 30 mg.

In ascesa sono invece le bevande Tè *ready to drink*, che stanno raggiungendo i primi posti delle bevande consumate nel mondo perché ci sono molte varianti ricettistiche sia a livello gustativo sia di basso contenuto calorico a cui si aggiunge il fatto che i principali consumatori sono gli asiatici il cui numero è elevatissimo, pertanto è altissimo il numero di potenziali clienti e il numero di litri venduti l'anno; infine perché il tè è considerato come un qualcosa di naturale e funzionale per la salute del consumatore.

I produttori promuovono prodotti con ridotte calorie, basso contenuto di zuccheri e dolcificanti naturali. L'aspetto della funzionalità nel segmento analcolico ormai è tenuto molto in considerazione da una grande fetta di consumatori. E sarà questo, probabilmente, il punto di ripartenza per il mercato delle bevande analcolico.

Nell'arco dei cinque anni trattati, anche il comparto succhi ha avuto un calo dei consumi passando dal 12,8 per cento nel 2008 al 12,1 per cento del 2013, perché sono bevande mediamente più costose delle semplici bibite.

Qui è importante porre l'accento sulla ripartizione geografica dei consumi dove c'è un netto distacco tra le aree più ricche e quelle più povere nel mondo. Nord America, Germania, Russia e altri stati assorbono quasi la metà dei consumi mondiali di succhi e nettari. Segno che comunque queste aree sotto l'aspetto economico hanno meno problemi di altri.

3.3 Mercato Italia

Per quanto riguarda il mercato delle bevande analcoliche in Italia, va preso in considerazione il comparto acque, al primo posto dei consumi come si nota dalla tabella 8.

Tab. 8 QUOTA DI MERCATO PER CATEGORIA SOFT DRINK IN ITALIA

SOFT DRINK	VENDITE mil € 2008	QUOTA MERCATO 2008	VENDITE mil € 2013	QUOTA MERCATO 2013
CARBONATES	1.978,5	16,9%	1.967,5	16,1%
-COLE CARBONATES	915,8	7,8%	947,1	7,8%
JUICE	699,5	6%	654,8	5,4%
RTD CAFFEE	0,2	0,002%	0,2	0,002%
RTD TEA	461	3,9%	469,6	3,9%
SPORT E ENRGY DRINKS	149,3	1,3%	137,8	1,1%
ACQUA	-	53,7%	-	55,4%
ALTRI	-	10,39%	-	10,29%
totale	11.675,7	100%	12.192,1	100%

Anche in Italia l'universo delle bevande analcoliche ha subito l'andamento delle condizioni economiche del paese, di certo non buone. A rendere ancora più negativo il calo dei consumi sono state le condizioni climatiche degli ultimi anni soprattutto nei mesi estivi, dove solitamente si ha un incremento delle vendite di bevande non alcoliche visto la loro attitudine a dare un senso di freschezza. A farne le spese sono soprattutto le bibite gassate carbonatate, il comparto succhi e il settore sport ed energy drink.

Le bibite gassate sono il comparto più in sofferenza, anche se rappresenta la parte storicamente più consolidata e prevalente del mercato delle bibite, con un consumo complessivo stimabile in ca. 2.870 milioni di litri per il 2012 e un pro-capite di ca. 48 litri/anno¹⁶, largamente inferiore alla media europea. Nel comparto delle sode si conferma il primato delle cole che rappresentano oltre il 50 per cento dei totali volumi della categoria.

¹⁶ Dati Beverfood 2012-13

In controtendenza invece sono le acque minerali. Forti dell'idea salutistica collegata all'acqua e del fatto di essere la bevanda più economica presente sul mercato, si nota come il loro consumo sia aumentato dal 2008 con una quota del 53,7 per cento al 2013 con una quota del 55,4 per cento.

Il comparto succhi in Italia è un mercato abbastanza maturo, che negli ultimi anni è stato caratterizzato dalla mancanza d'innovazione. Questo ha portato a una diminuzione del consumo da valori del 6 per cento a 5,4 per cento del 2013. Una delle ultime novità è il fenomeno degli smoothies che però non è riuscito a confermarsi nel tempo, perché è considerato un mercato di nicchia dove i prezzi, non certo bassi, hanno portato i consumatori a non scegliere questi prodotti seppur siano, sotto l'aspetto nutrizionale, attigui alle mode ed esigenze del consumatore italiano.

In conclusione il mercato italiano, per quanto riguarda il settore beverage non alcolico, è stato vittima della crisi economica del paese e del clima di certo non regolare nelle sue stagioni. Questo ha portato le aziende ad adottare per il futuro un piano d'innovazione per rilanciare il mercato delle bevande in Italia. Innovazione intesa come dovere di soddisfare ciò che il consumatore richiede con la creazione di prodotti nuovi che diano quel qualcosa in più al consumatore, sia sotto l'aspetto ricettistico, sia per quanto riguarda la sostenibilità dei prodotti che sotto l'aspetto del packaging.

3.4 Trend di lungo periodo per il mercato soft drink

Si possono identificare cinque *drivers* che vanno a stabilire quelle che saranno le prospettive future.

Al primo punto c'è la potenzialità di crescita della GDO (grande distribuzione organizzata), perché la distribuzione moderna ha ancora spazi per una maggiore penetrazione per i prodotti Private Label, questo potrebbe portare a un ulteriore sviluppo del settore bevande analcoliche.

Come secondo driver il “*value for money*”, perché la crisi economica ha spinto il consumatore verso la ricerca di un prodotto che abbia un valore ad un prezzo adeguato. Ecco dunque che il rapporto qualità prezzo assume sempre più importanza nei comportamenti di acquisto del consumatore.

Un altro aspetto da non sottovalutare è la ricerca del prodotto Ecosostenibile. Il consumatore ha aumentato la sua attenzione nell'acquisto di prodotti green, che assicurano il miglior rispetto per l'ambiente. I consumatori, infatti, sembrano premiare il packaging a basso impatto ambientale. C'è da porre l'accento anche come i produttori si siano e si metteranno sempre più in linea con le richieste dei consumatori andando a prestare più attenzione agli aspetti ecosostenibili fin dalla fase produttiva.

La salute e il benessere sono le caratteristiche che il consumatore ormai ricerca in ciò che compra, esso va alla ricerca di prodotti funzionali e di acque minerali che abbiano effetti positivi sull'organismo. Questo in futuro porterà sicuramente a una richiesta di prodotti funzionali che rispecchiano queste caratteristiche.

La tendenza al salutismo nelle preferenze del consumatore, supportata da inviti frequenti da parte delle autorità sanitarie a favorire un'alimentazione sana, ha impattato negativamente il settore delle bevande gassate, spingendo i produttori ad adattarsi sempre più alle richieste del consumatore.

Ultimo aspetto che potrebbe influenzare l'andamento dei consumi di bevande analcoliche, e in primis l'acqua minerale è il clima. Le temperature per i prossimi cinquant'anni sono previste in aumento, per cui si avrà sicuramente un aumento della domanda di quei prodotti che andranno a dare sentore di freschezza e che dissetino il consumatore soprattutto nei mesi estivi come può essere l'acqua minerale o altri prodotti come tè verde o altre acque vitaminizzate.

Nel prossimo futuro i principali business driver che guideranno la crescita del mercato delle bevande sono: il consolidamento delle categorie *sugar free* (senza zucchero), la riscoperta di sapori vintage, l'introduzione di nuovi ingredienti e sapori, la continua ascesa delle bevande funzionali e si pensa prenderanno più mercato nuove varianti di succhi di frutta, nettari e soprattutto gli smoothies per le loro caratteristiche salutistiche.

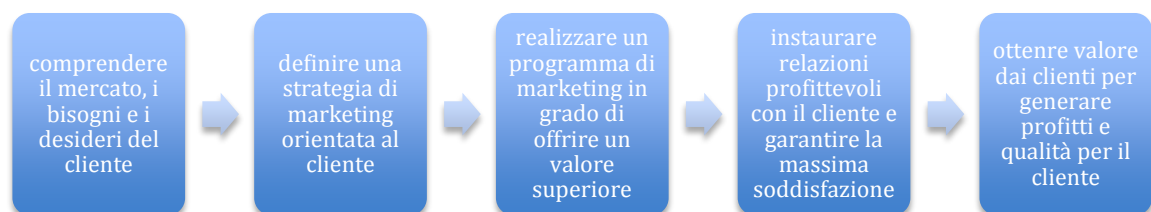
CAPITOLO QUARTO: IMPLEMENTAZIONE DI UN PROCESSO DI MARKETING

4. Il Processo di marketing

Dopo aver trattato il mercato delle bevande analcoliche analizzandone i vari prodotti presenti, parlato delle principali concorrenti, calcolato la concentrazione settoriale, evidenziato l'andamento dei consumi dell'ultimo quinquennio sulla base dell'esigenza del consumatore analizzandone i trend, è opportuno definire cos'è una strategia di marketing, in una prima parte sotto l'aspetto teorico, come evidenziato nel grafico 5, poi come possa essere implementata all'interno di un'azienda attraverso lo studio della strategia attuata da Red Bull GmbH.

La scelta è caduta su tale società per diversi motivi: nonostante la crisi economica e sociale che, negli ultimi anni, attraversa quasi tutto il mondo, la Red Bull GmbH con il suo prodotto leader di mercato, non ha subito nessun calo di fatturato, anzi ha aumentato i profitti. Tale fatto altro non può essere che dovuto ad una efficace strategia di marketing che è interessante comprendere ed analizzare.

Grafico 5. PROCESSO DI MARKETING



Il primo passo nel processo di marketing consiste nel comprendere i bisogni e le richieste del cliente nonché il mercato in cui si opera.

Il passo successivo riguarda la definizione di una strategia di marketing orientata al cliente, seguita da altri due punti fondamentali quali la realizzazione di un programma di marketing in grado di offrire un valore superiore, instaurare relazioni profittevoli con il cliente e garantire la massima soddisfazione. Un ultimo punto fondamentale per finire un processo di marketing è l'ottenimento di valore dai clienti per generare profitti e qualità per il cliente stesso.

4.1 Definire una strategia di marketing orientata al cliente

Una strategia di marketing orientata al cliente si propone di trovare, attirare, mantenere e coltivare i clienti obiettivo mediante la creazione, la presentazione e la comunicazione di un valore elevato per il cliente.

L'impresa deve stabilire a chi ci s'intende rivolgere dividendo, prima, il mercato in segmenti di clienti (segmentazione del mercato) e poi decidendo quali segmenti servire (target marketing). In poche parole si deve capire e andare a gestire la domanda e la clientela.

Inoltre, sulla base di queste consapevolezza, l'impresa va a stabilire il modo in cui differenziarsi e posizionarsi all'interno del mercato, andando a definire la proposta di valore ovvero l'insieme dei benefici e dei valori promessi ai consumatori per il soddisfacimento dei loro bisogni che permetterà di differenziare le marche tra di loro e costituire la risposta alla domanda del cliente: "perché dovrei acquistare questa marca invece di quella di un concorrente?"¹⁷.

L'azienda si propone, dunque, di progettare strategie in grado di instaurare relazioni profittevoli con i propri clienti obiettivo, conciliando i bisogni del consumatore con le attività dell'impresa.

Esistono cinque concetti alternativi che possono guidare l'approccio strategico di un'impresa e sono:

- Concetto di produzione: concezione in base alla quale i consumatori prediligono i prodotti più accessibili ed economici (orientamento al prezzo).
- Concetto di prodotto: i consumatori preferiscono i prodotti di maggiore qualità, caratterizzati da prestazioni elevate e caratteristiche innovative. Ciò implica una strategia focalizzata sul continuo miglioramento del prodotto.
- Concetto di vendita: i consumatori non acquistano una quantità sufficiente di prodotti, salvo che l'impresa non intraprenda sforzi di produzione e vendite promozionali. Solitamente questa filosofia è applicata in caso di beni poco richiesti e per tutti quei prodotti che generalmente non sono ricercati dal cliente.
- Concetto di marketing: conoscenza del bisogno, nel senso che il raggiungimento degli obiettivi aziendali dipende dalla conoscenza dei desideri dei mercati

¹⁷ cfr. Philip Kotler-Gary Armstrong, Principi di marketing, 2009, pag. 8

obiettivo e dalla capacità di soddisfare il cliente meglio dei concorrenti. Il concetto di marketing inizia con la scelta di un mercato ben definito, si concentra sui bisogni del cliente e procede integrando tutte le attività di marketing che hanno incidenza sulla clientela, generando infine un profitto grazie alla creazione di relazioni durature basate sul valore e sulla soddisfazione del cliente stesso.

Grafico 6. CONCETTO DI MARKETING



- Concetto di marketing sociale: orientamento al benessere nel lungo termine e collettivo. L'impresa dovrebbe prendere decisioni di marketing sulla base dei desideri dei consumatori, delle esigenze dell'impresa e degli interessi a lungo termine dei consumatori e della collettività.

Il marketing sociale sottolinea quello che è definito “credo aziendale”, dove si sottolinea l'onestà, l'integrità e il fatto di mettere le persone prima degli utili. Fare la cosa giusta reca beneficio sia ai consumatori sia all'impresa stessa, un esempio è il “green marketing”.

La strategia di marketing orientata al cliente appena vista va dunque a definire a quali clienti si rivolge l'impresa (il mercato obiettivo) e in che modo li servirà (creazione proposta di valore).

Muovendo da queste prime analisi, l'azienda sviluppa i piani e i programmi di marketing (marketing mix) che genereranno poi il valore desiderato per il cliente.

4.1.1 Segmentazione del mercato

La segmentazione riguarda la prima domanda del marketing: quali clienti serviamo? La risposta sarà ovviamente diversa per ciascun'impresa.

Gli acquirenti di qualsiasi mercato hanno potenziali differenze in termini di: bisogni, risorse, posizione geografica, atteggiamenti e abitudini d'acquisto. Mediante la segmentazione del mercato l'impresa riesce a suddividere i mercati di grandi dimensioni in segmenti più piccoli che possono essere raggiunti in modo più efficace ed efficiente da prodotti in grado di soddisfare le richieste specifiche del consumatore.

Ci sono diverse segmentazioni di mercato su cui un'impresa può basarsi, esse sono:

- Segmentazione geografica: divisione del mercato in unità geografiche, nella quale ci sono diverse variabili quali nazioni, stati, regioni, province, città, dimensioni aree urbane, densità popolazione, clima.
- Segmentazione demografica: divisione del mercato secondo variabili quali età, sesso, dimensioni del nucleo familiare e stato del ciclo di vita della famiglia, reddito, professione, livello d'istruzione, religione, razza, generazione e nazionalità.
- Segmentazione psicografica: divisione del mercato secondo la classe sociale, lo stile di vita o i tratti di personalità del consumatore.
- Segmentazione comportamentale: divisione del mercato in base alla conoscenza e all'utilizzo del prodotto da parte dei consumatori, il loro atteggiamento e la loro reazione nei suoi confronti¹⁸. In questo caso possono esserci due sotto-segmentazioni: la segmentazione per occasione ovvero la divisione del mercato in base alle occasioni nelle quali i clienti considerano l'acquisto per la prima volta, compie l'acquisto o utilizza il prodotto; la segmentazione per benefici, dove la divisione del mercato è fatta in base ai diversi benefici che il consumatore ricerca nel prodotto.

Le imprese solitamente non limitano l'analisi di segmentazione del mercato a una sola variabile, ma adottano criteri di segmentazione multipli nel tentativo di individuare gruppi obiettivo di dimensioni più piccole e maggiormente definiti. Quest'ultima modalità prende il nome di segmentazione mista.

4.1.2 Definizione mercato obiettivo

In seguito alla valutazione dei segmenti di mercato, l'impresa stabilisce quanti e quali

¹⁸ Philip Kotler-Gary Armstrong, Principi di marketing, 2009, pag. 219-220

segmenti rappresentano il proprio mercato obiettivo, definito come l'insieme degli acquirenti che condividono le caratteristiche e i bisogni a cui l'impresa intende rivolgersi¹⁹.

Le imprese possono definire il proprio mercato obiettivo scegliendo diverse strategie quali:

- Marketing indifferenziato (o di massa); l'impresa decide di ignorare le differenze fra i vari segmenti e di rivolgersi all'intero mercato con un'unica offerta;
- marketing differenziato (o segmentato); l'impresa decide di rivolgersi ad alcuni segmenti di mercato realizzando offerte specifiche per ciascun gruppo di consumatori;
- marketing concentrato (o di nicchia); l'impresa cerca di conquistare un'ampia quota di uno o più segmenti, anche detti nicchie di mercato²⁰;
- micromarketing (marketing individuale e locale); consiste nell'adeguare prodotti e programmi di marketing ai bisogni e alle richieste di individui e gruppi locali di clienti specifici. Per quanto riguarda il marketing locale, le strategie sono focalizzate sulla personalizzazione di marche e promozioni in base ai bisogni e alle richieste locali di clienti: città, quartieri o addirittura negozi. Invece per il marketing individuale sono strategie focalizzate sui bisogni e preferenze dei singoli clienti.

Per le imprese, quale delle strategie sia più efficace dipende innanzitutto dalle risorse dell'impresa stessa. Ad esempio, se le risorse sono limitate, si adotteranno strategie di marketing concentrato.

Un altro fattore da considerare è il grado di omogeneità del prodotto: se i prodotti sono uniformi, come ad esempio la frutta, si preferirà il marketing indifferenziato.

Lo stadio del ciclo di vita del prodotto (introduzione, sviluppo, maturità, declino, rilancio) è un altro fattore che determina la scelta della strategia di marketing. Quando un'impresa lancia un nuovo prodotto, è auspicabile ci sia il lancio di un'unica versione, e che l'impresa adotti un approccio di marketing indifferenziato o concentrato.

¹⁹ Philip Kotler-Gary Armstrong, Principi di marketing, 2009, pag. 229

²⁰ Philip Kotler-Gary Armstrong, Principi di marketing, 2009, pag. 234-235

Quando invece il prodotto è in uno stadio di maturità di vita del prodotto può essere più opportuno il marketing differenziato. Lo stesso vale se la maggior parte degli acquirenti presenta gusti simili e acquista quantità analoghe del prodotto, dove anche qui risulta essere più vantaggioso il marketing differenziato.

Anche le strategie di marketing dei concorrenti influiscono sulla scelta strategica dell'impresa. Quando i concorrenti adottano un marketing differenziato o concentrato, una strategia indifferenziata ha ben poche possibilità di successo se, invece, accade l'inverso allora per l'impresa è bene adottare un marketing differenziato o concentrato a fronte di una strategia di marketing indifferenziato dei concorrenti.

Una scelta intelligente dei segmenti obiettivo, aiuta sicuramente le imprese a essere più efficaci ed efficienti, in quanto consente di concentrarsi solo sui segmenti che possono essere soddisfatti al meglio generando il massimo profitto.

4.1.3 Differenziazione e posizionamento

Segmentato il mercato, l'impresa si trova a dover decidere, in relazione a una proposta di valore, come creare un valore differenziato per i segmenti obiettivo e quale posizione intende occupare all'interno di tali segmenti.

Il posizionamento del prodotto è il modo con cui il prodotto viene definito dai consumatori rispetto ai prodotti concorrenti.

La posizione di un prodotto è il complesso insieme di percezioni, impressioni e sensazioni dei consumatori relative al prodotto rispetto alle offerte della concorrenza²¹. Sta all'impresa essere in grado di pianificare un posizionamento che assicuri il maggior vantaggio competitivo all'interno dei mercati obiettivo e progettare un marketing mix capace di applicare il posizionamento desiderato. Per fare questo deve essere l'impresa stessa a differenziare la propria offerta creando una combinazione unica di benefici che agisca come richiamo per un nutrito gruppo di consumatori all'interno del segmento.

L'attività di differenziazione e posizionamento prevede tre stadi:

- l'identificazione di un insieme di possibili differenze e vantaggi competitivi: sono i vantaggi che l'impresa ha acquisito sulla concorrenza, grazie all'offerta di un

²¹ Philip Kotler-Gary Armstrong, Principi di marketing, 2009, pag. 238

valore superiore per i consumatori, ad esempio prezzi più bassi, o miglior rapporto qualità-prezzo;

- la scelta dei vantaggi competitivi più indicati;
- la selezione di una strategia di posizionamento complessiva: il posizionamento completo di una marca viene definito come "proposta di valore" e, consiste nell'intera combinazione di benefici sui quali sono impostati la differenziazione e il posizionamento della marca²². La proposta di valore è la risposta alla domanda del cliente: "Perché dovrei acquistare questa marca?"

Esistono proposte di valore in base alle quali l'impresa può posizionare i propri prodotti e cinque di queste proposte vincenti sono:

- benefici elevati a prezzi elevati,
- benefici elevati a prezzi medi,
- benefici medi a prezzi bassi,
- benefici scarsi a prezzi molto bassi,
- benefici elevati a prezzi bassi.

Dopo aver definito il proprio posizionamento, l'impresa deve agire in modo mirato per riuscire a comunicare con efficacia la posizione desiderata ai consumatori obiettivo.

Tutti gli sforzi di marketing mix devono andare a sostenere la strategia di posizionamento prescelta.

4.2 Realizzare un programma di marketing in grado di offrire un valore

La strategia di marketing dell'impresa stabilisce quali clienti servire e come creare valore per il mercato obiettivo. Il passo successivo consiste nell'andare a sviluppare un programma di marketing che sia in grado di trasferire tale valore ai clienti obiettivo e che generi comunque profitto per l'impresa. Questo consiste nel processo di marketing mix, il quale racchiude l'insieme degli strumenti adottati dall'impresa per l'implementazione della strategia di marketing.

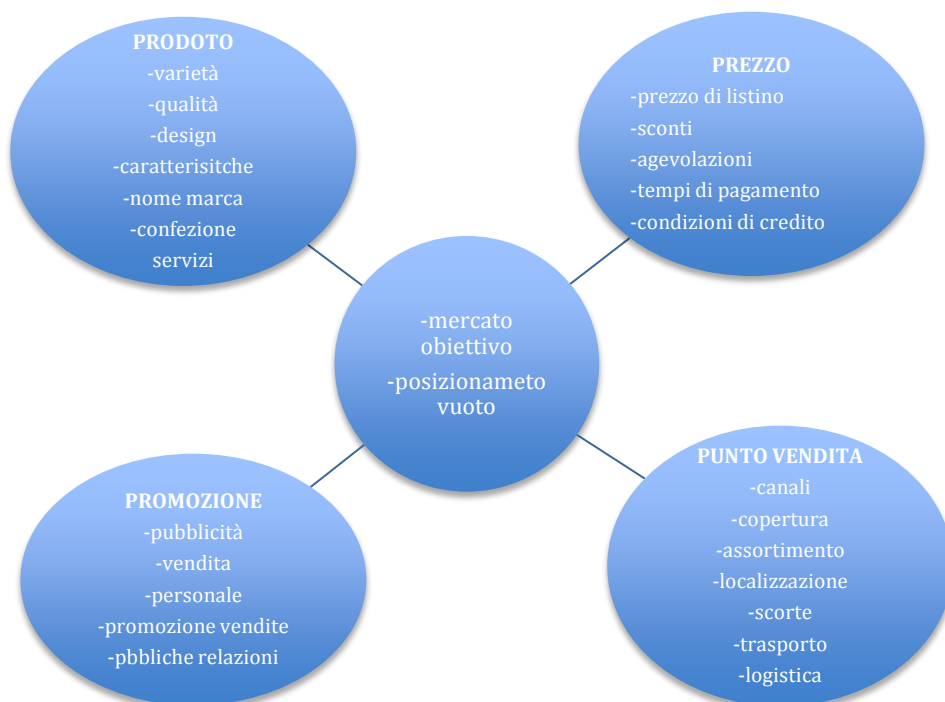
Gli strumenti di marketing mix sono riconducibili a quattro gruppi di variabili, definiti come "le quattro P del marketing":

²²Philip Kotler-Gary Armstrong, Principi di marketing, 2009, pag. 245

- prodotto,
- prezzo,
- punto vendita,
- promozione.

Per attenersi alla proposta di valore, l'impresa deve creare un'offerta di mercato in grado di soddisfare un bisogno (prodotto), deve stabilire quanto chiederà per quell'offerta (prezzo), in che modo la renderà disponibile al target di consumatori (punti vendita) e infine l'impresa deve promuovere l'offerta ai clienti obiettivo e convincerli dei suoi pregi (promozione).

Grafico 7. LE QUATTRO P DEL MARKETING MIX



L'impresa deve combinare questi strumenti del marketing mix in un programma di marketing completo che comunichi e offra il valore desiderato ai clienti selezionati al fine di raggiungere gli obiettivi di mercato.

- Prodotto → Product: beni e servizi offerti dall'impresa,
- Prezzo → Price: l'importo corrisposto dal cliente per acquisire il beneficio,
- Punti vendita → Placement: le attività che rendono il bene al cliente,
- Promozione → Promotion: attività di comunicazione valore del prodotto.

Il modello delle quattro P assume la prospettiva di mercato del venditore, non quella dell'acquirente.

Dal punto di vista del cliente, in questa era caratterizzata da forti relazioni e interazioni, le quattro P potrebbero essere associate a quattro C. Mentre le imprese si riconoscono quali venditori di un prodotto, i clienti si percepiscono come acquirenti di valore e soluzioni in grado di risolvere i loro problemi. I clienti non sono interessati solo al prezzo, si preoccupano anche dei costi complessivi dell'acquisto, dell'utilizzo e dell'eliminazione del prodotto, richiedono prodotti e servizi ottenibili nel modo più semplice e comodo²³.

Perciò è ragionevole pensare che le imprese prima di considerare le quattro P, prendano in considerazione le quattro C e sulle loro premesse costruiscano le quattro P.

Quattro P

- Prodotto
- Prezzo
- Punto vendita
- Promozione

Quattro C

- Cliente (bisogni e desideri)
- Costi per cliente
- Convenienza
- Comunicazione

²³Philip Kotler-Gary Armstrong, Principi di marketing, 2009, pag. 61

4.3 Instaurare relazioni profittevoli con il cliente e garantire la massima soddisfazione

Le prime tre fasi del processo di marketing, la comprensione dell'ambiente di mercato e dei bisogni del cliente, la definizione di una strategia di marketing orientata al cliente e l'elaborazione di un programma di marketing, sono tutte propedeutiche alla quarta fase, la creazione di relazioni profittevoli con il cliente.

Il marketing moderno introduce una visione di lungo termine dei rapporti con il cliente non focalizzandosi solamente sul qui e ora ma occupandosi della gestione delle relazioni future con il cliente. Il segreto per instaurare un rapporto duraturo nel tempo con il cliente è di offrirgli un elevato livello di valore e soddisfazione. Un cliente soddisfatto sarà un cliente anche in futuro e, molto probabilmente sarà lui stesso a promuovere tale prodotto nell'ambito delle sue conoscenze, andando a conferire così all'impresa una quota maggiore di affari.

Chi compra, in altre parole il cliente, spesso si trova dinanzi a un'enorme varietà di prodotti e servizi, esso sceglie l'offerta in base al valore percepito, ossia compie la sua decisione d'acquisto secondo la propria percezione del rapporto fra tutti i benefici e tutti i costi di un'offerta di marketing a confronto con quelle delle offerte concorrenti²⁴.

Sta all'impresa riuscire a soddisfare il cliente la cui soddisfazione dipende dalla relazione tra valore percepito e la rispondenza del prodotto alle aspettative del cliente.

Spesso però, il cliente, non compie valutazioni accurate né obiettive del valore e dei costi di un prodotto o servizio e agisce appunto in base al valore percepito, che non sempre corrisponde al valore reale.

La soddisfazione del cliente dunque è data dal rapporto fra le prestazioni percepite del prodotto e le aspettative sullo stesso: se le prestazioni sono al di sotto delle aspettative il cliente rimarrà insoddisfatto, se rispondono alle aspettative sarà soddisfatto, se infine le superano sarà molto soddisfatto o entusiasta. Quest'ultima soluzione è la migliore ma la sua applicazione dipende dal livello di profitto del venditore associato alla massimizzazione della soddisfazione.

Le imprese centrate sul cliente non intendono massimizzare tale soddisfazione ma cercano di offrire al cliente un grado di soddisfazione più elevato rispetto ai concorrenti.

²⁴ Philip Kotler-Gary Armstrong, Principi di marketing, 2009, pag.15

Posso comunque aumentarla magari ricorrendo a una riduzione del prezzo o aumentandone il servizio ma questo può provocare una riduzione dei profitti.

Lo scopo del marketing è generare valore per il cliente in modo redditizio per l'impresa, per fare ciò occorre mantenere un equilibrio continuando a generare valore e soddisfazione per il cliente senza penalizzare gli interessi dell'impresa.

Le imprese possono instaurare con la clientela relazioni a diversi livelli, secondo le caratteristiche del mercato obiettivo.

Ci sono relazioni di base, caso limite di un'impresa con molti clienti a basso margine di profitto. All'opposto invece si collocano i mercati con pochi clienti dagli elevati margini di profitto, in questo caso l'impresa è motivata a cercare partnership complete con i clienti principali.

Tra queste posizioni alquanto opposte esistono numerosi livelli intermedi di relazioni con il cliente. La maggior parte delle imprese cerca di sviluppare iniziative per la fidelizzazione e il mantenimento della clientela, offrendo programmi di fedeltà che premiano i clienti per l'acquisto di grandi volumi e per l'acquisto ripetuto. Come esempio possiamo citare, le compagnie aeree che prevedono programmi per viaggiatori fidelizzati, gli hotel, che mettono a disposizione camere di categoria superior ai clienti fissi, o i supermercati che offrono carte fedeltà che danno diritti a particolari sconti e promozioni, come ad esempio la Coop.

Le relazioni con i clienti possono essere condotte con politiche di marketing dirette, nel caso in cui c'è contatto diretto tra produzione e cliente, o indirette, tipico caso di buzz-marketing quale esempio può essere la strategia di Red Bull, che sfrutta il web per creare rapporti con i propri e possibili nuovi clienti.

L'obiettivo di un'impresa non è quello di instaurare un rapporto con tutti i clienti possibili, bensì concentrarsi su un segmento circoscritto di clienti redditizi, anche se molte imprese ormai si avvalgono di un'analisi della profittabilità del cliente per allontanare quelli meno vantaggiosi e incoraggiare quelli più profittevoli, quindi con l'obiettivo di scaricare i clienti meno redditizi.

Una volta identificato il target vincente, l'impresa può creare offerte vantaggiose, accattivanti e trattamenti speciali per attirare i clienti giusti e conquistarne la fedeltà. L'impresa, dunque, cerca di creare un rapporto profondo e significativo con il proprio cliente utilizzando nuovi approcci più interattivi con esso. Il boom tecnologico

verificatosi nell'informatica, nelle telecomunicazioni, nell'informazione, nei trasporti e in altri settori sta creando nuove opportunità di conoscere il consumatore, osservandolo e permettendo di creare prodotti e servizi personalizzati per il target cui l'impresa si rivolge²⁵.

Per creare il giusto valore per il cliente e un forte legame con il consumatore, l'impegno della sola impresa non basta. Essa deve instaurare collaborazioni con una serie di partner, perché facilitano l'attuazione della funzione del marketing, instaurando rapporti di stretta collaborazione con partner di marketing interni ed esterni all'impresa.

Nelle partnership interne, tutte le funzioni aziendali interagiscono con il cliente, non solo il settore marketing, ogni singolo settore è e deve essere orientato al cliente.

Oggi le imprese creano nuove opportunità di contatto fra le varie funzioni al fine di creare valore per il cliente.

Lo stesso discorso viene fatto per i partner esterni, dove si crea un rapporto fondamentale fra l'impresa e i fornitori, i partner di canale e anche i concorrenti. I canali di marketing sono costituiti da distributori, dettaglianti e altre figure professionali che collegano l'impresa ai suoi acquirenti. La catena di fornitura, invece, è un canale che inizia dalla materia prima e arriva fino ai componenti del prodotto finale acquisiti dal cliente. Grazie alla gestione di questa catena, molte imprese riescono a rafforzare il proprio legame con i partner lungo tutto gli stadi di questo percorso.

Il successo di un'impresa non dipende solo dalla qualità delle prestazioni dell'impresa, per far che si costruisca un rapporto solido con il cliente l'intera catena di fornitura deve reggere il confronto con le catene di fornitura dei concorrenti.

Per questo i fornitori non sono più visti soltanto come venditori e i distributori non sono più soltanto clienti, ma entrambi sono partner con l'obiettivo comune di offrire un valore al cliente²⁶.

²⁵Philip Kotler-Gary Armstrong, Principi di marketing, 2009, pag. 16-17

²⁶ Philip Kotler-Gary Armstrong, Principi di marketing, 2009, pag. 22-23

4.4 Come ottenere valore dai clienti

L'ultimo stadio del processo di marketing consiste nel riuscire ad acquisire in cambio dal cliente un valore sotto forma di vendite attuali/future, quota di mercato e profitti.

Creando valore superiore per il consumatore, l'impresa conquista un alto livello di soddisfazione della clientela, che rimarrà fedele e incrementerà poi i suoi acquisiti. Questo risultato genera benefici per l'impresa nel lungo termine, perché l'impresa raccoglie i frutti del forte legame instaurato con il cliente e ottiene quindi un valore dal cliente stesso.

CAPITOLO QUINTO: IL SETTORE ENERGY DRINK: IL CASO RED BULL

5. Il caso Red Bull

Il settore degli energy drink presenta un leader incontrastato, Red Bull, capace di imporsi nel mercato mondiale e di non arrestare la sua espansione, mantenendo le vendite in crescita anche in un periodo di forte contrazione del mercato globale.

L'azienda Red Bull GmbH, produttrice dell'omonimo prodotto Red Bull, è riuscita in poco più di venticinque anni, ad affermarsi su scala mondiale con fatturati rilevanti, attuando una strategia di marketing non comune.

Red Bull ha creato un mercato di nicchia nuovo, diverso da quello delle bevande analcoliche tradizionali, posizionandosi tra i soft drink e gli sport drink, andando a sfruttare la mancanza nel mercato di una bevanda energizzante con determinate caratteristiche, simili a quelle di un integratore capace di rigenerare corpo e mente donando nuova energia. Da questo concetto, per questo prodotto, nacque il celebre motto: "Red Bull ti mette le ali" e lo slogan: "stimola corpo e mente".

Red Bull si è concentrata, come già detto, in una sola nicchia di mercato, riuscendo a differenziare la sua offerta da quella dei concorrenti operanti nel settore dei soft-drink.

Negli anni ha acquisito una notevole forza competitiva ed è stata capace di diventare leader in assoluto, andando a creare nella mente del consumatore e non solo, un'espressione di sinonimia tra energy drink e Red Bull.

La chiave del successo inoltre, è forse racchiusa nella frase che è solito citare lo stesso fondatore e comproprietario di Red Bull, Dietrich Mateschitz: "Noi non portiamo il prodotto verso le persone. Noi portiamo le persone verso il prodotto"²⁷, un motto che nasce come base per la strategia di marketing impiegata per il lancio dell'azienda e che oggi è diventata parte dell'identità stessa del prodotto. Il brand negli anni è diventato non più il marchio di una bevanda, bensì il simbolo distintivo di una "concezione del mondo", di uno stile di vita e di carattere umano. Tutto ciò attrae un determinato segmento di persone che decide di bere Red Bull, una bevanda simbolo di un'idea che

²⁷ AAVV "How Dietrich Mateschitz turned Red Bull into a cult tipe", edizione cartacea di: "The Economist" 2002.

l'azienda non smette mai di manifestare mediante un certo tipo di iniziative sociali e commerciali.

Nel settore dei soft drink ci sono diversi prodotti sostitutivi di Red Bull che però non sono riusciti ad imporsi in maniera decisa sul mercato, non sottraendo quindi consumatori a Red Bull. Questi prodotti rientrano in diversi settori del mercato come quello degli sport drink e quello delle bevande naturali, ma nessuno è riuscito a trasmettere quella funzionalità di cui Red Bull è regina.

Nel settore degli sport drink si identificano come concorrenti i prodotti Gatorade di PepsiCo e Powerade di Coca-Cola. Questi sono prodotti chiamati *sostitutivi*, quindi non prettamente diretti concorrenti, ma che sono comunque rivolti a una clientela di sportivi, segmento a cui anche Red Bull si rivolge. La funzione d'uso di questi gruppi di clienti è quella di avere una bevanda che permetta loro una reidratazione dei sali minerali e un recupero di energie fisiche dopo sforzi fisici prolungati, funzionalità contenute anche nel prodotto Red Bull.

Un diretto concorrente di Red Bull è certamente Burn di Coca-Cola Company anch'esso un prodotto che rientra nella categoria degli energy drink, lanciato nel mercato nel 2004, contenente caratteristiche funzionali energetiche, solo rivolto a un target diverso da quello di Red Bull.

Red Bull, a fronte di queste concorrenti, è riuscita a mantenere comunque una quota di mercato superiore, riuscendo a primeggiare nel settore degli energy drink, grazie alla tipica funzionalità del prodotto e ai suoi benefici che vanno a sopperire alla scarsa qualità del gusto percepita dal consumatore.

Red Bull gode del vantaggio di essersi concentrata sin da subito su un target ben preciso e su una serie di segmenti motivati all'acquisto, ma soprattutto deve il suo successo, come già accennato, alle sue strategie di marketing.

5.1 Segmentazione e posizionamento di Red Bull

L'obiettivo dell'azienda è quello di posizionare la bevanda energetica in una nicchia di mercato avente il business rivolto ad un segmento di giovani e adulti sportivi/professionisti, ma anche lavoratori e studenti.

Red Bull si colloca su tre business:

- 1- Ha come clienti i giovani aventi come funzione d'uso l'happy hour.
- 2- Ha come clienti i giovani e adulti atleti, aventi come funzione d'uso il bisogno di una bevanda energizzante.
- 3- Ha come clienti i lavoratori che hanno bisogno di energia e che quindi cercano una funzione d'uso energizzante.

Red Bull va a catalogare i suoi business in una serie di segmenti basandosi su diverse variabili prendendo in considerazione:

- Età, sesso.
- Residenza.
- Occupazione e reddito.
- Attività.
- Canali distributivi.
- Beneficio ricercato.

Sulla base di queste variabili si identificano i segmenti primari del settore degli energy drink, in questo caso i segmenti a cui Red Bull ha deciso di rivolgersi sono:

A- Segmento costituito dai giovani compresi tra i 18 e 30 anni che consumano Red Bull per divertirsi la sera nei locali notturni, spesso abbinandola a vari cocktail contenenti superalcolici in modo tale da ottenere una bevanda che dia la forza durante le notti in discoteca. Per la maggior parte sono studenti residenti nel Nord-Italia aventi un reddito medio-basso. I canali di distribuzione sono bar, locali notturni e tutti quei luoghi che sono frequentati da una clientela giovane.

B- Questo segmento invece è formato da persone della stessa fascia di età del segmento A, quindi con età che va dai 18 fino ai 35 anni, ma che usano soprattutto la bevanda per lavoro o studio. Ad esempio persone che lavorano alla guida di veicoli per lunghe ore (es. camionisti, autisti) che cercano una bibita che dia energia al fine di poter affrontare in maniera più prestante la loro attività lavorativa. I canali distributivi per questo segmento sono gli Autogrill e

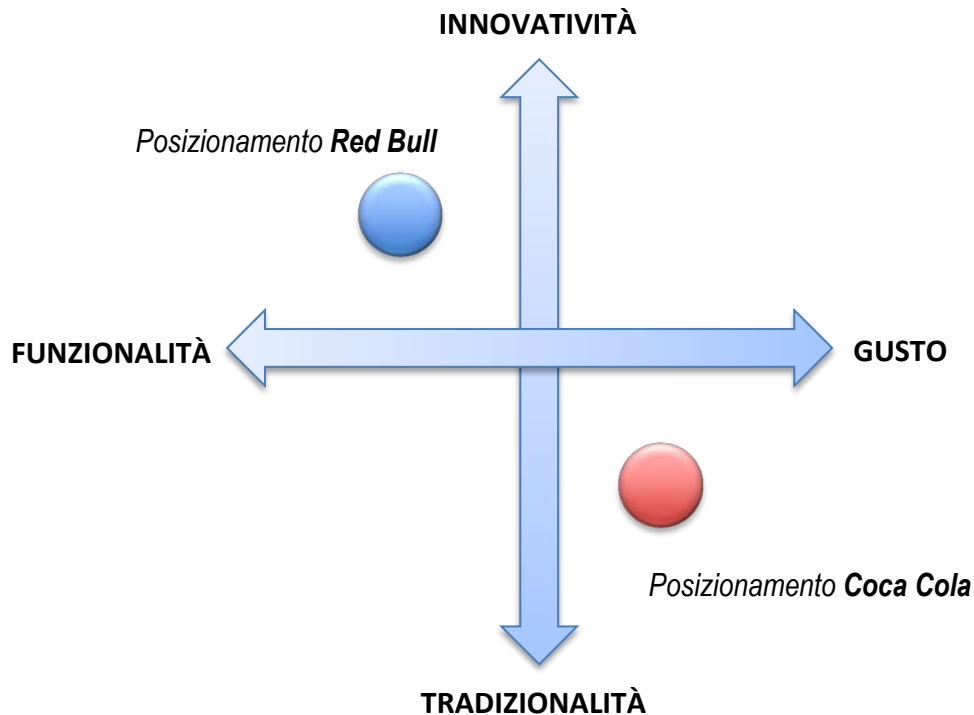
le aree di servizio. Altri invece possono essere studenti o lavoratori residenti nei centri urbani che cercano una bevanda che li aiuti ad affrontare lo stress, la stanchezza nelle lunghe ore di studio o lavoro. I canali di distribuzione per questo segmento sono indicati in supermercati, ipermercati e bar.

C- Il terzo segmento è costituito da sportivi con un range di età compreso tra i 14 e i 30 anni. Sono per lo più ragazzi con un reddito medio-basso, residenti nelle periferie o nei grandi centri urbani. E' un range caratterizzato da consumatori sportivi, che utilizzano la bevanda per ragioni di prestazioni psico-fisiche, e per mantenere alti il livello di performance, di concentrazione, che comunque assolva ad una funzione dissetante e che permetta di affrontare gli sforzi fisici. Fanno parte di questa categoria anche le persone a cui piace la musica, generalmente non trasmessa per radio, come per esempio: rap, hip-hop, punk e techno. Bar e GDO sono i canali distributivi per questo segmento.

D- Un altro segmento è costituito da persone adulte con reddito medio-alto, aventi ruoli professionali molto importanti e di prestigio, che per ragioni legate alle esigenze di resistenza allo stress fisico del proprio lavoro consumano energy drink. I canali distributivi sono i bar, supermercati e ipermercati.

Elencati i segmenti, la Red Bull, come precedentemente accennato, si può collocare all'interno di un mercato di nicchia, dove si distingue dai soft drink perché pur avendo un sapore non a tutti gradevole, ha saputo associare alla propria bevanda una caratteristica funzionale, caratteristica per lo più assente nei tradizionali soft drink. Analizzando la mappa percettiva di posizionamento del grafico n.8, si evince che Red Bull viene percepita dai consumatori come una bevanda funzionale ed innovativa, rispetto alla concorrente principale Coca-Cola. Funzionale perché è nota la sua specifica funzione energizzante, che è superiore agli altri soft drink e sport drink esistenti innovativa perché appunto nessun'altra bevanda presente nel mercato presenta queste caratteristiche seppur simili. Coca-Cola invece è percepita dai consumatori come una bevanda tradizionale e di gusto

Grafico 8. MAPPA PERCETTIVA DI POSIZIONAMENTO DI RED BULL RISPETTO A COCA-COLA²⁸



Oltre alla mappa percettiva di posizionamento, è possibile elaborare la matrice BCG²⁹ (Boston Consulting Group) che è il metodo utilizzato per la pianificazione del portafoglio di attività, in cui si fa una valutazione dei prodotti e delle attività attuali dell'impresa con l'obiettivo di destinare risorse consistenti alle attività più redditizie e ridimensionare o tagliare le attività più deboli.

Per fare ciò è indispensabile individuare i settori di attività principali chiamati "strategic business units" (SBU) che possono essere:

- Divisioni aziendali.
- Linee di prodotto all'interno di una divisione.
- Singole marche o prodotti.

²⁸ Fonte report Red Bull 2008

²⁹ Philip Kotler-Gary Armstrong, Principi di marketing, 2009, pag. 48-49

Individuati gli SBU, il passo successivo sta nella valutazione delle potenzialità di ciascuno di essi e nella ripartizione delle risorse.

Con la matrice BCG è possibile analizzare l'attrattività del segmento o mercato e la posizione competitiva che l'impresa può realizzare al suo interno.

Le SBU sono classificate in base al tasso di crescita del mercato e alla quota di mercato relativa. La matrice può dunque dare come risultato quattro categorie:

- Star: attività o prodotti con quote di mercato e ritmi di crescita elevati, che per la rapidità del loro sviluppo spesso richiedono ingenti investimenti. Con il passare del tempo il rallentamento della crescita porterà queste SBU nella categoria "cash cow"
- Cash cow: attività o prodotti con basso tasso di crescita e un'elevata quota di mercato. Sono SBU affermate e di successo che richiedono investimenti limitati per conservare la propria quota di mercato. Questi prodotti generano ingenti profitti che l'impresa può destinare alla copertura delle spese.
- Question mark: attività o prodotti in forte crescita che presentano però una bassa quota di mercato. Questa categoria richiede ingenti investimenti per il mantenimento e l'accrescimento della quota di mercato.
- Dog: attività e prodotti con quote di mercato e ritmi di crescita continui. I profitti derivanti possono essere sufficienti a coprire i costi di mantenimento senza però promettere ulteriori fonti di liquidità.

Dopo aver classificato tutte le SBU dell'impresa si deve stabilire il ruolo futuro di ciascuna di esse. Esistono quattro possibili strategie:

- aumentare gli investimenti per accrescere la quota di mercato.
- investire quanto basta per mantenere la quota mercato attuale.
- realizzare il flusso di cassa attuale senza curarsi degli effetti a lungo termine.
- eliminare la SBU vendendola o cessandone l'attività per destinare le sue risorse ad altre finalità.

Con il passare del tempo le SBU generalmente cambiano di posizione. Solitamente per la maggior parte dei prodotti, si inizia da una posizione di Question mark per poi passare a Star se le cose hanno successo, in seguito poi ad una minor crescita di mercato

diventa Cash cow e alla fine del ciclo di vita le SBU o si estinguono o arrivano alla posizione Dog.

Quindi per un'impresa è necessario rinnovarsi apportando nuovi prodotti e unità che nel tempo possono diventare Star e successivamente Cash cow, situazione ideale dove si è in grado di coprire con i profitti ricavati dal prodotto gli investimenti destinati ad altre SBU.

Attualmente Red Bull si trova nell'area Star, poiché grazie alle politiche di sviluppo attuate negli anni è riuscita ad acquisire una quota di mercato relativa elevata e un elevato tasso di crescita. Presenta una forte competitività legata all'esclusività e alla funzionalità specifica del prodotto percepita dal consumatore.

Questo è dovuto alla strategia di posizionamento che ha portato il prodotto ad essere il primo con determinate funzionalità ad entrare sul mercato e di conseguenza con il suo marchio, il primo a dar vita a un segmento di mercato che fino ad ora non esisteva. Ciò non permette alle concorrenti di riuscire a raggiungere quote di mercato importanti.

Per arrivare a tale conclusione è stata calcolata la quota di mercato relativa e il tasso di crescita del mercato, utilizzando i seguenti dati:

Prodotto	Fatturato 2013 in \$
Red Bull energy drink	5,04 miliardi ³⁰
Monster energy drink	2,2 miliardi ³¹

La quota di mercato relativa risulta dal rapporto seguente:

$$quota\ di\ mercato\ relativa = \frac{\text{fatturato annuo prodotto}}{\text{fatturato annuo concorrente principale}}$$

Da questa formula si ricavano i dati per l'anno 2013 relativi al mercato dei soft drink attraverso:

³⁰ dati sito ufficiali Red Bull 2013.

³¹ Dati da articolo Forbes, energy drinks could be the growth driver for Coca-Cola in the domestic market.

$$QMR = \frac{\text{fatturato annuo Red Bull}}{\text{fatturato annuo concorrente Monster}}$$

Analiticamente:

$$QMR \text{ Red Bull} = \frac{5,04 \text{ miliardi}}{2,2 \text{ miliardi}} = 2,29$$

$$QMR \text{ Monster} = \frac{2,2 \text{ miliardi}}{5,04 \text{ miliardi}} = 0,43$$

Il calcolo del tasso di crescita di mercato mondiale degli energy e sport drink, il quale ammonta al 4,8%, si ricava dai dati analizzati³² per l'anno 2013 per quanto riguarda il mercato mondiale dei soft drink, attraverso:

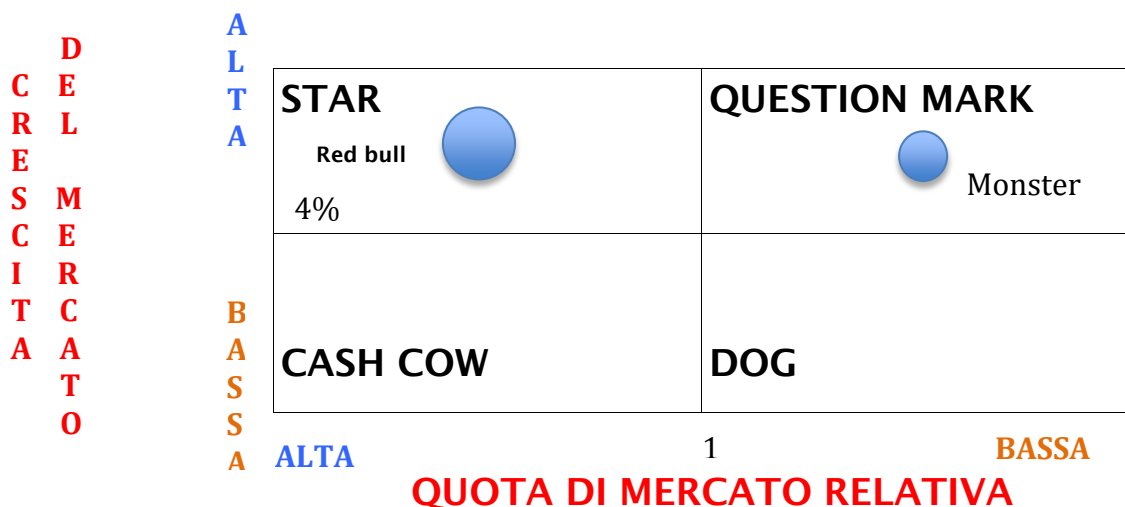
$$Tasso \text{ di crescita} = \frac{\text{mercato tot. annuo 2013} - \text{mercato tot. annuo 2012}}{\text{mercato tot. annuo 2012}}$$

$$Tasso \text{ di crescita} = \frac{16,872.1 \text{ miliardi} - 16,117.1 \text{ miliardi}}{16,117.1 \text{ miliardi}} = 4,8\%$$

Per posizionare tale dato sulla matrice è stato trovato il tasso medio di crescita del mercato dei soft drink risultante pari a 4%.

Si è così potuto procedere alla costruzione della matrice BCG come da grafico 9.

Grafico 9. BCG RED BULL



³² dati mondiali mercato soft drink di Euromonitor International 2014

5.2 Marketing mix Red Bull

Red Bull fin da subito ha cercato di rendere il suo prodotto unico sul mercato delle bevande non alcoliche cercando di programmare politiche di comunicazione e di distribuzione alternative ai concorrenti e che rendessero il marchio leader nel mondo degli energy drink.

Red Bull è un brand associato a un'azienda mono prodotto, che nel tempo si è limitata ad ampliare il suo portfoglio solamente proponendo sul mercato varianti gustative oppure versioni degli stessi prodotti con le alternative sugar free o calorie zero.

L'unico prodotto che è stato affiancato al marchio Red Bull energy drink è stato quello della Red Bull-Cola, prodotto che punta a essere un diretto concorrente della più famosa Coca-Cola, però mantenendo le stesse caratteristiche funzionali della Red Bull-energy drink.

5.2.1 Il Prodotto

Red Bull-energy drink è il prodotto di punta del settore energy drink ed è così composta: 80 mg/100 ml di caffeina, vitamine del gruppo B, saccarosio, glucosio, taurina 430 mg/100 ml, acqua di sorgente alpina, regolatori di acidità (citrato di sodio, carbonato di magnesio), anidride carbonica, acido citrico, glucuronolattone, inositolo, etanolo, aromi e coloranti (riboflavina e caramello).

Le sue varianti gustative mantengono le stesse caratteristiche funzionali del prodotto base e sono:

- Red Bull-Red: si distingue dalle altre per il sapore fruttato ai mirtilli rossi e per una nota gustativa più amara.
- Red Bull-Silver: la variante al gusto lime.
- Red Bull-Blue: la bevanda di sapore fruttato ai mirtilli blu.

Le linee di prodotto si estendono poi in due varianti nelle quali o c'è un ridotto apporto calorico, per non dire nullo, e in cui non c'è presenza di zucchero aggiunto. Le due estensioni di prodotto sono:

- Red Bull-Zero Calories: prodotto che presenta assenza di calorie e di zucchero aggiunto.

- Red Bull- Sugar Free: prodotto con assenza di zucchero aggiunto e con un apporto calorico pari a 3 cal. per 100 ml di prodotto.

Un altro prodotto del marchio Red Bull è Red Bull-Cola, nato per essere un diretto concorrente dei due soft drinks per eccellenza, quali: Coca-Cola e PepsiCola. Tra le peculiarità di questa bevanda sono evidenziate le caratteristiche funzionali combinate con l'assoluta naturalezza e genuinità degli ingredienti che caratterizzano i due brand concorrenti.

In questo prodotto Red Bull sottolinea che gli ingredienti sono al 100 per cento naturali e che è l'unica cola a contenere l'estratto di noce e foglie di cola naturale.

Red Bull-Cola è composta da questi ingredienti/estratti caratteristici: Cannella, chiodi di garofano, noce moscata, estratto di foglie di cola, estratto di noce di cola, cardamomo, baccelli di vaniglia, zenzero, cacao, liquirizia, estratto d'arancia, estratto di semi di mostarda, estratto di fiori di Bach, limone, lime, estratto di galanga, estratto di menta³³.

Il nome Red Bull deriva dalla traduzione dal thailandese all'inglese di "Krating Daeng", che era il nome originale della bevanda tipica thailandese da cui il fondatore di Red Bull prese spunto. Tale nome è ispirato a un tipo di toro d'acqua diffuso in alcune zone del Sud-est asiatico.

Si fa presto a immaginare come il nome della bevanda richiami la forza energetica dell'animale, anche dal logo della stessa, che presenta due tori pronti allo scontro con un sole disegnato sullo sfondo, anch'esso simbolo di energia. Il tutto è accompagnato dalla scritta presente sulla lattina che accompagna il disegno con scritto: Energy drink, che punta a rimarcare maggiormente le proprietà peculiari della bevanda.

Il formato della lattina allungata, al 100 per cento riciclabile in cui è venduto il prodotto, è una delle innovazioni più considerevoli di packaging degli ultimi anni. Red Bull è distribuita in tutto il mondo nel formato da 250 ml in singolo pezzo o in sei pezzi avvolti in una confezione di cartone dagli angoli insolitamente smussati.

Un'altra caratteristica distintiva del packaging riguarda la linguetta della lattina, più sottile delle altre lattine presenti sul mercato e caratterizzata da un foro che riproduce la sagoma del toro presente nel simbolo di Red Bull.

³³ dal sito www.Red Bull.com sezione prodotti

Le caratteristiche della lattina hanno reso inconfondibile il prodotto facilitandone la sua distinzione rispetto agli altri brand concorrenti nel mercato dei soft drink.

5.2.2 Promozione

Al nome Red Bull è associato un claim: “Red Bull ti mette le ali”, esso racchiude il messaggio di grinta ed energia che solo questo prodotto promette di offrire ai propri consumatori, e che è rimasto invariato sin dalla nascita del prodotto. Il risultato di questo claim è stato davvero efficace per Red Bull, da far diventare il tema delle ali e del volo un elemento essenziale e ben sfruttato per tutti gli eventi che Red Bull iniziò ad organizzare per divulgare il suo prodotto. Inizialmente però Red Bull proponeva contratti di sponsorizzazione con atleti di sport estremi e di fama mondiale per promuovere il suo prodotto, poi grazie al successo ottenuto creò eventi a nome Red Bull che permisero all’azienda di diventare il leader mondiale con l’omonimo prodotto.

Da questo claim sono nati sub-brand connessi al mondo del volo acrobatico e sono: “The Flying Bulls” “Red Bull X-Alps” e “Red Bull Air Race”.

Questo genere di eventi attrae generalmente un pubblico giovane appartenente alla cosiddetta “Y-generation” e allo stesso tempo persone, professionisti e non, legate al mondo dello sport, della musica e dell’intrattenimento.

Da ciò sono nati altri sub-brand come per esempio la “Red Bull Flugtag”, e altri eventi legati a specifiche performance artistico-musicali come “Red Bull DJ contest”.

Red Bull, grazie a questi sub-brand e alle sue iniziative di marketing, è riuscita negli anni a stabilizzare il proprio prodotto sul mercato, puntando poi sull’acquisizione di aziende specializzate in alcuni settori del mondo dello sport, andando spesso ad affiancare il nome del brand Red Bull al nome delle aziende sportive. Uno dei settori sul quale Red Bull ha puntato maggiormente è stato, come già detto, quello degli sport estremi e individuali, proprio per affermare lo spirito di energia e vittoria che il brand punta ad avere.

Oggi Red Bull possiede ben due scuderie di Formula 1: “Infiniti Red Bull Racing” e “Scuderia Toro Rosso”; quattro squadre di calcio firmate Red Bull: “New York, Ghana, Salisburgo e Brasile”; due squadre di hockey sul ghiaccio: “Salisburgo” e “Monaco”; e due realtà nel mondo discografico: “Red Bull Music Academy e la Red Bull Records”.

Si capisce dunque che Red Bull ha da sempre puntato su un'immagine innovativa ed anti-conformista, puntando non su una strategia di comunicazione tradizionale, ma su una forma di marketing basata sul passaparola, il buzz-marketing.

Uno dei vantaggi fondamentali del buzz-marketing è rappresentato dalla possibilità di individuare nuove funzioni del prodotto grazie a coloro che lo usano ripetutamente.

Questa forma di marketing, per un brand come Red Bull che si rivolge ad un target compreso tra i 16 e i 35 anni, assume un ruolo sicuramente fondamentale perché attraverso la rete, e lavorando su un numero elevatissimo di piattaforme web e social riesce a mantenere viva la conversazione attorno al proprio brand.

Si può dire che Red Bull abbia puntato sullo sviluppo di un meccanismo di marketing che ruota attorno alla marca, rafforzandone il messaggio e dunque le emozioni legate al consumo, andando così a sopperire i limiti che il proprio prodotto ha rispetto ai competitor in termini di gusto poco piacevole, colore ambrato e maggiore densità.

Inoltre Red Bull cerca di adattare il prodotto in funzione del target dei clienti promuovendo campagne, manifestazioni ed eventi tipici in aree geografiche specifiche per espandere il proprio segmento. Esempio lampante tutto italiano è la “Red Bull- The Red Editon” bevanda nata per cercare di acquisire i clienti italiani che amano l'aperitivo.

5.2.3 Punti vendita

Red Bull ha creato una percezione di esclusività del proprio prodotto anche grazie alla tipologia di distribuzione selettiva a canale corto che ha adottato di esso.

Così facendo è riuscita a mantenere il controllo strategico sulla distribuzione per farne un efficace strumento di branding. La finalità di questa strategia è di dare visibilità e distinzione al prodotto Red Bull.

Inizialmente per incentivare l'uso di Red Bull venivano identificati locali, club di tendenza dove al loro interno venivano selezionati Dj's o persone famose per promuovere la bevanda. Lo stesso l'azienda fece per le università e luoghi comuni frequentati dai giovani, creando una figura innovativa, identificando gli “student brand manager” come promotori in tali luoghi con lo scopo di fornire successivamente all'azienda le percezioni e le esigenze del target di consumatori.

Red Bull, per evidenziare il suo prodotto, utilizza frigo-bar/espositori brandizzati, cercando inoltre di servire il prodotto refrigerato in modo tale da permettere il consumo immediato della bevanda.

Da questo concetto è nato l'impiego delle "sampling girl", che offrono il prodotto ghiacciato pronto all'uso girando per le strade con le auto brandizzate Red Bull nei luoghi dove la bevanda è più consumata come i centri sportivi e le università.

Red Bull, raggiunta una buona posizione di mercato tra le bevande, ha cominciato ad essere distribuita anche presso la grande distribuzione, mantenendo sempre l'esclusività che la distingue grazie al posizionamento di prezzo nettamente più alto rispetto ai concorrenti.

Ho.re.ca (hotellerie-restaurant-café) è il canale di distribuzione che riveste un peso strategico rilevante per attrarre nuovi consumatori e lanciare novità da trasferire poi nel retail. E' fondamentale perché ormai Red bull è leader nei locali notturni e nei bar dove è usato come mixer per cocktails e aperitivi.

La distribuzione di Red bull è così rivolta: il 45 per cento al settore Retail di cui il 75 per cento destinato al consumo immediato e il 25 per cento al consumo posticipato. Il restante 55 per cento si rivolge a Ho.re.ca. che presenta una naturale vocazione al consumo immediato della bevanda³⁴.

5.2.4 Il prezzo

Anche il prezzo può essere considerato come uno strumento di differenziazione del brand, ma soprattutto è l'unica leva di marketing che generi ricavi per l'azienda.

Detto ciò il prezzo deve essere coerente con la definizione del mercato obiettivo e con la strategia di posizionamento. Poiché Red Bull si posiziona in un mercato di nicchia il prezzo è mediamente più alto rispetto ai prodotti concorrenti.

Il motivo del perché il prezzo sia più alto di quello della concorrenza è dettato dal fatto che il prodotto non è un semplice soft drink, ma presenta una funzione in più delle normali bevande non alcoliche e che gli acquirenti sono disposti a pagare un prezzo più

³⁴ I mercati Grocery. In salita le bibite energetiche, tengono la posizione le sportive. Il mercato dei drink funzionali cresce in modo diverso in funzione al target. Di Valeria Torazza, in: Mark Up. 2007/2008

elevato riconoscendo pertanto quel valore aggiunto rappresentato dalla funzione energizzante.

Negli anni il settore degli energy drink si è sviluppato aumentando notevolmente i volumi di vendita. Questo perché c'è stato un ingresso nel mercato di altre grandi imprese come può essere Coca-Cola con Burn e Monster energy drink. Generalmente quando si manifesta la possibilità di ingresso di un concorrente nel mercato l'impresa, in questo caso, Red Bull tenderebbe a modificare il proprio comportamento con lo scopo di difendere la propria posizione di mercato. Red Bull non ha adottato nessuna misura di prevenzione e non ha abbassato il prezzo del prodotto ma l'ha tenuto decisamente superiore a quello dei concorrenti. Questo perché l'unicità del prodotto, quale è Red Bull, ha reso la domanda anelastica rispetto al prezzo.

Tab. 9 PREZZO ENERGY DRINK (RED BULL vs. BURN) RIFERITO A 250 ml DI PRODOTTO³⁵

ENERGY DRINK	PREZZO
RED BULL	1,39 €
BURN	0,86 €
MONSTER	1,49 € (per 500 ml)

5.3. Valori di prodotto

Bere Red Bull per i consumatori significa identificarsi con lo spirito vincente e con la competitività che l'impresa trasmette tramite il proprio prodotto. Esso tende ad associarla all'idea di un prodotto esclusivo rivolto alle competizioni sportive e all'essere cool, ma soprattutto associa queste caratteristiche vincenti alla funzione promessa dall'energy drink con il motto: "Red Bull ti mette le aali" e "Red Bull stimola il corpo e la mente".

Red Bull anche grazie alle sue attività di marketing è riuscita a creare un valore che è stato percepito con soddisfazione dalla gran parte dei consumatori, riuscendo a prendersi con forza la leadership nel settore energy drink del mercato.

³⁵ Andre Soban "Prova di assaggio Energy Drink: meglio Red Bull, Burn o Monster", 23 gennaio 2014

L'azienda è impegnata nel portare avanti iniziative ad alto valore sociale oltre che sul fronte del prodotto al fine di creare quella credibilità nel cliente che permette all'azienda di non perdere il cliente nel futuro. Ormai il consumatore non guarda più solo al prodotto come mezzo per soddisfare il proprio bisogno ma guarda una serie di fattori più esterni al prodotto stesso come può essere l'eco-sostenibilità e altre iniziative legate al prodotto. Sul prodotto c'è da dire però che all'inizio in alcuni Stati ne era stato vietato il commercio perché il contenuto di caffeina era ritenuto eccessivo, dannoso per la salute del consumatore e, dopo una serie di miglioramenti apportati al prodotto, ha avuto il benestare per la commercializzazione facendolo ritenere un prodotto lecito e non dannoso.

Red Bull ha mostrato anche il suo impegno sul fronte del valore sociale esterno al prodotto, sia a livello di sostenibilità ambientale sia di ricerca medica, dove da tempo è stata costituita una fondazione per la ricerca sul midollo spinale chiamata "Wings for Life".

Oggi Red Bull nel suo sito cita una frase di Julius Robert Von Mayer: "L'energia non va mai persa, viene solo redistribuita", e su queste parole ha deciso di attuare una serie di iniziative per aumentare la sostenibilità ambientale in produzione e riciclaggio delle sue lattine.

Red Bull usa lattine di alluminio che pesano il 60 per cento in meno delle lattine utilizzate dalla stessa azienda dieci anni fa con un elevato risparmio delle materie prime. Vista la loro dimensione e peso sono anche meno ingombranti e più facili da trasportare, riducendo di molto il trasporto in termini di giri per volume trasportato.

Le lattine di Red Bull sono 100 per cento riciclabili e per più volte, il riciclaggio di una lattina richiede il 95 per cento di energia in meno rispetto alla produzione di una nuova lattina. Oltre a risparmiare energia, Red Bull produce l'80 per cento dell'energia utilizzata da fonti rinnovabili.

Red Bull ha ideato un sistema denominato "Wall to Wall", che consiste nella fabbricazione della lattina e nel riempimento della stessa nello stesso impianto di produzione, ciò comporta una riduzione in termini di trasporto che permette di risparmiare l'emissione di 5.313 tonnellate di Co2 l'anno³⁶.

³⁶ Dati ricavati dal sito ufficiale www.RedBull.com

Come ben si sa il consumo di Red Bull da refrigerata è considerato più piacevole, ecco perché l'azienda ha progettato frigoriferi eco-compatibili che riducono l'impatto ambientale rispetto i frigoriferi normali, consumando di fatto il 45 per cento di energia in meno. Ciò spiega il perché dell'impegno che Red Bull ha preso nel distribuire in futuro, frigoriferi ecocompatibili nei locali dove la bevanda è distribuita.

Queste sono tutte iniziative che portano ad aumentare il valore del prodotto percepito dal consumatore, in questo senso egli ritiene Red Bull una bevanda buona, che genera un alto livello di soddisfazione, derivante sia dalla qualità della bevanda che da tutte quelle azioni di marketing e iniziative sociali che Red Bull propone.

CONCLUSIONE

In conclusione, si può affermare che Red Bull, posta dinanzi all'esigenza di collocare sul mercato un prodotto nuovo, dove non esisteva nessun settore energy drink e soprattutto dove non c'era domanda di questi prodotti funzionali, è riuscita a dar vita ad un brand capace di rappresentare uno stile di vita ed un universo di valori e preferenze, attraverso il quale ha creato una nicchia di mercato nella quale collocarsi.

Oltre all'innovazione portata dal prodotto stesso con la sua funzionalità energizzante data dalla presenza di caffeina e taurina, per Red Bull il successo è arrivato soprattutto grazie ad una strategia di marketing efficace ed efficiente che ha permesso all'azienda di identificarsi come players assoluto del settore energy drink e di difendere il proprio posizionamento nel mercato dall'ingresso di nuovi competitors.

Nel lungo periodo c'è il rischio che Red Bull, essendo un'azienda mono-prodotto, vada pian piano a fossilizzarsi nel mercato. Converrebbe quindi puntare su una diversificazione di prodotto, sviluppando nuove bevande funzionali associate al proprio brand, addirittura strutturare un nuovo brand o sub-brand per accostarsi a nuovi segmenti e rivolgersi a nuovi target, avviando così pratiche di posizionamento che esprimano valori differenti come traino per la fruizione di una bevanda funzionale.

Negli anni si sono rafforzati dubbi circa la salubrità riguardo al consumo degli energy drink, soprattutto da parte dei più giovani facenti parte di un target compreso tra i 16 e i 25 anni, soliti al consumo di Red Bull abbinato agli alcolici. Un'azienda come Red Bull, che punta molto sullo stimolare la domanda e il consumo del suo energy drink da parte del target citato, rischia di esporsi ad un possibile attacco da parte dell'opinione pubblica e delle istituzioni. Sarebbe pertanto opportuno che Red Bull riveda la struttura della sua immagine e non incenti, seppur indirettamente, l'uso combinato di Red Bull ed alcolici.

Sarebbe utile effettuare anche ricerche per la produzione di nuove bevande sempre caratterizzate dalla funzione energizzante, magari rivolte ad un target di persone della terza e quarta età, soprattutto in quei paesi dove si prospetta un futuro caratterizzato da una popolazione per lo più anziana e che spesso si trova a disposizione una limitata gamma di prodotti.

In generale, quindi, le aziende, per rimanere sul mercato, devono sicuramente proseguire l'azione di ricerca di nuovi prodotti e di innovazione del proprio portafoglio; al contempo, è fondamentale l'identificazione di nuovi target e segmenti che potrebbero offrire ulteriori spazi di penetrazione e sviluppo.

L'idea di presentare un lavoro centrato sul mercato dei soft drink prendendo in esempio il settore degli energy drink e in particolar modo l'azienda Red Bull pilastro del settore, è nata dal fatto che, considerando il mercato globale dei soft drink, il segmento energy drink è risultato il più in salute in termini di crescita e che, molto probabilmente, sarà il punto di partenza per il futuro mercato delle bevande analcoliche, un settore sempre più alla ricerca di prodotti che vanno a soddisfare quei consumatori che richiedono sempre più prodotti funzionali, utili al proprio organismo e che siano in linea con una sana alimentazione come può essere una bevanda light, con zero zucchero aggiunto o con ingredienti 100 per cento naturali.

Interessante è stato capire, analizzando il caso Red Bull, come in un'azienda produttrice di bevande, l'aspetto del marketing sia spesso più importante del prodotto, inteso come bevanda, e di come la pubblicità e la comunicazione siano fondamentali per il successo del prodotto stesso.

Spesso il cambio di tendenza non è dato dal voler qualcosa di diverso dal mercato, ma dal fatto che l'influenza dei mezzi di comunicazione utilizzati dalle imprese riesca a trascinare il consumatore verso nuovi prodotti.

Le aziende hanno puntato indubbiamente sull'innovazione per affrontare questo momento così difficile per i mercati, trovando conferme presso il consumatore, pronto ad accogliere novità e qualità con interesse e curiosità.

In conclusione, dopo aver analizzato il mercato, il settore del *beverage* analcolico sembra che possa dare ancora tanto ai consumatori, soprattutto creando novità che guardino ancor più all'aspetto nutrizionale o funzionale abbinato ad una attenzione marcata all'eco-sostenibilità di tutta la filiera.

BIBLIOGRAFIA

AAVV, *Le bibite analcoliche frizzanti, panorama tipologico*, annuario bibite e succhi Beverfood, 2013

Mario Melillo, *Il mondo della marca Red Bull, un brand globale tra Buzz-marketing e associazioni secondarie*, 2013

Philip Kotler-Gary Armstrong, *Principi di marketing*, XIII Pearson, Milano, 2009

Volpato G., *Concorrenza impresa strategie*, II Il Mulino, Milano, 2008

Lambin J-J., *Marketing-driven management. Marketing strategico e operativo*, McGraw-Hill, Milano, V ediz., 2008

Marco Emanuele Murca, *Mercato mondiale soft drink: i principali concorrenti internazionali a fine 2012*. Beverfood, 2014

SITOGRAFIA

Andre Soban, *Prova di assaggio Energy Drink: meglio Red Bull, Burn o Monster*, 2014, <http://www.dissapori.it>

AAVV, *How Dietrich Mateschitz turned Red Bull into a cult tipe*, "The Economist", Maggio 2002, <http://www.economist.com/nodo/1120373>

AAVV, *Il posizionamento differente per due brand di riferimento nel mercato*, Markup, 2013, <http://www.markup.it>

Claudia Notargiacomo, *Un bel drink anche senza alcol*, Largo Consumo, n. 2/2012, <http://www.largoconsumo.it>

Sabino Cirulli, *Gli italiani non hanno mai sete*, Largo Consumo, n. 2/2013, <http://www.largoconsumo.it>

Marco Emanuele Muraca, *Guidaonline Bevandefrutta*, Beverfood, 2013, <http://www.beverfood.com>

Valeria Torazza, *I mercati Grocery. In salita le bibite energetiche, tengono la posizione le sportive. Il mercato dei drink funzionali cresce in modo diverso in funzione al target*, Mark Up, 2007/2008, <http://www.markup.it>

<http://www.redbull.com>

<http://www.redbull.it>

<http://www.energydrink-it.redbull.com/red-bull-the-red-italian-edition/>

<http://www.iriworldwide.it>

<http://www.coca-cola.com>

<http://www.danone.it>

<http://www.euromonitor.com>

<http://www.markup.it>

<http://www.pepsico.com>

<http://www.drpepper.com>

<http://www.britvic.com>

<http://www.normattiva.com>