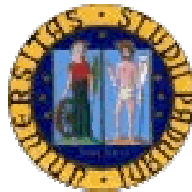


Università degli Studi di Padova

Facoltà di Scienze Statistiche

Corso di laurea: Statistica e Gestione delle Imprese

TESI DI LAUREA



Analisi della concorrenza e della segmentazione
del mercato caldaie murali italiano
attraverso la creazione di un data base.

Il caso BAXI S.p.A.

Relatore: Prof. Roberto Grandinetti

Laureando: Costa Marco

Indice

1. Strategie di mercato.

- 1.1. Segmentazione – Strategia – Posizionamento.
- 1.2. Analisi del portafoglio prodotti.
- 1.3. SIM per supporto alle decisioni strategiche.

2. Introduzione all'azienda.

- 2.1 Breve storia del gruppo.
- 2.2. 1925 – 2005: dalle Smalterie ad oggi.
- 2.3. Baxi S.p.A. in cifre.

3. Strategie di fondo di Baxi.

- 3.1. Baxi Group.
- 3.2. Baxi SpA – come segmentare il mercato.

4. Investimenti in SIM.

- 4.1. La fase evolutiva di Baxi.
- 4.2. Investimenti fatti.

5. Il Data Base.

- 5.1. Descrizione dell'elaborato.
- 5.2. La stima dei dati commerciali: "l'albero previsionale" e i controlli incrociati.
- 5.3. Data Base: strumento operativo e dinamico del marketing intelligence.

6. Gli output.

- 6.1. Informazioni di 1° livello.
 - Tabelle pivot e analisi dei posizionamenti di prezzo.
 - Elaborati grafici e commenti.
- 6.2. Informazioni di 2° livello.
 - Elaborazione dei dati ricavati: Il Piano Prodotto.

7. Conclusioni.

- 7.1 Dal piano prodotto alle decisioni strategiche.
- 7.2 Supposizioni ed esempi.

1. Strategie di mercato.

1.1 Segmentazione – Strategia – Posizionamento.



Una delle tante decisioni strategiche supportate dal marketing riguarda la **segmentazione** e cioè il procedimento attraverso il quale l'azienda suddivide la domanda in diversi segmenti (cluster); questi si suppone, in genere, debbano essere il più possibile omogenei al loro interno e il più possibile diversi tra loro.

La segmentazione può essere di svariati tipi; sarà poi l'azienda a scegliere quale di essi meglio si adatta al proprio mercato di riferimento.

I primi criteri di segmentazione nati, si basavano su variabili *sociodemografiche* (età, sesso,...) e *geografiche* (ad es. una segmentazione per residenza del consumatore). Questi criteri vengono etichettati come "descrittivi a priori": viene infatti subito supposto che il comportamento d'acquisto del consumatore vari in base all'età o alla residenza dello stesso senza un'indagine diretta del comportamento d'acquisto.

A partire dal 1968 viene quindi introdotta la così detta *benefit segmentation*, il cui approccio è del tipo "comportamentale a posteriori": i segmenti vengono formati da persone che condividono i benefici ricercati in un prodotto, il che dovrebbe dare più solidità ai cluster.

Un approccio alternativo può essere *l'analisi psicografica* la quale individua negli "stili di vita" un buon discriminante ai fini di segmentare la domanda. Mentre la segmentazione per benefici attesi associava un certo prodotto a un certo tipo di consumatore,

quest'ultimo criterio funziona in modo inverso. Pur condividendo un approccio a posteriori, vengono prima definiti i diversi stili di vita presenti nel mercato target, successivamente vengono a loro associati i diversi attributi rilevanti per il cluster.

Indipendentemente dal criterio di segmentazione adottato i cluster devono comunque mantenere alcune caratteristiche fondamentali: devono essere misurabili, cioè devo saper definire la grandezza del segmento; devono essere economicamente significativi, devono essere accessibili in base alle risorse e competenze dell'impresa al livello concorrenziale al loro interno, profittevoli e tendenzialmente stabili nel tempo.

Questo primo stadio si conclude quindi con una rappresentazione il più possibile veritiera del mercato.

Il passaggio che collega la condizione del mercato alla sua rappresentazione nella **strategia** dell'impresa è invece un fatto soggettivo che interpreta, il più delle volte, solo una parte dei segmenti presenti nella realtà. Infatti, tranne alcune eccezioni, l'azienda basa la sua strategia di *copertura* solo su alcuni *segmenti target*.

TARGET DI MERCATO

| | M1 | M2 | M3 | | M1 | M2 | M3 | | M1 | M2 | M3 | | M1 | M2 | M3 | | M1 | M2 | M3 |
|----|--|----|----|----|-------------------------------|----|----|----|---------------------------------|----|----|----|--------------------------------|----|----|----|--------------------------|----|----|
| P1 | | | | P1 | | | ■ | P1 | | | | P1 | ■ | | | P1 | ■ | ■ | ■ |
| P2 | ■ | | | P2 | ■ | | | P2 | ■ | ■ | ■ | P2 | ■ | | | P2 | ■ | ■ | ■ |
| P3 | | | | P3 | | ■ | | P3 | | | | P3 | ■ | | | P3 | ■ | ■ | ■ |
| | CONCENTRAZIONE COMPLETA SUL SEGMENTO SINGOLO | | | | SPECIALIZZAZIONE SELETTIVA | | | | SPECIALIZZAZIONE DI PRODOTTO | | | | SPECIALIZZAZIONE DI MERCATO | | | | COPERTURA DEL MERCATO | | |

Ma in che modo coprire questi segmenti? Questo dipende dall'orientamento strategico di fondo dell'azienda la quale può adottare quattro diversi approcci:

- Una possibile soluzione è l'adattamento passivo alla condizione del mercato.
- Nel caso in cui un produttore abbia alcuni vincoli produttivi, economici o di qualsiasi altro genere, può cercare di alterare la domanda in modo che si adatti all'offerta dell'impresa utilizzando le leve del marketing. La più adatta alla situazione può essere la comunicazione.
- Un altro approccio è l'adattamento attivo al mercato. In questo caso è l'impresa che sviluppa le proprie competenze al fine di far combaciare la sua offerta col mercato.

- Oppure ancora, l'impresa può utilizzare un mix tra gli ultimi due punti cercando da un lato di adattarsi alla domanda, e dall'altro di flettere la domanda verso l'offerta resa disponibile.

Una volta stabilita la strategia subentra l'ultima fase: il **posizionamento**. Questo step rappresenta la decisione di come entrare in un certo segmento, oppure di come migliorare l'offerta se si è già presenti. Esso completa il processo di segmentazione.

Al fine di posizionarsi in un dato segmento l'impresa deve adottare un corretto *marketing mix* e quindi gestire le variabili prezzo, prodotto, comunicazione, distribuzione in modo adeguato allo scopo prefisso. Maggiore sarà il numero di segmenti coperto, maggiore dovrà essere l'attenzione alla cura del marketing mix. Ciò servirà ad evitare confusione nella mappa percettiva del consumatore quindi fenomeni di cannibalizzazione.

1.2 Analisi del portafoglio prodotti.

Sopra si è quindi delineato che una, e forse la più rilevante, delle strategie dell'azienda è l'incontro tra i prodotti e il mercato.

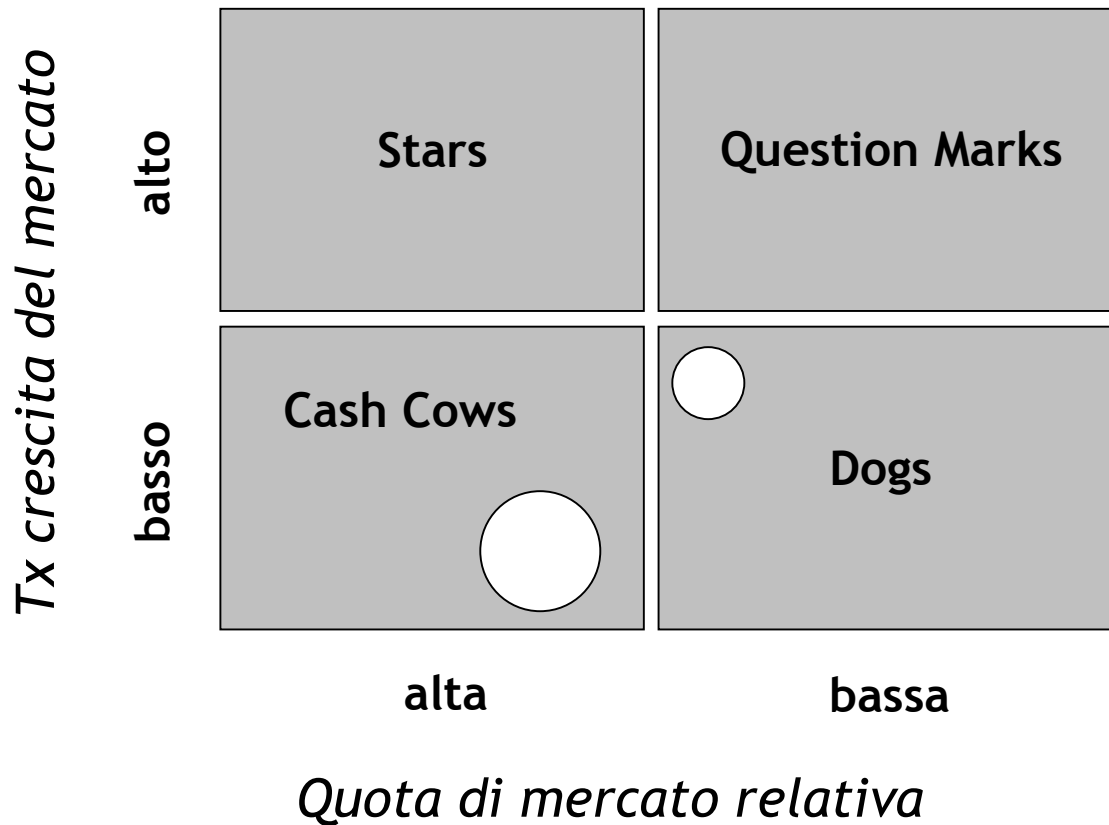
Nell'analisi del portafoglio prodotti è il così detto Sistema Informativo di Marketing (di cui al paragrafo successivo) che può essere visto come interfaccia, cioè come operatore che consente di cogliere domanda e offerta.

Di supporto all'analisi il SIM dispone di alcuni strumenti:

- La **matrice del Boston Consulting Group** (anche semplicemente BCG) rappresenta uno dei primi schemi concettuali proposti per la pianificazione strategica a livello aziendale e rimane ancora oggi uno dei più noti ed utilizzati. Essa è applicabile alle aree strategiche di affari di un'impresa, cioè al suo portafoglio di attività, ricordando che un'area strategica di affari comprende un certo numero di prodotti correlati. Tale insieme di prodotti corrisponde ad un settore o ad un mercato.

La matrice BCG è costruita impostando su un asse il *tasso annuale di crescita del mercato* (di un'ASA) e sull'altro la *quota relativa di mercato detenuta dall'impresa*. La quota di mercato è il rapporto tra il fatturato dell'impresa (rappresentato dall'area del cerchio nella Fig. sottostante) e il fatturato realizzato complessivamente dalle imprese che rientrano nell'aggregato di riferimento.

Matrice BCG.



1. **Question mark.** Le ASA in questo quadrante si identificano con un alto tasso di sviluppo del mercato e una bassa quota di mercato. Per ciascuna di queste attività l'impresa deve decidere tra una strategia di sostegno e una strategia di disinvestimento. Le attività di questo tipo assorbono risorse finanziarie per via della crescita del mercato e della necessità di guadagnare posizioni rispetto all'impresa leader o conquistare maggiori quote di mercato rispetto ai concorrenti se non è presente ancora una posizione dominante.

2. **Star.** Sono presenti un alto tasso di sviluppo del mercato e un'alta quota di mercato. Le attività dell'impresa che ha raggiunto una posizione primaria nel mercato sono solitamente profittevoli. Spesso si tratta di prodotti che impiegano risorse finanziarie in relazione all'espansione della domanda e alla necessità di fronteggiare gli attacchi dei concorrenti. Sono le attività da curare in modo particolare.

3. **Cash cows.** Un basso tasso di sviluppo del mercato e un'alta quota di mercato caratterizza le anche dette "mucche da mungere". Sono costituite da quei prodotti/servizi la cui presenza risulta fondamentale nel conferire equilibrio al portafoglio di attività in quanto generano elevata liquidità a fronte di modesti investimenti. La liquidità generata può essere utilizzata per il mantenimento e sviluppo di altri prodotti/servizi ad esempio per sostenere le ASA presenti nel quadrante Star. I profitti sono dovuti principalmente alle economie di esperienza e di scala.

4. **Dogs.** Caratterizzati da un basso tasso di sviluppo del mercato e una bassa quota di mercato, queste attività possono essere interpretate come "zavorra" per l'impresa: esse infatti non assicurano profitti soddisfacenti o addirittura generano delle perdite. Se un prodotto/servizio entra nel quadrante in questione diviene opportuno valutare le seguenti alternative:

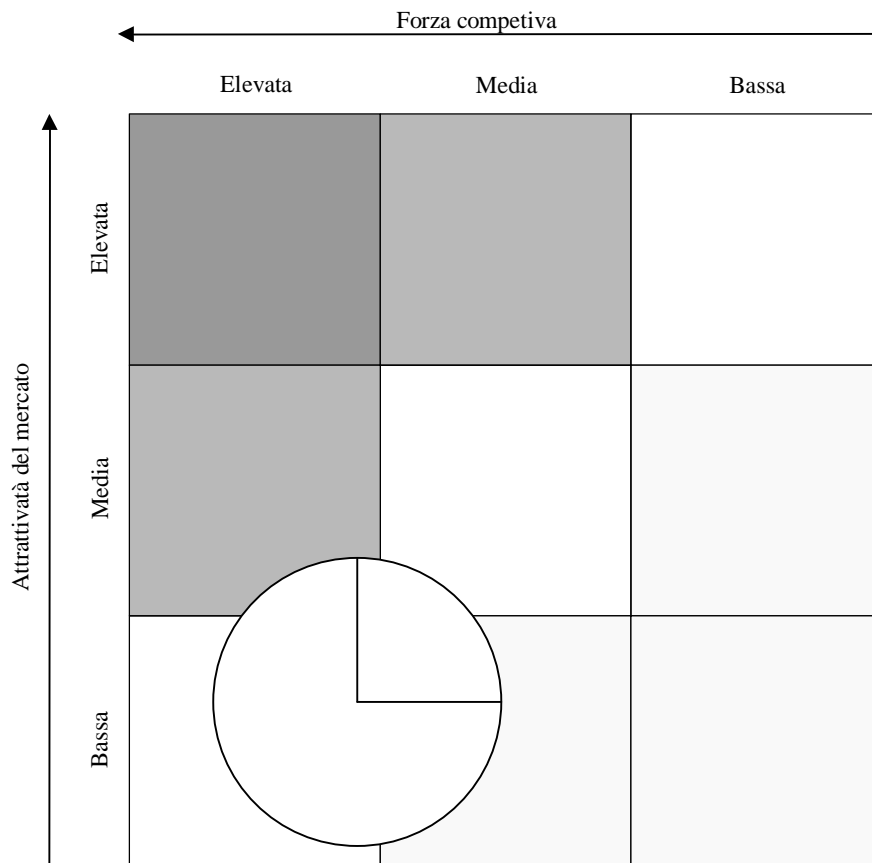
- il *disinvestimento*: l'attività viene venduta o liquidata;
- il *realizzo* (chiamato anche "harvesting", cioè mietitura). E' una modalità di disinvestimento di tipo "morbido", che porta di solito a ridurre i supporti finanziari ad un livello tale da massimizzare il cash flow nel breve termine.

Il modello ha comunque qualche difetto riferito in modo particolare alle dimensioni utilizzate. La **quota di mercato relativa** sembra infatti essere l'unico fattore discriminante di vantaggio competitivo. Ne risulta che un'ASA nel quadrante *dogs* sarà meno competitiva rispetto ad una in *cash cows*. Ma nella realtà non è obbligatoriamente così. Possiamo trovare nel mercato vari esempi. E' il caso dell'impresa che decide di posizionare il prodotto con un prezzo elevato, indicativo, ad esempio, della qualità. Quest'impresa non farà volumi molto elevati ma il guadagno finale sarà probabilmente simile all'impresa che punta invece sulle economie di scala. In altre parole, la posizione competitiva viene ridotta a un vantaggio di costo ottenuto grazie alle economie di scala e di esperienza, cosa non del tutto scontata. Inoltre la suddetta connessione tra quota di mercato, efficienza e redditività sorvola le connessioni tra le diverse ASA. Ad esempio un'impresa può essere leader di costo in un prodotto *cash cows* solo grazie a un altro prodotto *dogs* che le permette di sfruttare le economie di scopo.

Nemmeno il **tasso di crescita del mercato** è in grado di risolvere la reale complessità del mercato.

Con lo scopo di ovviare ad alcuni di questi problemi si è giunti ad un nuovo modello: la matrice GE.

Matrice General Electric.



Si tratta di uno schema multifattoriale sviluppato dalla McKinsey nel quale, a differenza della matrice BCG, la superficie del cerchio misura la dimensione del mercato, mentre la dimensione dell'impresa viene rappresentata dal settore circolare. Questo nuovo schema prevede inoltre tre possibili alternative per ciascuna delle variabili in gioco. Il vantaggio fondamentale rispetto al precedente modello risiede però nelle dimensioni utilizzate delle quali riporto qui sotto uno schema esplicativo.

FORZA COMPETITIVA (comprende fattori interni):

- Quota di mercato
- Marketing
- Assistenza ai clienti
- R&D
- Produzione
- Distribuzione
- Risorse finanziarie
- Immagine
- Gamma di prodotti

ATTRATTIVITA' DEL MERCATO (comprende fattori esterni):

- Dimensioni del mercato
- Tasso di crescita del mercato
- Ciclicità
- Struttura concorrenziale
- Barriere all'entrata
- Redditività del settore
- Tecnologia
- Legislazione/problemi legali
- Disponibilità di manodopera
- Problemi sociali/ambientali/politici

Come si può notare si tratta di variabili complesse, ciascuna delle quali comprende altri sottofattori. In questo modo si ovvia all'eccessiva semplificazione della matrice BCG.

Resta da dire comunque che il problema dell'interrelazione tra ASA resta irrisolto.

Anche se con qualche difetto questi modelli offrono comunque una visione della situazione del portafoglio prodotti di un'impresa che permette di prendere alcune importanti decisioni come la convenienza o meno di mantenere un'ASA se si trova nel quadrante dogs, oppure se conviene o meno sviluppare una nuova area di business per attenuare eventuali squilibri di portafoglio.

L'assunzione di scelte strategiche di questo tipo implica però di focalizzare l'analisi sulle singole ASA. Questo è possibile tramite la così detta SWOT analysis che consiste nella compilazione della seguente griglia:

- Punti di forza dell'impresa;
- Punti di debolezza dell'impresa;
- Le opportunità dell'ambiente competitivo;
- Le minacce dell'ambiente competitivo;

Questo sistema consiste nel raggruppare il materiale informativo relativo all'area di business interessata e di compilare i suddetti punti. Tramite questo processo è possibile trovare il matching adeguato tra i punti di forza dell'impresa e le opportunità dell'ambiente competitivo, proteggendo allo stesso tempo l'impresa nei suoi punti più deboli dalle minacce dei competitors.

1.3. SIM per supporto alle decisioni strategiche.

Dall'azienda Fordista ad oggi il marketing ha avuto un grande sviluppo; in particolare possiamo distinguere due macro-fasi:

Nel momento in cui il consumatore smise di assorbire l'offerta, arrivò la necessità di spingere il prodotto sul mercato. Così nacque il marketing, una dottrina che attraverso il mix delle sue quattro leve operative (prezzo, prodotto, comunicazione e distribuzione) permetteva di spingere il prodotto sul mercato.

Nella seconda metà del secolo scorso il marketing è passato da questa logica di *push* (spingere), a una logica di *pull* dove è il mercato che deve tirare: il marketing-mix è ora finalizzato a proporre al consumatore un prodotto/servizio che incontri i suoi bisogni.

Nell'ultimo secolo i mercati sono stati caratterizzati da una sempre crescente complessità, dovuta principalmente all'evoluzione del consumatore e in secondo luogo all'internazionalizzazione del mercato. Tutto ciò ha comportato un grande sforzo da parte dell'azienda, la quale si è trovata a gestire quantità di informazioni sempre maggiori.

Al fine di coordinare questa crescente complessità dei mercati le aziende hanno cominciato a investire nel Sistema Informativo di Marketing. Una delle definizioni di SIM è: sistema integrato di persone, attrezzature e procedure finalizzate a raccogliere,

classificare, analizzare, valutare e distribuire informazioni pertinenti, tempestive ed accurate destinate agli operatori di decisioni di mercato.

Il SIM include diversi strumenti collegati e integrati nel sistema informativo aziendale al fine di raccogliere informazioni:

- Rilevazioni interne: queste informazioni si riferiscono a dati già presenti in azienda come n° ordini, fatturazione, n° di items venduti, ecc. Questi dati permettono di estrapolare svariate informazioni come statistiche sulla frequenza ordini di un dato cliente, livello delle scorte di magazzino, tipo e quantità di costi sostenuti per una data consegna, ecc.

Si tratta comunque di informazioni “vecchie”, nel senso che si basano su risultati già conseguiti.

- Marketing – Intelligence: esso raccoglie i dati secondari i quali si trovano al di fuori dell’impresa. Infatti il Marketing – Intelligence ha il compito di guardare all’ambiente che lo circonda. E’ composto da ricerche strutturate o semistrutturate (consumer satisfaction).

- Ricerche di marketing: consentono di approfondire problemi specifici, come la segmentazione di un certo mercato dove l’impresa opera o è interessata ad entrare.

- Indagini di base: si suddividono in Consumer Habits (abitudini), Consumer Needs (bisogni), Consumer Beliefs (vissuti). Rappresentano il primo step dell’analisi di marketing, in quanto forniscono il quadro generale del mercato di riferimento.

2. Introduzione all'azienda.

2.1. Breve storia del Gruppo

Baxi viene fondata da Richard Baxendale nel 1866 a Derby, in Inghilterra. Il primo nucleo dell'azienda era costituito da una fonderia che produceva forni da pane, convertitasi negli anni '30 al settore del riscaldamento, con l'acquisto di alcuni stabilimenti a Preson per la produzione di caminetti. Fino al 2000 gli azionisti di riferimento erano, accanto ad alcuni istituti di credito, gli stessi dipendenti dell'azienda. A fronte di mutamenti sul mercato inglese, nel 1999 Baxi si espande nel settore caldaie con l'acquisto della Ocean Idroclima di Bassano. Nel 2000 incorpora il Gruppo Blue Circle, dotato di stabilimenti in Francia e in Germania. Il fabbisogno finanziario generato da questa notevole espansione provoca una trasformazione del Gruppo, che viene incorporato in una società, la Newmond, nata nel 1996 e legata ad alcuni grandi fondi di investimento. Questi ultimi e il management del Gruppo detengono fino al 2003 le quote azionarie di riferimento. Dal 2001 al 2003 l'espansione è continuata, con acquisizioni in Turchia e l'apertura di nuove filiali commerciali in tutto il mondo.

Baxi nel mondo.



2.2. 1925 – 2005: dalle Smalterie ad oggi.

L'azienda bassanese venne fondata nel 1925 dalla famiglia austriaca Westen la quale fondò la SMV (Smalteria e Metallurgia Veneta) i cui principali articoli prodotti furono stoviglie smaltate, radiatori in acciaio e vasche da bagno. Questa gamma prodotti fu mantenuta fino al '50 quando cominciò a produrre fornelli a gas e apparecchi sanitari.

Le vicende che segnarono nella prima metà degli anni '70 la storia della SMV misero in forse le sorti di numerosi lavoratori nonché l'intero tessuto economico bassanese.

All'inizio del decennio l'azienda, pur non presentando grosse perdite sulla carta, versava in una situazione strutturale al limite del collasso. Successivamente alcuni tentativi, anche da parte della generazione futura, di risanare l'azienda non andarono a buon fine tanto che alla fine del '70 i gruppi industriali del settore rimasero a guardare la lenta agonia di un temibile concorrente che con la sua dipartita avrebbe lasciato sul terreno una fetta del mercato nel settore termosanitario di circa 25 miliardi di lire di allora. L'azienda si trovava in una situazione di completo degrado che spiega la riluttanza dei potenziali acquirenti ad intervenire tempestivamente; molto più facile sarebbe stato attendere un po' di più e rilevare un gigante ormai privo di vita e quindi senza pretese.

Dalla messa in liquidazione in avanti si susseguirono interventi pubblici che servirono soltanto a mantenere in vita l'azienda, trascinando la difficile situazione e il malumore delle parti sociali coinvolte.

Verso la fine del '70 una delle principali società interessate alla vicenda, la Zanussi di Pordenone, acquisì il pacchetto di maggioranza dello stabilimento SMV di Sambuceto e successivamente anche l'azienda di Bassano. Nel gennaio del 1977 i cancelli della smalteria riaprivano.

Dopo una fase di iniziale fiducia nella quale Zanussi era parsa in grado di risollevare le sorti dello stabilimento, subentrò un periodo di forti difficoltà per tutto il Gruppo di Pordenone, tanto che già nel 1982 si parlava di un ridimensionamento. Sul finire del 1983 la situazione era nuovamente al collasso. Nel 1984 ci fu però la svolta: la famiglia Nocivelli, proprietaria di una finanziaria attraverso la quale controllava un gruppo di aziende di grossa dimensione, la principale delle quali era Ocean SpA, dopo lunghe trattative decide di acquisire la Zanussi SpA e quindi gli stabilimenti di Sambuceto e Bassano.

Naturalmente, malgrado gli incentivi ricevuti e gli sforzi di riorganizzazione compiuti sotto la gestione Zanussi, i nuovi proprietari non si trovano certo di fronte a una situazione facile. E' in questo contesto che si inserisce l'acquisizione della Samet (azienda produttrice di forni e piani cottura): l'obiettivo era quello di ripartire gli enormi costi fissi di struttura tra più produzioni, per abbassare il costo dei singoli prodotti e ottenere quindi migliori economie di scala. Questa strategia si dimostrò essere efficace: nel 1988 fu raggiunto il pareggio di gestione e dal 1989 in poi si ebbero attivi crescenti, grazie soprattutto ad un deciso aumento delle vendite di caldaie murali.

Dopo un decennio di storia travagliata, lo stabilimento di Bassano sembrava aver trovato finalmente la sua strada: i fatturati crescevano di anno in anno e i prodotti erano ormai noti sul mercato mondiale come articoli d'élite.

L'Ocean mantenne la proprietà dell'azienda fino al 1998, anno in cui decise la cessione dell'intero pacchetto azionario a un Gruppo inglese: l'insegna Ocean venne sostituita da Baxi SpA.

Ad oggi, attraverso un continuo processo di sviluppo dei prodotti, Baxi SpA è diventata uno dei principali produttori mondiali nel settore del riscaldamento.

2.3. Baxi S.p.A. in cifre.

- Vendite superiori a 215 milioni di €.
- Quota Export 75%.
- Presenza in più di 50 paesi.
- 800 dipendenti.
- Unico produttore a Bassano del Grappa (Vicenza).

3. Strategie di fondo di Baxi.

3.1. Baxi Group.

La strategia di Baxi Group si fonda su quattro punti chiave:

- Focus on heating.
- Continuous growth.
- To consolidate the position in key markets.
- To create a considerable position in emerging markets.

Lo scopo del gruppo è fornire il riscaldamento attraverso il prodotto caldaia. Questo prodotto deve basarsi a sua volta su quattro parole chiave: *qualità*, alla quale i customers si affidano, un *servizio* affidabile ed efficiente che aumenta il valore intrinseco del prodotto, *innovazione*, che deve seguire le evoluzioni e le nuove necessità del mercato, *forza commerciale* del prodotto Baxi.

Il gruppo si prefigge inoltre di mantenere una crescita costante dal punto di vista economico e di volume di mercato quindi l'attenzione sarà sicuramente sui mercati chiave ma con un occhio di riguardo per i mercati emergenti.

Foto aerea Baxi SpA.



3.2 Baxi SpA – come segmentare il mercato.

Al fine di meglio comprendere le successive argomentazioni inserisco di seguito la situazione attuale del market-share per quanto riguarda le caldaie murali in Italia nonché alcune nozioni tecniche basilari.

tab. 1: market share del mercato italiano delle caldaie murali (dati GB Consult).

| BRAND | VOLUMES | SHARE |
|----------------------|-----------|--------|
| Immergas | 142.000 | 12,76% |
| Baxi | 95.300 | 8,56% |
| Beretta | 94.000 | 8,45% |
| Riello | 80.500 | 7,23% |
| Vaillant | 77.000 | 6,92% |
| Ferroli/Fer | 75.000 | 6,74% |
| Ariston | 60.000 | 5,39% |
| Junkers | 45.000 | 4,04% |
| Hermann | 43.000 | 3,86% |
| Saunier Duval | 41.000 | 3,68% |
| Sime | 31.000 | 2,79% |
| Chaffoteaux et Maury | 26.000 | 2,34% |
| Unical | 20.000 | 1,80% |
| Savio | 17.000 | 1,53% |
| Radi | 14.000 | 1,26% |
| Euroterm | 7.000 | 0,63% |
| Lamborghini | 9.000 | 0,81% |
| Simat | 15.000 | 1,35% |
| others | 22.1000 | 19,86% |
| TOTAL | 1.111.400 | |

Il primo step da compiere al fine di formulare la strategia di posizionamento è rappresentato dall'analisi della segmentazione del mercato; essa può assumere differenti conformazioni a seconda del criterio utilizzato: se si decide di seguire la logica dell'offerta del prodotto la segmentazione avviene sotto il profilo fisico-finzionale ed è la seguente:

- **Standard Efficiency:**

- Heating: caldaia che produce acqua calda per il solo circuito di riscaldamento (radiatori).
- Combi monotermitiche: Rappresentano le caldaie standard dotate di uno scambiatore di calore monotermitico (scambiatore unico per il circuito riscaldamento e per quello sanitario), sono per quasi tutti i produttori *cash cows*.
- Combi bitermitiche: modelli con scambiatore bitermitico; questa soluzione permette un risparmio sui costi di produzione a discapito dei rendimenti e di una minore affidabilità. Come vedremo in seguito, Ferroli basa la sua strategia su questo segmento.
- Accumulo: caldaie con bollitore interno adatte a consumatori che richiedono grandi quantità di acqua calda e in tempi brevi.
- Mircoaccumulo: dalla parola si capisce che si tratta di un accumulo ridotto, quindi acqua calda in tempi brevi ma il bollitore passa dai 50 litri dei modelli ad accumulo a 4-5 litri circa.
- Basso NOx: modelli caratterizzati da basse emissioni di ossidi di azoto, causa principale delle piogge acide. In Italia hanno fatto la loro comparsa circa 10 anni fa.

- **High Efficiency**

- Condensing: si tratta di una nuova tecnologia che permette rendimenti molto alti a parità di consumo energetico di una caldaia standard.

In alcuni casi, come in quello delle caldaie murali, non esiste un unico criterio secondo il quale rappresentare la varietà dei consumatori. Infatti, se si decide di seguire la logica della domanda la discriminante più utilizzata sarà il rapporto prezzo/rendimento.

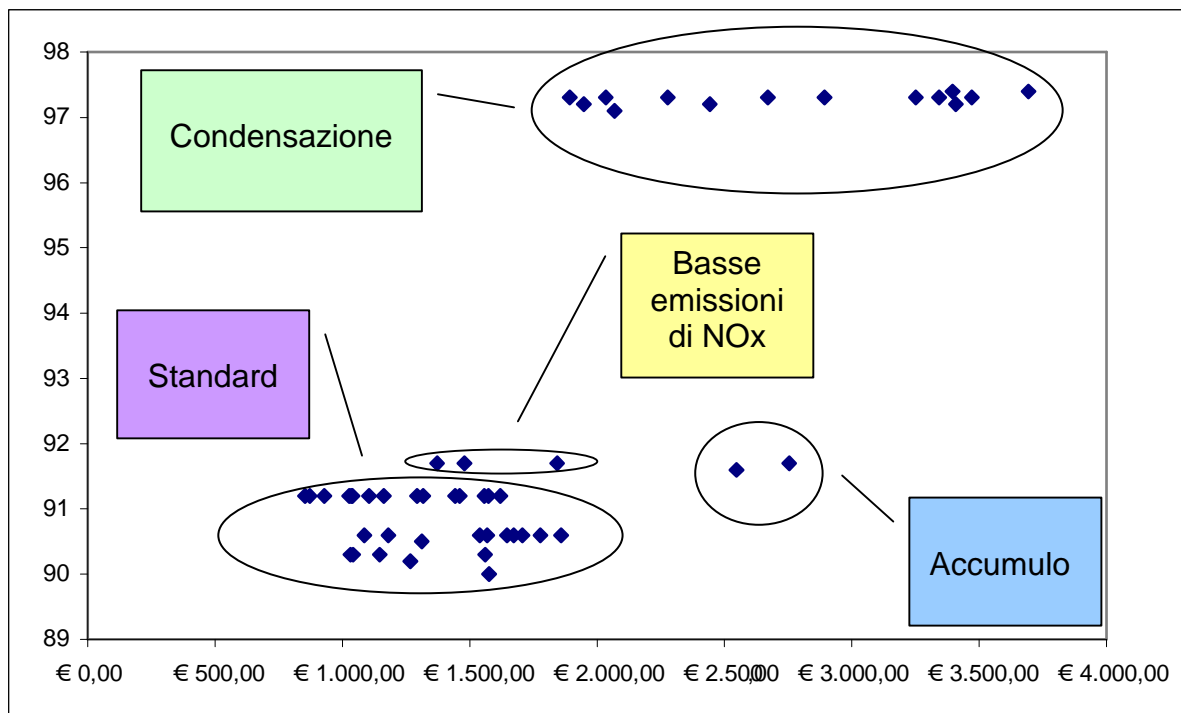
In questo senso il mercato può essere suddiviso in quattro segmenti:

- **Standard:** caratterizzato da prezzi e rendimenti medio-bassi è il segmento più ampio in Italia e accomuna tutti gli utilizzatori interessati a un prodotto con caratteristiche standard, senza particolari tecnologie. Per quanto riguarda il prezzo il segmento ha un range molto ampio (circa 1000 euro per quanto riguarda il listino Baxi).

- **Low NOx:** si tratta di caldaie ecologiche. Sono vendute da listino a un prezzo più alto rispetto alle standard del 15% circa, ciò è dovuto alla tecnologia che permette loro di ridurre sensibilmente le emissioni di ossidi di azoto nell'atmosfera (principale causa delle piogge acide). Il segmento al quale si riferisce il modello è formato da un utilizzatore sensibile all'ambiente. Inoltre la caldaia trova un ottimo mercato in quei comuni dove sono presenti particolari normative a riguardo. Ad esempio alcuni enti comunali permettono di indirizzare lo scarico di queste caldaie direttamente a parete risparmiando all'utilizzatore finale il costo dell'installazione di una canna fumaria fino al tetto.
- **Accumulo:** Le caldaie ad accumulo sono caratterizzate dalla presenza di un bollitore al loro interno che permette di avere dai 5 (nel caso del microaccumulo) ai 60 litri di acqua costantemente calda. Questo comfort trova comunque riscontro nel prezzo (+15,5% rispetto alla corrispondente caldaia standard). Il modello punta su quel target che necessita di molta acqua sanitaria (docce e rubinetti) in breve tempo.
- **Condensazione:** La condensazione è un nuovo segmento nato circa 5 anni fa in Italia. Attualmente, utilizzando il linguaggio della matrice BCG, può essere definita una *star* anche se la quota di mercato che possiede aumenta di anno in anno. Per il momento però, almeno per quanto riguarda il mercato italiano, il prezzo di vendita di questi modelli resta elevato. Il vantaggio che ha portato questa nuova tecnologia si fonda sul rendimento energetico: a parità di comfort fornito all'abitazione, la condensazione permette notevoli risparmi di combustibile (metano/GPL).

Il grafico seguente illustra i quattro segmenti sopra citati per quanto riguarda la gamma di Baxi, riportando sull'asse x i prezzi e sull'asse y i rendimenti a potenza nominale (rendimento termico a massimo regime).

Grafico 1: segmentazione del mercato con rapporto prezzo/rendimenti.



Nota:

Il rendimento è il principale indicatore dell'efficienza di una caldaia ed è ricavato dal rapporto tra la potenza nominale (energia resa) e la portata termica (energia assorbita) del modello.

Le due segmentazioni descritte sopra non sono ovviamente da considerare a sè stanti bensì sono intersecabili in vari punti.

tab. 2: segmentazioni incrociate.

| | Heating | Combi momotermiche | Combi bitermiche | Accumulo | Micro accumulo | Basso NOx | Condensazione |
|---------------|---------|-----------------------|---------------------|----------|-------------------|--------------|---------------|
| Standard | X | X | X | | | | |
| Low Nox | | | | | | X | |
| Accumulo | | | | X | X | | X |
| Condensazione | | | | X | X | X | X |

Si può quindi vedere come la caldaia Low Nox sia un mercato a se stante che verrà presto sostituito dalla condensazione: quest'ultima tecnologia, infatti, unisce una minima emissione di ossidi di azoto agli alti rendimenti.

Sempre con riferimento alla condensazione si evince dallo schema come il mercato non si limiti alla pura e semplice caldaia con scambiatore condensante ma si stia segmentando tanto da inglobare altri tipi di modelli.

A volte il mercato viene anche segmentato tra cantiere e sostituzione. La discriminante è il tipo di installazione. Quindi definiremo cantiere il segmento che include le caldaie di prima installazione e sostituzione il segmento che rappresenta le successive installazioni.

Solitamente con **cantiere** si identifica la domanda di caldaie per i nuovi fabbricati, dove l'utente finale non fa parte del processo decisionale. In questo segmento rientrano i modelli di costruzione semplice e quindi a basso costo, caldaie solitamente di dimensioni compatte e molte volte ad incasso allo scopo di ottimizzare i metri cubi di superficie utile della nuova abitazione.

Come già detto il segmento **sostituzione** include tutti gli utilizzatori finali interessati al rimpiazzo del proprio modello con uno nuovo. Il segmento è soggetto ad un'ulteriore suddivisione tra utilizzatori interessati maggiormente al prezzo – i quali richiederanno un prodotto di medio-bassa gamma – e utilizzatori maggiormente focalizzati sulle prestazioni della loro nuova caldaia, disposti a spendere qualcosa in più per un maggiore comfort. In quest'ultimo segmento rientrano i modelli ad accumulo e la condensazione.

Sia ben inteso che le due segmentazioni non sono a se stanti ma si intersecano.

4. Investimenti in SIM.

4.1. La fase evolutiva di Baxi.

Dopo l'espansione all'estero, il gruppo sentiva sempre più il bisogno di un ufficio specifico che coordinasse e gestisse i diversi mercati.

Per quanto riguarda Baxi SpA, dapprima fu creato – oltre al già esistente ufficio *marketing Italia* – un nuovo ufficio con nuovo personale qualificato allo scopo di gestire i mercati esteri.

Negli ultimi anni questa divisione fisica e logistica degli uffici è stata rivista dal gruppo fino a giungere ad una conclusione: l'ufficio marketing doveva essere uno ed unico in modo da coordinare e gestire in modo ottimale le informazioni derivanti da tutti i mercati target. La separazione era insomma vista come limitativa al controllo della grande quantità dei dati proveniente dalle diverse filiali.

Da circa un anno l'ufficio marketing di Baxi SpA è stato quindi accentrando sotto un unico coordinatore.

C'è da dire inoltre che l'importanza di questo ramo nell'azienda è andata via via crescendo: negli ultimi cinquant'anni il marketing è passato da un semplice concetto presente in azienda, passando per un ufficio dedicato ad esso, arrivando ad essere un'area strategica dell'azienda.

4.2. Investimenti fatti.

Questi cambiamenti non sono comunque stati semplici, in particolare hanno comportato ingenti investimenti.

La creazione di una struttura dedicata e specializzata al marketing ha impegnato il conto economico in particolare con due voci: salari e stipendi, costi generali per marketing.

Si tratta infatti in primo luogo di investimenti fatti in risorse umane con nuove assunzioni di personale qualificato che deve ricoprire le nuove mansioni di cui ora il SIM necessita.

I costi generali sono formati da tutti gli strumenti necessari all'uomo di marketing come software, documentazioni varie, dati (i quali non sempre possono essere recuperati in azienda), ecc. Per quanto riguarda Baxi SpA alcuni esempi possono essere:

- Finexe: si tratta di un software presente nella rete di tutti i PC del Gruppo. Ha lo scopo di raccogliere i dati finanziari ed economici da tutti gli stabilimenti produttivi e filiali commerciali di Baxi Group. Questo programma è aggiornato mensilmente.
- Board: anche detto programma multidimensionale poiché fondato su un data base. La sua creazione ha impiegato uno staff di 10 persone che si sono dedicate alla programmazione per circa un anno ma il lavoro più ingente è stata la creazione del suddetto data base. Le informazioni comprendono: volumi di vendita, fatturazione, modelli di caldaie venduti, anno di fatturazione, ecc. riguardanti esclusivamente la produzione dello stabilimento di Bassano. Board contiene dati consuntivi (fino a 5 anni) ma anche dati previsionali fino a 3 anni. Grazie a questo software posso ad esempio ricavare il fatturato di Baxi SpA del modello di caldaia *eco 240i* in Kazakistan o in qualsiasi altra parte del mondo. Tutti questi dati vengono aggiornati costantemente in modo automatico con scadenza giornaliera in modo da dare a tutto il Gruppo informazioni in tempo reale.
- GB Consult: la "GB Consult" è un'azienda inglese che si occupa di ricerche di mercato e consulenze. Per Baxi SpA si tratta di un fornitore di dati secondari. In pratica, fornisce annualmente all'ufficio marketing dei volumi che analizzano il mercato italiano e i mercati esteri per quanto riguarda il prodotto caldaia. I dati presenti all'interno dei volumi comprendono una descrizione generale del mercato, dati di volumi di vendita consuntivi e previsioni fino a cinque anni, descrizione approfondita del mercato suddiviso per tipo di caldaia, dati generali suddivisi per produttore.
- Uffici: non meno importanti sono le strutture fisiche. Attualmente l'ufficio marketing di Baxi SpA è infatti, come si è detto nel paragrafo precedente, unico a livello concettuale ma al livello fisico si trova ancora separato nei vecchi uffici *Italia* ed *Esteri*. A breve anche l'aspetto fisico sarà adeguato alla concezione di base del SIM come strumento aggregato di attrezzature, procedure e persone.

5. Il Data Base.

5.1. Descrizione dell'elaborato.

A settembre del 2005 tutte le filiali produttive di Baxi Group hanno ricevuto una mail riportante la consegna di redigere una base di dati per il proprio mercato di riferimento.

La base di dati consiste in un file Excel che raccoglie informazioni tecniche e commerciali riguardanti i produttori nazionali di caldaie murali e copre l'80% del mercato (18 produttori).

Le righe descrivono le gamme prodotte dei diversi concorrenti di Baxi SpA; per ogni singolo items sono presenti 27 colonne di informazioni tecniche, 18 sono "colonne di controllo dei dati inseriti", inoltre sono presenti 38 colonne di dati commerciali i quali sono stati stimati come verrà in seguito illustrato.

Dati tecnici:

Trattandosi di dati oggettivi sono affidabili al 100%, sono stati ricavati da cataloghi e listini dei produttori. Una grossa fetta di queste informazioni è stata ricavata dalla rete. Le "colonne tecniche" comprendono il codice e il prezzo di listino, dimensioni fisiche, peso, potenza e altri dati tecnici della caldaia, molto importanti per la segmentazione del mercato ma trascurabili in questa sede.

Dati commerciali:

Questi dati sono in realtà stime e previsioni inserite grazie alle conoscenze interne all'azienda. Sono riferiti sia all'anno 2005 che al 2004. Oltre al volume di vendita per items, le informazioni si suddividono per canale distributivo (grossista, installatore, cantieristica); comprendono percentuale di vendita (quindi volumi di vendita) e scontistica da listino (quindi relativo prezzo scontato per canale distributivo).

Nell'**allegato n°1** riporto la frazione del data base che include il produttore Beretta. Alcuni dati sono stati modificati o eliminati per motivi di riservatezza. Già dai dati tecnici si nota come Beretta orienti la sua strategia al massimo risparmio nei costi di

produzione: il primo modello di caldaia in lista, la CIAO, nella colonna “type” riporta la lettera C che indica uno scambiatore bitermico. Come descritto nell’ambito della segmentazione, questo tipo di scambiatore comporta costi minori di produzione a discapito però dei rendimenti. Il modello in questione presenta inoltre dimensioni molto ridotte e utilizza una tecnologia standard. Tutto ciò porta a posizionare questa caldaia come basso di gamma, indirizzata in particolare all’installazione cantieristica.

Anche se Beretta è comunque un brand con posizionamento medio-basso, possiede una gamma completa: partendo dalla suddetta CIAO arriviamo al modello CUPRA GREEN, caldaia a condensazione con accumulo, che al momento rappresenta l’ultima innovazione sul mercato.

Parlando dei dati commerciali balza subito all’occhio che il canale distributivo sul quale è maggiormente orientata Beretta è il Grossista (Wholesalers). Il 90% circa della produzione totale di Beretta viene quindi venduta a diversi grossisti o a gruppi di grossisti; molto spesso in Italia più venditori si uniscono nel momento di ordinare la fornitura al produttore al fine di spuntare una maggiore scontistica da prezzo di listino.

5.2. La stima dei dati commerciali: “l’albero previsionale” e i controlli incrociati.

Come già accennato, alcuni dati commerciali sono stimati. Il motivo si identifica nella ovvia concorrenza tra i produttori. E’ infatti ben comprensibile che Riello non voglia rendere pubblici i propri volumi di vendita per items (codice del modello), oppure che Immergas ritenga poco vantaggioso rivelare la scontistica che ha deciso di applicare alla gamma per quel grossista, e così via.

Al fine di ricavare i volumi di vendita dell’anno 2005 per items è stato quindi creato il così detto **albero previsionale**. Lo strumento è stato creato dal nostro ufficio marketing e facilita la stima dei volumi attraverso l’inserimento di percentuali progressive: come si può vedere dall’**allegato n° 2**, a partire dalle stime della GB Consult (sopra citata) che forniva il volume totale, le percentuali sono state inserite partendo dai due macro-segmenti (Standard Efficiency e High Efficiency) e segmentando sempre di più in base a posizionamento (medio-alto gamma e medio-basso gamma) e tipologia di prodotto, fino ad arrivare alle “foglie” di questo albero che si identificano nei singoli items.

L'esempio nell'allegato fa riferimento ancora una volta a Beretta. Si può notare come le 90.000 caldaie prodotte (si ricorda sempre che i dati non sono reali) siano per la maggior parte costruite con tecnologia standard (SE), solamente 2000 caldaie a condensazione all'anno vengono vendute da questo produttore. Tra le caldaie standard, come già detto, il focus di Beretta è sul medio-basso di gamma: si pensi che il solo modello CIAO, con 27.752 caldaie vendute, rappresenta il 31% delle vendite totali.

Ai piedi dell'albero, in rosso, si trova una tabella esplicativa delle percentuali inserite nei "rami". Suddivide il volume di vendita sotto tre aspetti che da sinistra a destra sono: posizionamento, tipo di installazione, tecnologia utilizzata.

Le **percentuali di vendita** per canale distributivo sono ricavate da conoscenze interne. Ad esempio Riello, essendo un produttore integrato a valle e cioè con un proprio distributore avrà solamente il 30% del proprio volume distribuito attraverso grossisti diversi da se stesso.

Anche le **scontistiche** derivano da conoscenze interne, in particolare ci sono state fornite dall'ufficio commerciale, ma sono state verificate attraverso **controlli incrociati**: essendo la caldaia un prodotto particolarmente soggetto alle economie di scala, il controllo secondo me adeguato era tra prezzo e volume.

La tabella riportata di seguito mostra questa verifica fatta per il modello Baxi *eco 240i*. Si tratta di una caldaia di bassa gamma, utilizzata solitamente per le installazioni cantieristiche. All'interno di questa tabella è confrontata con gli items dello stesso posizionamento:

tab. 3: posizionamento ECO 240i.

| ECO 240i | <i>stime Baxi SpA</i> | | |
|-----------------|-----------------------|------------|---------------|
| | MODELLI | VOL | PREZZO |
| Junkers | 33 | 128 | 42 |
| Vaillant | 32 | 117 | 37 |
| Immergas | 93 | 101 | 95 |
| Baxi* | 100 | 100 | 100 |
| Hermann | 32 | 99 | 32 |
| Saunier Duval | 33 | 99 | 32 |
| Riello | 16 | 98 | 16 |
| Ferrol/Fer | 51 | 95 | 48 |
| Ariston | 82 | 95 | 77 |
| Beretta | 87 | 94 | 82 |

* tutti i dati sono riportati su base cento rispetto a Baxi.

Di ulteriori controlli incrociati si parlerà anche nel capitolo successivo ma con particolare interesse per i posizionamenti.

5.3. Data Base: strumento operativo e dinamico del marketing intelligence.

Il nostro Data Base è quindi da considerare uno strumento importantissimo per l'uomo di marketing il quale avrà a sua disposizione circa 100.000 caselle Excel dalle quali ricavare informazioni di svariato genere e natura, e da esse trarre conclusioni e quindi stipulare delle strategie. C'è da sottolineare comunque che alla base di questo strumento c'è l'intero mercato italiano delle caldaie murali, e trattandosi di un mercato parliamo di un oggetto mutevole negli anni e a volte anche in pochi mesi; di conseguenza il Database non dovrà essere statico ma periodicamente aggiornato. I cambiamenti nel mercato sono riferiti non solo alle sempre nuove esigenze del cliente finale ma in questo ambito hanno un ruolo di notevole importanza le normative:

- Il decreto legislativo n°192 del 23/09/2005 che innalza il valore di rendimento energetico minimo degli edifici di nuova costruzione porterà in breve tempo un aumento delle installazioni delle caldaie a condensazione.

Questo cambiamento avverrà in modo ancora più repentino nel caso in cui il Governo stanziasse degli incentivi per la suddetta tecnologia come tra l'altro già successo nel mercato tedesco e francese.

6. Gli output.

6.1. Informazioni di 1° livello.

- Tabelle pivot e analisi dei posizionamenti di prezzo.

Le informazioni di primo livello indicano tutti quei dati oggettivi che nel nostro caso possiamo ricavare dal Data Base. Si tratta in primo luogo di tabelle “pivot”. Ne riporto qui sotto un esempio.

tab. 4: volumi di vendita dei diversi produttori suddivisi per tecnologia usata.

| Brand | Tipo di tecnologia | | | | | |
|----------------------|--------------------|-----------------|-------------|---------|-----------|--------|
| | Accumulo | Combi bitermica | Combi mono. | Heating | Microacc. | Totale |
| Immergas | 165 | 173 | 1.154 | 24 | 77 | 1.592 |
| Baxi | 77 | 0 | 972 | 15 | 7 | 1.071 |
| Beretta | 55 | 325 | 649 | 5 | 20 | 1.054 |
| Riello | 50 | 74 | 724 | 9 | 45 | 902 |
| Vaillant | 46 | 0 | 787 | 30 | 0 | 863 |
| Ferrol/Fer | 52 | 725 | 22 | 8 | 34 | 841 |
| Ariston | 34 | 122 | 493 | 6 | 17 | 673 |
| Junkers | 35 | 80 | 328 | 22 | 40 | 504 |
| Hermann | 47 | 129 | 256 | 5 | 45 | 482 |
| Saunier Duval | 24 | 122 | 229 | 7 | 78 | 460 |
| Sime | 47 | 21 | 232 | 4 | 43 | 348 |
| Chaffoteaux et Maury | 34 | 0 | 235 | 3 | 19 | 291 |
| Unical | 20 | 142 | 50 | 3 | 9 | 224 |
| Savio | 16 | 0 | 155 | 5 | 14 | 191 |
| Radi | 22 | 37 | 86 | 3 | 9 | 157 |
| Euroterm | 10 | 24 | 41 | 2 | 1 | 78 |
| Lamborghini | 20 | 29 | 47 | 4 | 2 | 101 |
| Simat | 15 | 72 | 74 | 2 | 6 | 168 |
| Totale | 768 | 2.076 | 6.533 | 157 | 465 | 10.000 |

Le tabelle pivot possono essere considerate delle interrogazioni al Data Base; nel caso qui riportato l'output del Database è il volume di items venduti suddivisi per produttore (asse y) e per caratteristiche tecniche (asse x) calcolati supposto 10.000 il volume di caldaie murali vendute nel mercato nazionale.

Si può notare ad esempio come l'offerta Baxi non presenti modelli "combi bitermici". In questo caso non significa che Baxi abbia un "buco d'offerta" ma semplicemente l'azienda ha deciso di orientare l'offerta per il mercato Italia verso prodotti più affidabili.

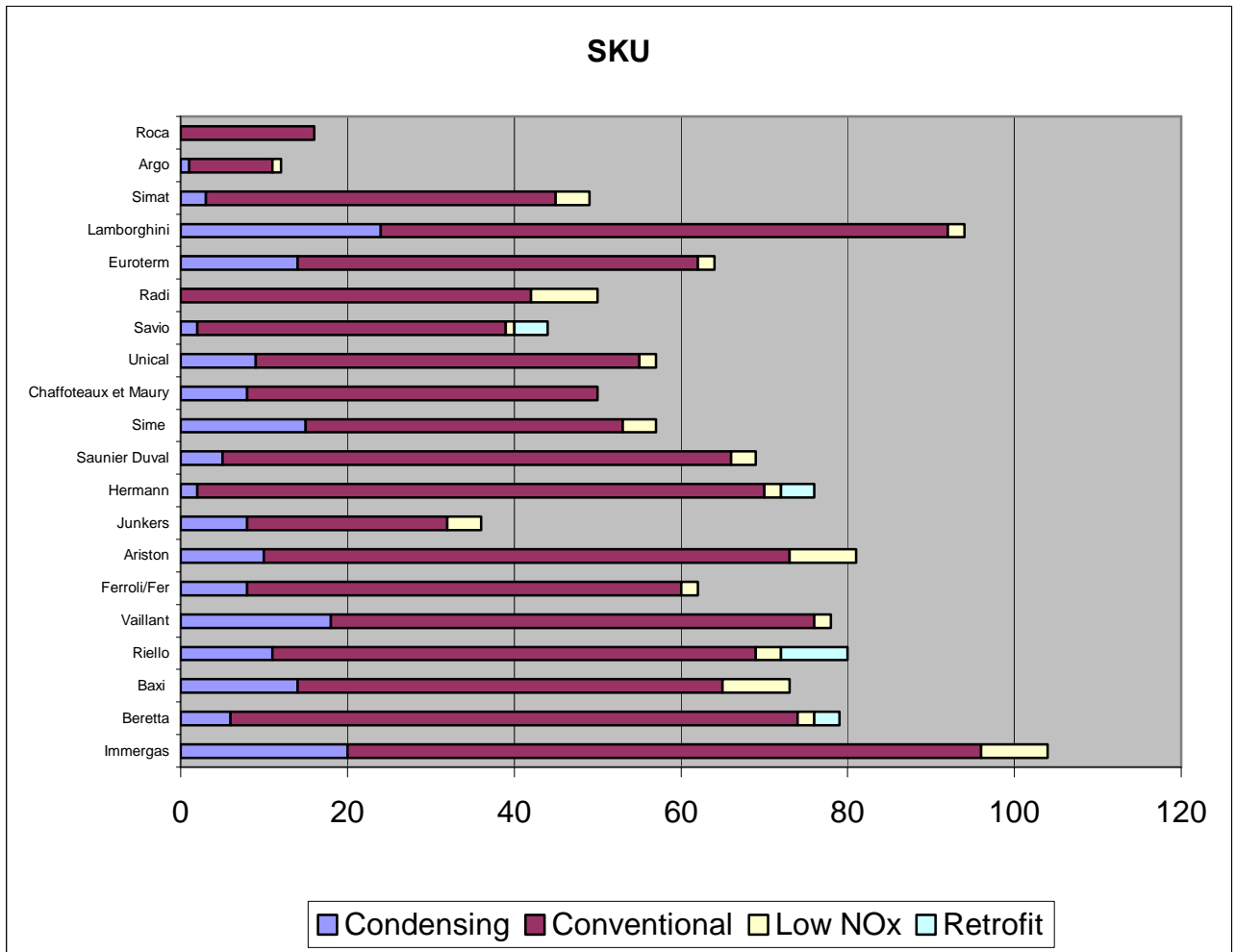
Un altro esempio, utilizzando un altro tipo di suddivisione può essere il conteggio del numero di SKU.

tab. 5: Numero di codici prodotto gestiti da ogni produttore nel mercato italiano.

| Desc Brand | Condensing | Conventional | Low NOx | Retrofit |
|----------------------|------------|--------------|---------|----------|
| Immergas | 20 | 76 | 8 | 0 |
| Beretta | 6 | 68 | 2 | 3 |
| Baxi | 14 | 51 | 8 | 0 |
| Riello | 11 | 58 | 3 | 8 |
| Vaillant | 18 | 58 | 2 | 0 |
| Ferrolì/Fer | 8 | 52 | 2 | 0 |
| Ariston | 10 | 63 | 8 | 0 |
| Junkers | 8 | 24 | 4 | 0 |
| Hermann | 2 | 68 | 2 | 4 |
| Saunier Duval | 5 | 61 | 3 | 0 |
| Sime | 15 | 38 | 4 | 0 |
| Chaffoteaux et Maury | 8 | 42 | 0 | 0 |
| Unical | 9 | 46 | 2 | 0 |
| Savio | 2 | 37 | 1 | 4 |
| Radi | 0 | 42 | 8 | 0 |
| Euroterm | 14 | 48 | 2 | 0 |
| Lamborghini | 24 | 68 | 2 | 0 |
| Simat | 3 | 42 | 4 | 0 |
| Argo | 1 | 10 | 1 | 0 |
| Roca | 0 | 16 | 0 | 0 |

La tabella pivot qui sopra conteggia i così detti SKU e cioè Stock Keeping Units, rappresentano il numero di codici gestiti a magazzino da ogni singolo produttore. In questo caso si è chiesto al Database di suddividerli per macrosettore dal punto di vista delle caratteristiche tecniche del prodotto.

Grafico 2: rappresentazione grafica della tab. 5.



Ad esempio possiamo vedere che Immergas gestisce 20 codici prodotto per le caldaie a condensazione, il che significa che la sua offerta è di 10 modelli a condensazione. Questo è dovuto al fatto che i codici prodotto sono (tranne in qualche caso sporadico) sempre due: un codice è gestito per la caldaia con combustione a metano e l'altro per la stessa caldaia funzionante a GPL.

tab. 6: codici di listino gestita da Immergas per il modello Victrix 50.

| Market | Brand | Group | Model | Code | # SKU adjust |
|--------|----------|----------|------------|-------------|--------------|
| I | Immergas | Immerfin | Victrix 50 | 3.015276 | 1 |
| I | Immergas | Immerfin | Victrix 50 | 3.015276GPL | 1 |

Oppure possiamo vedere come Radi abbia deciso di non fornire modelli a condensazione, il motivo risiede nel fatto che il gruppo di appartenenza di questo brand (MTS) ha deciso di vendere la tecnologia della condensazione solamente attraverso Simat e Ariston, brands del gruppo con un'immagine più prestigiosa.

Si può facilmente intuire che oltre a questi esempi di tabelle pivot se ne possono effettuare molti altri.

Riporto alcune possibili interrogazioni per meglio rendere l'idea:

- Tutte le caldaie a condensazione in Italia con prezzo di listino minore di 2000€.
- Le caldaie Riello in cui la colonna del prezzo al grossista è inferiore a 1000€.
- Tutte le caldaie con potenza uguale a 24 kW che possiedono un bollitore da 50 litri.

L'allegato n°3 rappresenta un ulteriore dell'utilizzo delle tabelle pivot. Per una generale caldaia con basse specifiche, l'interrogazione al Database è stata di prelevare le caldaie degli altri produttori con caratteristiche tecniche e commerciali simili.

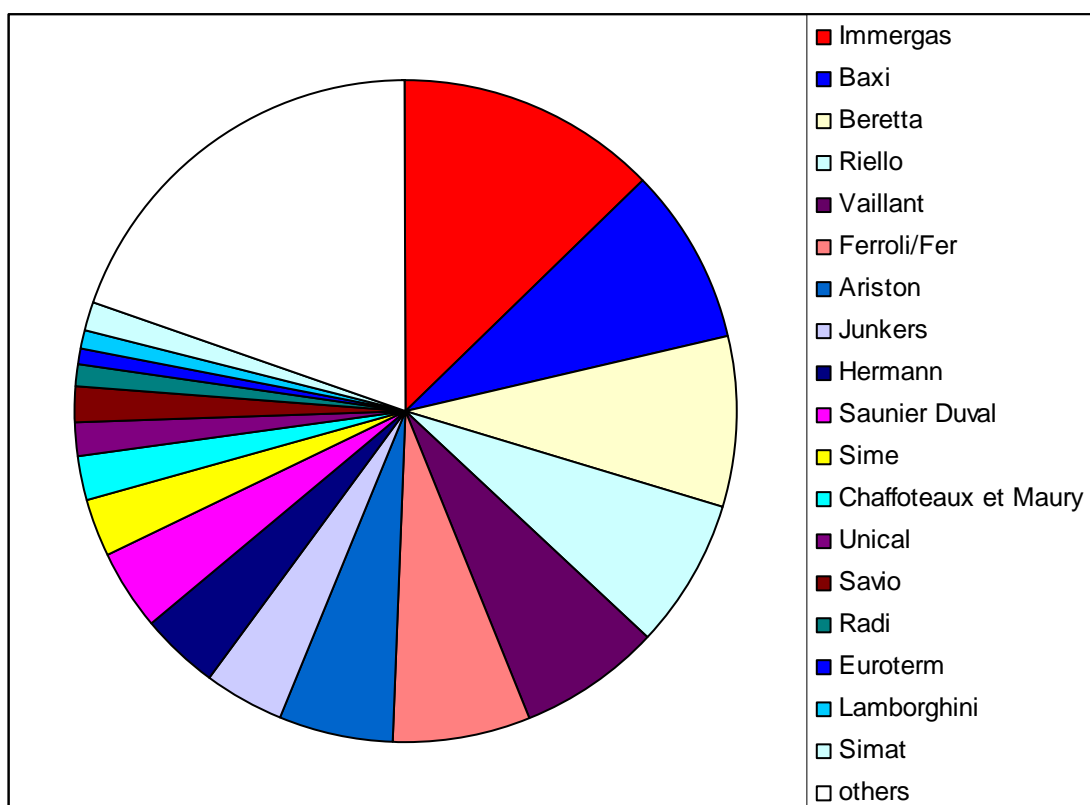
In questo modo, al fine di meglio verificare i prezzi, è stato fatto un ulteriore *controllo incrociato* tra i prezzi da noi stimati per il canale distributivo "installatori" e i prezzi dei grossisti a questi. I grossisti presi in considerazione sono cinque: Cambielli, Afis, Clerici, Europa 2000 e Bozzola. Constatando che le differenze tra le nostre stime e i prezzi di questi ultimi non andavano oltre un 5% (soglia di tolleranza decisa a priori) abbiamo definitivamente confermato le scontistiche fornite dall'ufficio commerciale di cui si è parlato in precedenza.

- Elaborati grafici e commenti.

Come in parte abbiamo già visto, durante la creazione di questo Database si è ricorso all'utilizzo di tabelle come supporto alle stime fatte ma anche al fine di una migliore esemplificazione dei dati soprattutto attraverso grafici.

Per avere un quadro generale del mercato italiano delle caldaie murali riporto nuovamente i volumi dei principali produttori (tab. 1), la loro "fetta di mercato", ma graficamente.

Grafico 3: rappresentazione grafica della tab. 1.



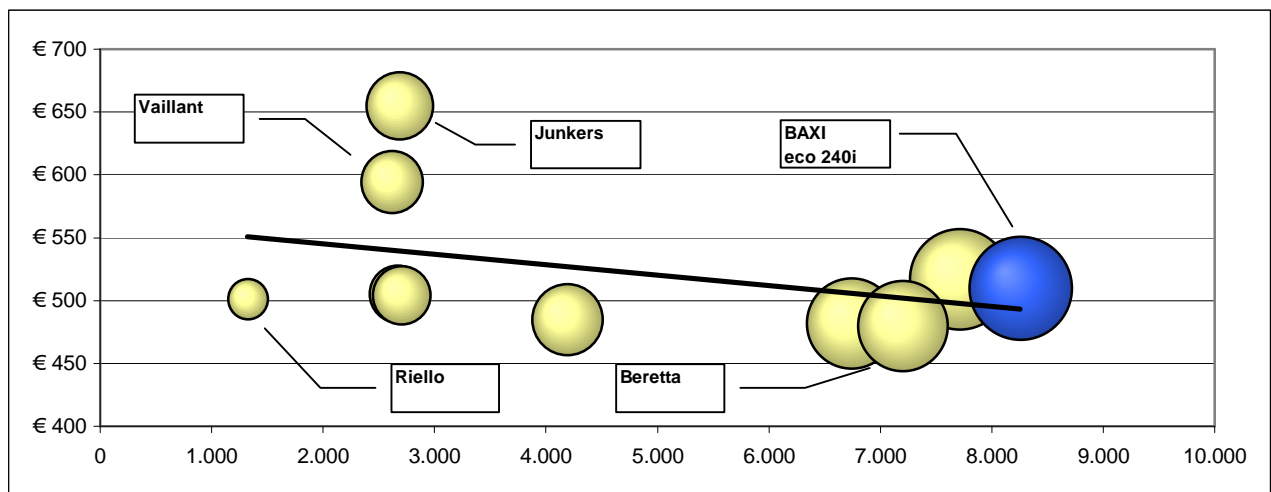
Il grafico è semplicemente interpretabile e comunica la situazione del mercato Italiano delle caldaie murali ad oggi. Partendo da Immergas (12,76%) leader di mercato e procedendo in senso orario, fino ad arrivare a Simat, incontriamo i 18 produttori descritti dal Database.

Si è parlato prima di controlli incrociati, ma senza entrare nel merito delle informazioni che possiamo ricavare da essi. A questo scopo di seguito riporto la tabella 3 vista in precedenza e il relativo grafico.

tab. 3: posizionamento del modello ECO 240i e relativo fatturato.

| ECO 240i MODELLI | stime Baxi SpA | | |
|---------------------|----------------|--------|-----------|
| | VOL | PREZZO | FATTURATO |
| Junkers | 33 | 128 | 42 |
| Vaillant | 32 | 117 | 37 |
| Immergas | 93 | 101 | 95 |
| Baxi | 100 | 100 | 100 |
| Hermann | 32 | 99 | 32 |
| Saunier Duval | 33 | 99 | 32 |
| Riello | 16 | 98 | 16 |
| Ferrolì/Fer | 51 | 95 | 48 |
| Ariston | 82 | 95 | 77 |
| Beretta | 87 | 94 | 82 |

Grafico 4: prezzo X volume ECO 240i con retta di regressione.



Nel grafico l'asse x riporta il volume di vendita, l'asse y il prezzo a cui viene venduto il prodotto, mentre l'area del cerchio rappresenta il fatturato che il produttore ricava dal modello di caldaia in questione.

La linea di tendenza mostra una pendenza negativa che rispecchia la regola delle economie di scala - un maggiore volume di vendita permette di spalmare i costi fissi abbassando il costo del singolo prodotto - quindi possiamo dire che in generale i prezzi e i volumi stimati non presentano particolari anomalie.

Anche se Junkers può sembrare un dato anomalo, è invece corretto poiché si tratta di un produttore che normalmente in Italia ha un posizionamento alto. Anche per Vaillant

vale la stessa teoria. Riello invece si mostra molto debole ma ancora una volta possiamo dire che il dato è corretto dal momento che il Gruppo Riello si inserisce in questo segmento prevalentemente col proprio brand Beretta.

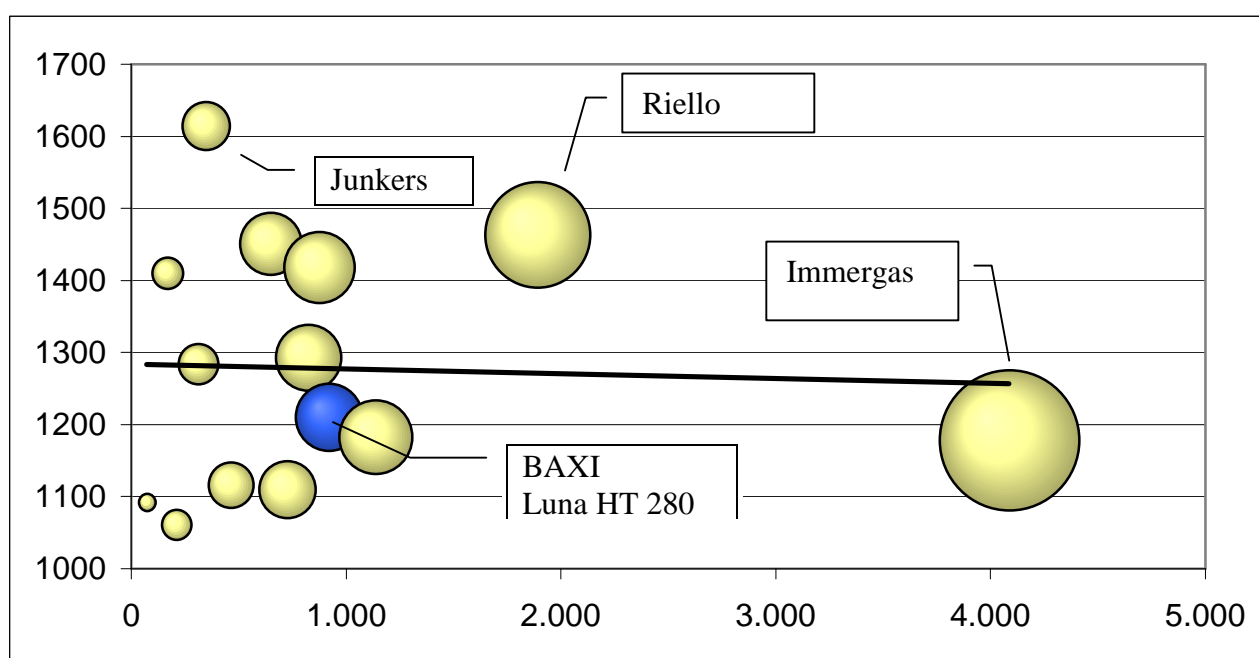
Dai dati stimati si evince che Baxi è la più "forte" in questo target di mercato, in stretta concorrenza con Immergas.

Riporto un'altra tabella secondo me esemplificativa. Si tratta del modello Luna HT 280 a condensazione.

tab. 7: posizionamento del modello LUNA HT 280 e relativo fatturato.

| LUNA HT 280 MODELLI | stime Baxi SpA | | |
|------------------------|----------------|------------|------------|
| | VOL | PREZZO | FATTURATO |
| Junkers | 38 | 133 | 50 |
| Riello | 206 | 121 | 249 |
| Hermann | 71 | 120 | 85 |
| Junkers | 95 | 117 | 111 |
| Saunier Duval | 18 | 117 | 21 |
| Ferrol/Fer | 89 | 107 | 96 |
| Beretta | 34 | 106 | 36 |
| Baxi | 100 | 100 | 100 |
| Vaillant | 123 | 98 | 121 |
| Immergas | 445 | 97 | 433 |
| Ariston | 50 | 92 | 46 |
| Beretta | 79 | 92 | 72 |
| Saunier Duval | 8 | 90 | 7 |
| Vaillant | 23 | 88 | 20 |

Grafico 5: prezzo X volume Luna HT 280 con retta di regressione.



Il fatto che risalta a un primo sguardo è la dispersione dei dati. Come già detto la condensazione è infatti un mercato relativamente nuovo, almeno in Italia, non ha quindi avuto modo di assestarsi. Possiamo dire che, in questo caso, l'attenzione dell'acquirente si sposta maggiormente sulla marca che sul prodotto fisico.

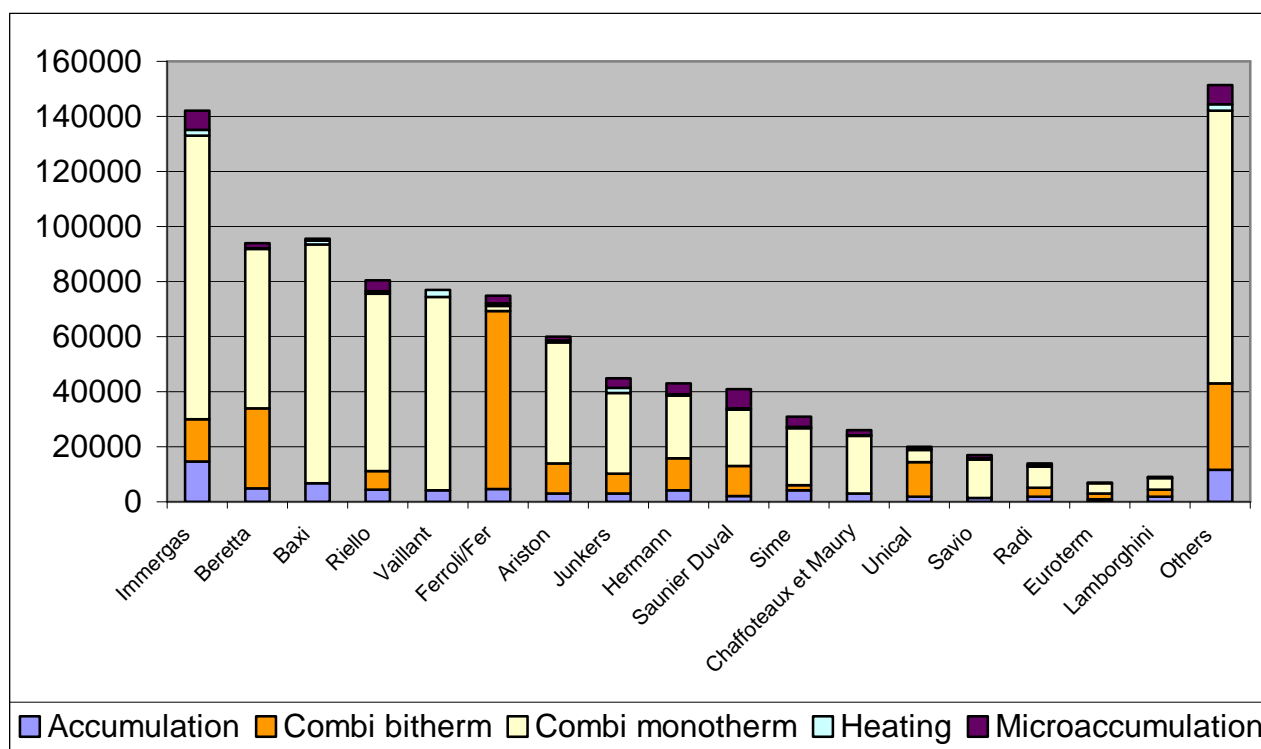
Junkers conferma il suo posizionamento: sacrificando il volume, il prezzo di vendita resta elevato.

Il Gruppo Riello che prima entrava nel segmento basso di gamma prevalentemente con il marchio Beretta, ora utilizza l'omonimo brand. Questa strategia trova riscontro in molti mercati nell'ambito mondiale. Un esempio lo dà il gruppo Volkswagen proprietario, oltre che dello stesso brand, anche di Skoda. Dopo l'acquisizione di quest'ultimo, il Gruppo ha deciso di mantenere il vecchio nome Skoda anziché unificarlo sotto il gruppo. Il motivo risiede sempre nel mantenere rigorosamente due posizionamenti diversi. Un altro caso è quello di Electrolux; anche il Gruppo svedese, produttore di "white goods" (elettrodomestici), ha deciso di seguire la segmentazione del mercato con due marchi. Quindi troveremo Zanussi posizionato come basso di gamma e AEG posizionato come brand di punta e venduto a quella fetta di mercato che pone l'attenzione più sulla qualità che sul prezzo.

La caldaia è quindi uno di quei prodotti nei quali il valore intrinseco della marca aumenta all'aumentare del prezzo il che sottolinea l'importanza degli investimenti in marketing e in particolare in comunicazione.

Il grafico seguente si riferisce alla tab. 3 e illustra le gamme dei produttori dal punto di vista tecnologico. Si tratta di cinque segmenti in cui il mercato caldaie in Italia può essere attualmente suddiviso e il grafico mette in luce alcune strategie di mercato dei produttori.

Grafico 6: rappresentazione grafica della tab. 4.



Le caldaie ad accumulo rappresentano circa l'8% del mercato nazionale e sono presenti in tutte le gamme. Si tratta di un segmento stabile da anni ma che come vedremo successivamente ora si sta muovendo.

Quando si parla delle "combi bitemiche" si intendono caldaie con basse specifiche e quindi basso costo, utilizzate solitamente per le installazioni cantieristiche. Rappresentano nella maggioranza dei casi il basso di gamma. Un'eccezione è Ferroli che ha scelto di fondare la sua strategia su di questo segmento. Baxi invece ha scelto la strategia opposta rinunciando ai modelli bitermici nella propria offerta.

I modelli combi monotermini rappresentano la grossa fetta del mercato. Nella gamma dei produttori si possono identificare come *cash cows* essendo caratterizzati da un'elevata quota di mercato, circa il 55%, ed essendo caratterizzati da un tasso di crescita ormai nullo se non leggermente in calo.

Tutti i produttori gestiscono nella loro gamma almeno un paio di codici Heating. Come per le caldaie ad accumulo anche il modello in questione ricopre un segmento stabile nel tempo anche se solo con un misero 2%.

In fine troviamo i modelli con il microaccumulo. Al di fuori di Vaillant ogni produttore possiede uno o più di questi modelli, segmento in crescita almeno per quanto riguarda il mercato nazionale.

6.2. Informazioni di 2° livello.

- Elaborazione dei dati ricavati: Il Piano Prodotto.

Le informazioni di secondo livello sono un'elaborazione delle precedenti di primo livello e rappresentano lo stadio antecedente alla formulazione delle strategie.

Nel nostro caso le informazioni di secondo livello sono rappresentate dal Piano Prodotto: un documento elaborato a livello strategico che, sulla base delle esigenze e delle aspettative di mercato, traccia le linee di riferimento del nuovo modello per gli anni a venire.

Il Piano Prodotto elaborato per Baxi comprende tre documenti in stretta relazione tra di loro:

- Forecast 2006-2007-2008
- Piano Prodotto
- Market – Wish List

Il primo documento (allegato n° 4) illustra, oltre alla situazione attuale, l'evoluzione del mercato nei prossimi tre anni. Il forecast è suddiviso per microsegmenti e si riferisce a volumi e prezzi di vendita del mercato nazionale, riportando anche la percentuale di share di Baxi SpA.

A conferma di quanto detto in precedenza notiamo un forte aumento della condensazione in Italia che porterà già dall'anno prossimo a un forte calo dei prezzi a discapito delle vendite di caldaie con tecnologia convenzionale.

Il Piano Prodotto (allegato n° 5) ha lo scopo di riferire all'azienda se e quando dovrà sviluppare un nuovo prodotto, oppure se e quando dovrà dismettere la produzione di un altro già esistente. In altre parole possiamo dire che il documento deve razionalizzare i codici prodotto in modo tale di coprire i segmenti target col minimo numero di prodotti possibile.

Unito al Forecast permette di ricavare una moltitudine di informazioni:

- Dal forecast si evince che il segmento della condensazione col microaccumulo è in costante crescita e la gamma Baxi non copre il segmento, quindi sarebbe auspicabile la creazione di un nuovo modello le cui specifiche rispondano alle richieste del mercato in questione. Il Piano Prodotto riassume e specifica allo stesso tempo tutto questo.
- Nel segmento Low NOx la gamma Baxi entra con due modelli che verranno a breve ridotti a uno: il segmento non è rilevante (tra l'altro sostituito dalla condensazione) inoltre la gestione di due codici implica costi aggiuntivi inutili.
- Dal momento che la condensazione si sta spostando velocemente da Star a Cash Cows nasce la necessità di possedere, all'interno del ramo condensazione, un segmento di bassa gamma da poter vendere a basso costo nel mercato. Questa necessità nasce anche dal problema di contrastare la concorrenza (alcuni produttori hanno già incluso nella loro gamma almeno un modello a condensazione con basse specifiche).
- Non dal forecast bensì dalle conoscenze interne aziendali si evince che il mercato dell'accumulo sta subendo al suo interno un'ulteriore segmentazione: le stime aziendali parlano di una richiesta da parte dell'utilizzatore finale di un bollitore con capacità inferiore e potenza termica inferiore. Il tutto deriva dal mercato dell'edilizia che negli ultimi vent'anni, ma in particolar modo a partire dal 2000, si sta spostando dalle villette o bifamiliari alle palazzine composte da miniappartamenti che non superano i 60 mq. Come si può facilmente intuire, infatti, la superficie utile dell'abitazione è direttamente proporzionale alla potenza termica della caldaia installata; inoltre gli spazi non consentono l'installazione, ad esempio, di vasche da bagno ma solo di docce le quali non richiedono accumuli d'acqua calda molto elevati.

Una volta stabilito cosa aggiungere o togliere dalla gamma è da stabilire il modo in cui si desidera attuare le modifiche. Da qui il nome Wish List (allegato n°6) che alla lettera significa lista dei desideri, e che in pratica è un'integrazione al piano prodotto. Il documento riporta la medesima microsegmentazione dei due precedenti e specifica prezzo, tempistica e modalità di lancio o ritiro del prodotto; in poche parole: la strategia di lancio.

Nota:

I tre documenti sono di seguito allegati ma in una versione limitata: alcuni dati sono stati omessi per questioni di riservatezza.

Nel piano prodotto e nella wish list sono comunque messe in evidenza le argomentazioni trattate in precedenza.

7. Conclusioni.

7.1. Dal piano prodotto alle decisioni strategiche.

La Wish List identifica quindi la fase finale dell'elaborazione dei dati che si identifica con la formulazione delle strategie aziendali al fine di attribuire al prodotto un corretto posizionamento e degli adeguati attributi fisico-funzionali.

Riassumendo, il percorso fino alla formulazione delle strategie è stato:

1. Creazione di una base di dati tecnici basati su fonti certe (listini, cataloghi e internet).
2. Inserimento dei dati commerciali basati conoscenze interne all'azienda, confronti col mercato ed eventuali stime.
3. Prima elaborazione dei dati grezzi del Database attraverso tabelle pivot.
4. Estrapolazione delle informazioni oggettive derivanti dalla situazione del mercato e dalle previsioni (posizionamenti di prezzo).
5. Individuazioni dei trend di mercato e delle eventuali lacune presenti nella gamma prodotto.
6. Formulazione delle strategie di copertura.

A quest'ultimo punto farò riferimento in questo capitolo in relazione alle due strategie parallele che Baxi potrebbe seguire basandosi su quanto emerso dal piano prodotto.

Al fine di chiarire ulteriormente la possibile strategia Baxi, ne riporto lo schema concettuale:



Della tecnologia **condensazione** si è già parlato in precedenza a proposito del suo forte sviluppo; per quanto riguarda i volumi di vendita, l'aumento è marcato soprattutto al Nord Italia, d'altro canto si deve tenere conto che al Sud il riscaldamento è utilizzato solamente 1-2 mesi all'anno e per poche ore al giorno: in queste condizioni climatiche il delta tra il prezzo della caldaia a condensazione e il prezzo di una caldaia standard difficilmente sarà giustificato dai rendimenti della prima. In altre parole, mentre al Nord il surplus del prezzo della condensazione è ammortizzato in circa 5 anni, al Sud si andrà oltre i 10 che corrispondono attualmente alla vita media di una caldaia.

Inoltre mantenere gli attuali investimenti in caldaie standard quando il mercato mondiale si sta muovendo verso la condensazione, grazie anche agli incentivi presenti negli altri paesi, porterebbe ad un sensibile aumento dei costi totali di produzione e di gestione.

La strategia si focalizza quindi sulla creazione di modelli a condensazione a basso costo, come del resto i maggiori produttori stanno già attuando, e sulla diminuzione dei modelli standard in gamma.

Il piano prodotto illustra l'inserimento di una *nuova gamma a condensazione* che si inserirà nel mercato con una strategia di penetrazione e quindi con un prezzo più aggressivo rispetto all'attuale posizionamento.

Oltre a creare una nuova gamma, Baxi ha inoltre pensato di effettuare migliorie estetiche sull'offerta esistente. Anche se alcuni studi dimostrano che il design rappresenta solo il 12% dell'attenzione nell'acquisto di una caldaia, un'esile differenziazione sotto questo profilo è indispensabile nella mappa percettiva dell'utilizzatore finale: una nuova estetica riflette un nuovo prodotto.

E' invece il *comfort* a farla da padrone tra le motivazioni d'acquisto di una caldaia; il termine, solitamente utilizzato per indicare l'insieme delle comodità che rendono confortevole un bene, è qui usato come termine tecnico (comune a tutto il mercato caldaie) per descrivere i benefici che si possono ricavare dagli attributi di un prodotto la cui finalità è il riscaldamento dell'acqua. Il comfort comprende quindi l'insieme degli attributi fisico-funzionali nonché il rendimento energetico del prodotto.

Ed è proprio verso il comfort che l'utilizzatore finale si sta indirizzando negli ultimi anni. Un tempo il prodotto caldaia era considerato semplicemente come un bene il cui unico scopo era di produrre acqua calda; all'acquirente non interessava in che modo e il costo era standardizzato. Negli anni la domanda ha avuto un'**evoluzione** verso la ricerca di un sempre maggiore comfort. Al fianco del vecchio bollitore abbinato alla caldaia heating nasce così la caldaia istantanea la quale, non possedendo un bollitore, permette un risparmio del combustibile necessario a mantenere l'accumulo (tra 60 e 100 litri) costantemente in temperatura. Per contro la caldaia istantanea implica tempi d'attesa maggiori per l'erogazione dell'acqua calda.

La diretta conseguenza è lo sviluppo del modello a microaccumulo che rappresenta il giusto compromesso tra i due modelli di cui sopra: con un bollitore di 4-5 litri permette una riduzione degli ingombri (in linea con i vincoli edilizi attuali) e minori consumi rispetto all'accumulo, nonché prestazioni maggiori rispetto alla caldaia istantanea.

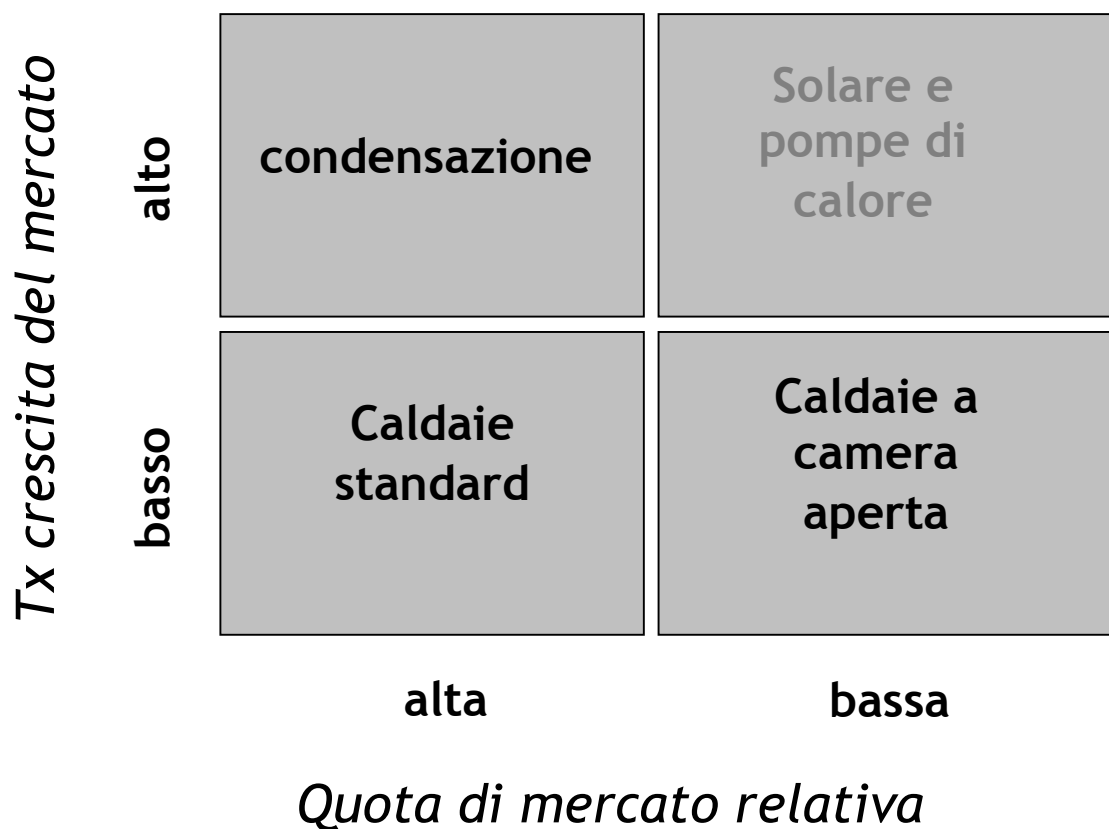
Il focus della strategia aziendale dovrebbe quindi unire i due rami nei quali si identifica l'evoluzione del mercato Caldaie Murali (Wall Hung Boilers) in un singolo prodotto: una

caldaia a *condensazione dotata di microaccumulo*. La Wish List illustra, infatti, l'intenzione di inserire a breve questo tipo di modello.

7.2. Supposizioni ed esempi.

Dalle argomentazioni trattate in precedenza i prodotti per il riscaldamento, con riferimento al mercato italiano, si possono così riassumere nella matrice BCG:

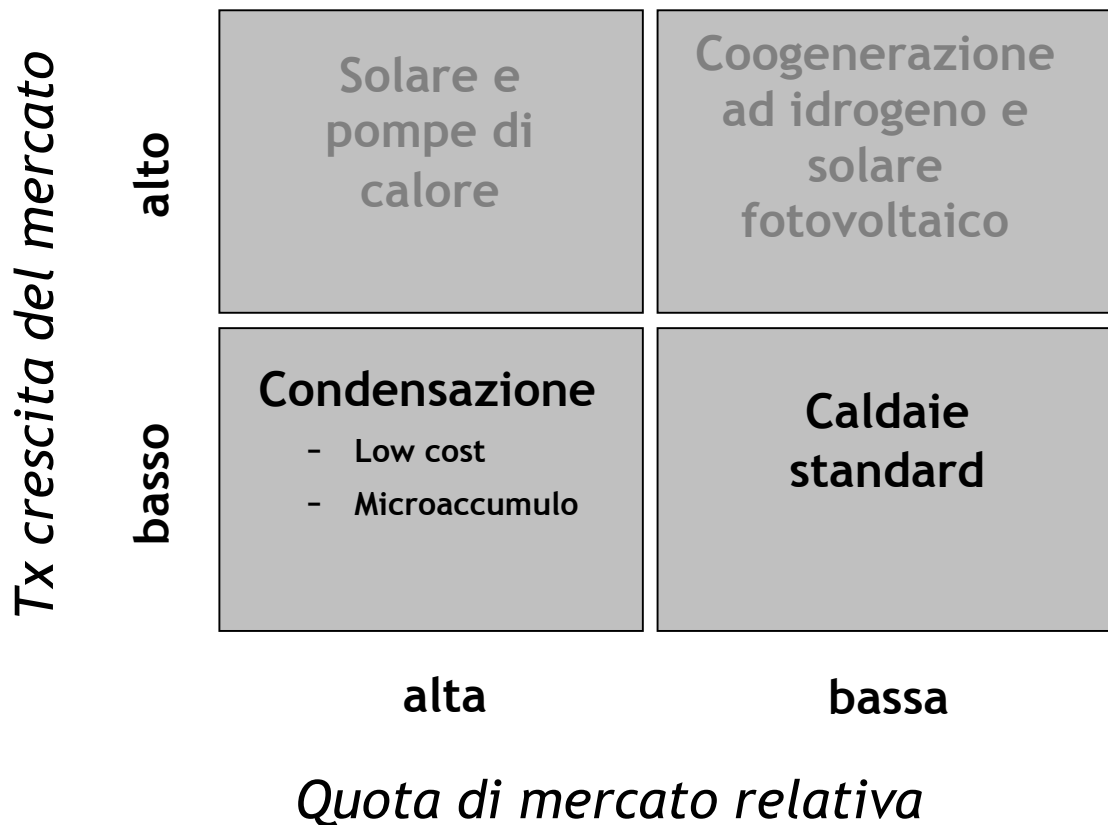
Matrice BCG.



Anche se il prodotto oggetto della trattazione è la caldaia murale mi è sembrato coerente inserire nella matrice anche le nuove tecnologie come il riscaldamento ad energia solare, e le pompe di calore che funzionando con lo stesso principio del condizionatore forniscono l'abitazione di acqua calda.

Guardando le evoluzioni del mercato Italiano, ma con un occhio ai mercati esteri più evoluti, posso dire che la matrice subirà una rotazione delle aree strategiche d'affari nonché qualche variazione al loro interno.

Matrice BCG.



Come si può notare anche dalla Wish List, le caldaie standard a camera aperta (non fornite della ventola del tiraggio dei fumi) andranno probabilmente dismesse entro tre anni. La causa risiede nella promulgazione della nuova normativa (D.L. 192), della quale si è trattato in precedenza.

La matrice rafforza inoltre la teoria trattata al paragrafo precedente, secondo la quale la tecnologia della condensazione, diventando una cash cow, sarà soggetta ad una segmentazione che segue due direzioni: da un lato sarà presente quell'utilizzatore maggiormente attento al prezzo, dall'altro troveremo un segmento composto da acquirenti molto attenti alle prestazioni della loro caldaia.

Le tecnologie del solare e delle pompe di calore avranno un tasso di crescita elevato ma resteranno pur sempre un prodotto di nicchia. Il motivo risiede negli alti costi che non sono giustificati dai rendimenti. Per quanto riguarda l'energia solare è il costo dell'impianto a limitarne lo sviluppo; per le pompe di calore il motivo è diverso e ancora una volta ci scontriamo in una normativa statale: questo tipo di tecnologia riscalda l'acqua elettricamente e l'unico modo con cui potrebbe prendere piede in Italia sarebbe il permesso di costruire centrali nucleari nel suolo nazionale. L'attuale divieto vigente implica l'importazione di energia elettrica da paesi come la Francia e di conseguenza il costo è elevato.

La conclusione delle mie argomentazioni si riassume come segue nei seguenti input operativi validi per ogni produttore nel mercato italiano delle caldaie murali:

- Diminuire, se non addirittura fermare, gli investimenti nel prodotto standard entro breve tempo investendo invece sulla ricerca e sviluppo della condensazione.
- Non investire ulteriormente nella produzione di caldaie a tiraggio naturale dei fumi (la D.L. 192 limiterà di molto questo tipo di installazioni fino a sopprimerle).
- Spostare l'offerta di caldaie ad accumulo verso le caldaie a microaccumulo in accordo con l'attuale andamento del mercato edilizio.
- Fornire al più presto la propria offerta di una gamma di caldaie a condensazione low cost attuando una strategia di penetrazione nel mercato.
- Attivare al più presto la produzione di una caldaia a condensazione con microaccumulo.

Le direttive qui proposte si riferiscono comunque al breve e medio periodo che nel mercato in questione è di circa due anni.

In una prospettiva di lungo periodo la visione del mercato nazionale di caldaie murali è infatti abbastanza negativa e non risolvibile attraverso un semplice rinnovamento della gamma.

La situazione ad oggi vede infatti i produttori italiani leader nel mercato delle caldaie standard, come del resto richiede la segmentazione del nostro territorio e le caratteristiche dei principali mercati esteri nei quali Baxi esporta il proprio prodotto;

inoltre, da quattro anni a questa parte, Baxi sta investendo nella tecnologia della condensazione in vista dell'espansione del segmento.

La minaccia deriva da concorrenti esteri come i produttori tedeschi e olandesi. In questi paesi le caldaie a condensazione ricoprono infatti una grossa fetta del mercato e da più di vent'anni, ed è facile intuire come ogni produttore nazionale si specializzi in primo luogo secondo la domanda interna al proprio paese.

Tab. 8: volumi di vendita totali caldaie murali nel 2004 e percentuale di condensazione.

| Mercato | WHB tot. | WHB condensazione | % di condensazione |
|-----------------|-----------------|--------------------------|---------------------------|
| Olanda | 408.000 | 364.000 | 89% |
| Germania | 495.000 | 340.000 | 69% |
| Italia | 1.230.000 | 59.100 | 5% |

C'è da dire anche che l'Italia è, al momento, l'unico paese dell'Europa Occidentale a non avere ancora stanziato delle agevolazioni per l'acquisto di caldaie a condensazione.

Il timore è quindi che il segmento condensazione passi da *star* a *cash cows* in modo molto più veloce di quanto Baxi e gli altri produttori nazionali siano capaci di sviluppare la propria offerta per far fronte alla concorrenza la quale può contare su maggiori economie di scala (si veda tab. 9) e maggiori economie di esperienza.

Non solo i produttori esteri minacciano le aziende italiane ma anche fattori esterni. Si è parlato prima di come l'edilizia abbia una forte influenza sul mercato, in particolare sotto il profilo degli attribuiti fisico-funzionali del prodotto, ma non solo: il mercato edilizio, dopo una fase di forte crescita durata 10 anni circa, è soggetto oggi ad una fase di stasi, tendenza che trascina anche il mercato delle caldaie murali del segmento *cantiere*.

Dal momento che difficilmente si potranno sfruttare le economie di scala, una soluzione per Baxi potrebbe essere secondo me quella di usare la qualità del prodotto come fattore critico di successo, investendo in questo senso, supportando l'aumento di prezzo con una forte comunicazione di marketing tesa ad alzare il posizionamento della caldaia a condensazione nella mappa percettiva dell'utilizzatore.

Bibliografia.

- G. Favero, S Berton – *Le smalterie dopo le smalterie* – opera patrocinata dalla regione Veneto.
- R. Grandinetti – *Concetti e strumenti di marketing* – Etas.
- Robert M. Grant – *L'analisi strategica per le decisioni aziendali* – il Mulino.
- GB Consult - *Wall Hung Boiler Italy*