

Università degli Studi di Padova
Dipartimento di Scienze Statistiche
Corso di Laurea Triennale in

Statistica e Gestione delle Imprese



RELAZIONE FINALE
ANALISI COMPARATIVA DEI PREZZI

Relatore: Prof.ssa Francesca Bassi
Dipartimento di Scienze Statistiche

Laureando: Davide Minotto
Matricola N. 599678

Anno Accademico 2013/2014

Indice

Prefazione	
Il progetto e l'obiettivo dello stage	9
1. L'azienda	
1.1 La storia	11
1.2 I mercati e le aree di business	14
1.3 I prodotti	15
2. Prima fase	
2.1 La ricerca dei competitors	17
2.2 La comparazione dei prodotti	19
3. Seconda Fase	
3.1 La ricerca di prezzi e sconti	27
3.2 L'importanza della condivisione dei dati interni	28
3.3 Il web searching	30
4. Terza fase	
4.1 La comparazione dei prezzi	33
4.2 La conoscenza del mercato per il posizionamento strategico	38
4.3 Le strategie di sconto	39
5. Conclusioni	
5.1 Reportage dei risultati ottenuti	41
5.2 Conclusioni finali	44
Bibliografia	47
Sitografia	47

Prefazione

IL PROGETTO E L'OBIETTIVO DELLO STAGE

L'esperienza di *stage* presso l'azienda DAB PUMPS S.p.A. di Mestrino (PD), iniziata ad ottobre 2012 e conclusa nell'aprile del 2013, mi ha permesso di vivere da vicino la realtà di una grande società multinazionale, leader nella produzione di elettropompe idrauliche e circolatori. La seguente relazione descriverà le principali attività svolte durante questi 6 mesi, riportando le fasi operative, le metodologie scelte, i risultati ottenuti e le nozioni apprese durante il percorso seguito.

L'obiettivo dello stage era quello di svolgere una analisi sul posizionamento dei prezzi dell'azienda, all'interno del mercato nazionale e nei mercati in cui essa è fisicamente presente, rispetto ad uno dei segmenti produttivi. Le principali attività svolte, qui di seguito approfonditamente esaminate, fase dopo fase, sono state la focalizzazione dei prodotti sui quali lo studio si basava, la ricerca, affrontata per ogni singolo mercato, dei principali *competitors* internazionali e della loro *price strategy* ed infine la rielaborazione sintetica delle informazioni e dei risultati ottenuti.

1. L'azienda

1.1 LA STORIA

DAB PUMPS S.p.A. ebbe origine nel 1975 da DAB come azienda commerciale di un gruppo di quattro imprese. Una di queste si occupava dello stampaggio ad iniezione dei componenti plastici per le pompe, tipologia di lavorazione all'epoca considerata pionieristica all'interno di quel settore. L'esperienza accumulata e l'integrazione delle diverse capacità di queste aziende portarono alla creazione di circolatori verticali multistadio, tra i primi in Europa, che le assicurarono la leadership sul mercato nazionale delle pompe domestiche. Nel 1977, ispirandosi a quanto fatto da alcune imprese americane, l'azienda ebbe l'intuizione: capì che i mercati, prima o poi, si sarebbero orientati sulla pompa domestica. Vedendo i risultati che essa otteneva oltreoceano, investirono pesantemente nel progetto della pompa "Jet" auto adescante ed il successo fu enorme, difatti, in seguito tutti i concorrenti si mossero nella stessa direzione.

Nel 1985 DAB si trasferì da Legnaro a Mestrino e durante questo periodo puntò a cercare di differenziare la propria produzione per evitare la forte stagionalità del prodotto. La mossa strategica fu assorbire alcune imprese grazie alle quali disporre di molte più linee di produzione funzionanti per la realizzazione delle pompe da riscaldamento. Grazie al volano economico prodotto per quest'ultime ed eliminato il problema della stagionalità, l'azienda cominciò ad avere più risorse da destinare agli investimenti per ampliare ulteriormente la gamma.

In quegli anni cominciò così a produrre le pompe in linea da riscaldamento, quelle centrifughe di notevoli dimensioni e poi le verticali. Con il passare degli anni DAB non fa più solo pompe domestiche ma anche industriali, per drenaggio, fognature e per grandi impianti di riscaldamento.

Iniziò così la rapida espansione ed il potenziamento della produzione e della rete di vendita che portò DAB ad essere un marchio mondiale già nel 1990. Conseguentemente vennero aperte sei filiali di vendita in Belgio, Olanda, Gran Bretagna, Svizzera, Austria e Stati Uniti. Negli anni '90 venne avviata anche una produzione in Indonesia con una joint-venture ideata per essere più competitivi nell'area del "far East", ed ancora ci fu l'apertura di un magazzino in zona franca a Panama, allo scopo di garantire una pronta consegna del materiale ai clienti dell'area caraibica.

All'inizio degli anni 2000 DAB iniziò una serie di acquisizioni di aziende che si concluse con la creazione della holding finanziaria che ad oggi detiene la proprietà di tutte queste società che sul mercato si presentano come DWT Group (DAB WATER TECHNOLOGY GROUP), con il seguente logo:



La timeline di costruzione del gruppo con le varie acquisizioni fu la seguente:

- 2001 - **Leader Pumps**, azienda toscana specializzata nelle soluzioni tecnologiche, flessibili e facili da usare;
- 2005 - **Tesla**, specializzata nella produzione di motori sommersi incapsulati di qualsiasi dimensione con sede nel vicentino ;
- 2005 - **Brisan Turbo**, azienda sud-africana sinonimo per decenni di pompe sommergibili per l'irrigazione e l'agricoltura
- 2007 - **WaCS**, ideatrice di soluzioni elettroniche per la gestione di pompe e sistemi di pompaggio;
- 2008 - **Alma Pumps**, ditta lombarda specializzata nei prodotti per il drenaggio e le acque reflue;

Così facendo DAB Water Technology si spinse negli anni verso una globalizzazione sempre più calcata: obiettivo raggiunto con l'entrata nel più importante gruppo multinazionale del settore pompe, il danese Grundfos, con il quale mantiene solamente relazioni finanziarie, rivolgendosi allo stesso mercato e area geografica.

DAB opera oggi con una chiara strategia che prevede autonomia sotto gli aspetti di gestione delle risorse umane, identità, posizionamento dei prodotti, tecnologie, prezzo e approccio di marketing, ma con la condivisione degli stessi valori del gruppo scandinavo.

La *mission* del gruppo DWT è quella di essere leader riconosciuto nella progettazione, produzione e vendita di sistemi di pompaggio per acqua, sostenibili, a costi accessibili e facili da usare, che trovino applicazione nei complessi residenziali, nei sistemi di irrigazione e nell'industria leggera.

1.2 I MERCATI E LE AREE DI BUSINESS

Il mercato Italia, essendo il mercato domestico per DAB, è e sarà sempre importantissimo per lo sviluppo dell'azienda. Viene considerato il "laboratorio" dove ogni soluzione viene sperimentata e sviluppata prima di essere replicata su scala mondiale. Grazie ad una capillare struttura di agenzie è stata resa possibile una crescita costante delle quote di mercato nel settore professionale e continuerà ad essere un punto di forza del gruppo.

Per quanto riguarda il mercato globale la vendita dei prodotti è strettamente correlata al servizio e all'assistenza che DAB grazie alle sue 10 filiali nel mondo è in grado di offrire ai suoi clienti. Per questo l'espansione del gruppo nei mercati esteri va di pari passo alla presenza diretta sui territori. In questo modo si è in grado di offrire un reale ed efficace supporto a chi acquista i prodotti. Si stanno difatti pianificando le aperture di nuove filiali estere, su mercati che richiedono un impegno presente e costante.

Inoltre, dove non è possibile arrivare direttamente con le filiali, DAB arriva attraverso la rete dei distributori, grazie alla presenza in oltre 100 paesi nel mondo, con uffici regionali in Centro e Sud America, nel Sud Est asiatico, in India e in Australia.

Il piano 2011-2015 prevede importanti obiettivi di crescita che porteranno all'ampliamento del sito produttivo in Cina e all'apertura di un nuovo stabilimento in Ungheria. Consistenti investimenti saranno destinati all'adeguamento tecnologico degli stabilimenti italiani, fondamento e forza della struttura di tutto il gruppo. Verrà potenziato l'R&D per lo sviluppo di nuovi prodotti in grado di garantire accresciuti risparmi energetici, verrà potenziata la rete distributiva extra europea con una maggiore presenza diretta sui mercati. L'apertura in Cina nel 2012 di una nuova azienda ha dato impulso ad un mercato già importante che assieme a Turchia, Ucraina e Polonia sarà area di particolare attenzione in questi anni.

1.1 I PRODOTTI

DAB dispone di un catalogo di prodotti vastissimo comprendente pompe per acqua di ogni gamma, adatte ad ogni esigenza, realizzate con materiali all'avanguardia che li rendono sempre più resistenti alle sollecitazioni interne ed esterne, capaci di garantire elevate prestazioni, qualità e resistenza nel lungo periodo, limitando l'impatto ambientale. Le pompe DAB sono il risultato di ricerca e tecnologia continua, elementi che cercano di offrire soluzioni flessibili e di facile utilizzo in ogni campo di applicazione.

Il gruppo DWT serve il mercato con i seguenti segmenti nei quali si dividono gli svariati prodotti in base agli ambiti d'uso:

-BOOSTER SET,

comprende particolari macchine come acquedotti, impianti di Hotel, irrigazione, impianti industriali, impianti termali. Queste particolari macchine sono composte da più pompe collegate tramite collettori e pilotate da quadri elettrici che garantiscono elevate prestazioni idrauliche.

-WATER UTILITY,

formato dall'unione di due segmenti differenti, WAST WATER e DOMESTIC WATER SUPPLY. Il segmento comprende quei prodotti riguardanti l'approvvigionamento idrico e lo smaltimento di acque luride. Gli impianti che utilizzano questa gamma di prodotto possono avere dimensioni diverse, da impianti civili a impianti industriali.

-HEVAC INDUSTRY AND SWIMING POOL,

al quale appartengono i circolatori standard ed elettronici, le pompe e le elettropompe IN-LINE , le elettropompe per piscine, le pompe centrifughe, di qualsiasi dimensione e disponibili su

basamento ed infine le multistadio verticali. Anche questo segmento di prodotto è utilizzato in impianti civili industriali e domestici.

E' all'interno di questo settore industriale che si trovano i prodotti su cui la mia ricerca è incentrata. Dettagliatamente i gruppi di modelli sui quali ho svolto la mia *price comparison* sono stati:

- *ELETTROPOMPE IN LINE* (ALM/ALP, CM/CM-G/DCM-G, CP/CP-G/DCP-G, KLM/KLP/DKLM/DKLP)

- *ELETTROPOMPE CENTRIFUGHE MONOGIRANTE* (K-MONOGIRANTE)

- *ELETTROPOMPE CENTRIFUGHE BIGIRANTE* (K-BIGIRANTE)

- *ELETTROPOMPE CENTRIFUGHE NORMALIZZATE MONOBLOCCO* (NKM-G/NKP-G)

- *ELETTROPOMPE CENTRIFUGHE NORMALIZZATE* (KDN, KDN BARE SHAFT)

- *ELETTROPOMPE CENTRIFUGHE VERTICALI MULTISTADIO AD ALBERO INTEGRALE* (KVC / KVCX)

- *ELETTROPOMPE CENTRIFUGHE VERTICALI MULTISTADIO CON GIUNTO*

(KV3/KV6/KV10, NKV32/NKV45, NKV10/NKV15/NKV20)

-ELECTRONICS

si distinguono nel segmento diversi prodotti utilizzati per pilotare le pompe ed i motori. La gamma di prodotti appartenenti comprende dispositivi elettronici (inverter) in grado di far variare i giri del motore e di conseguenza le prestazioni delle pompe assicurando un notevole risparmio di energia. A causa della sempre più naturale presenza dell'elettronica su ormai tutte le pompe il segmento sta per essere dismesso per entrare a far parte del *know-how* di ognuno degli altri segmenti.

2. Prima fase

2.1 LA RICERCA DEI COMPETITORS

Nella fase di avvio del mio progetto è stato necessario rintracciare tutte le aziende produttrici di pompe che all'interno del mercato globale svolgono un ruolo da antagoniste per DAB. Ovvero scovare i *competitors* sui quali doveva essere basata la mia analisi comparativa. Ma per intraprendere questo mio cammino è stato necessario prima focalizzare e approfondire il settore di mercato sul quale dovevo operare. Dopo aver inizialmente studiato la meccanica e le caratteristiche principali delle categorie di pompe sotto esame, scendendo anche nelle linee di produzione, quelle che si trovano nella sede di Mestrino (PD), per comprenderne a pieno il processo produttivo e toccare con mano l'essenza e i materiali che le costituiscono, ho potuto iniziare a muovere i primi passi della mia analisi. Il primo passaggio di tale ricerca è stato facilitato da colleghi e responsabili che il mercato internazionale lo conoscevano da anni e che semplicemente mi hanno dato i nomi dalle aziende con le quali, durante il loro lavoro, hanno sempre dovuto confrontarsi. E' stato così molto più semplice capire chi è un *competitor* per DAB, all'interno della vastissima quantità di prodotti che l'azienda offre al mercato, che tipologia di prodotto si spartisce il mercato con le pompe delle quali intendevo occuparmi, ed infine, indossando "il cappello del consumatore" capire chi erano i clienti comuni per queste aziende, qual'era l'area geografica da dove provenivano, che ragione sociale avessero e cosa realmente essi cercavano nei prodotti che intendevano comprare. Solo dopo aver trovato tutte queste informazioni ed aver

approfondito la conoscenza dei prodotti interessati da questo studio ho potuto identificare esattamente quali fossero le aziende che potevo definire *competitors*. Partendo dunque da queste basi e grazie ai suggerimenti datemi ho proseguito la mia ricerca rimanendo "off-line", ovvero raccogliendo dati dagli archivi, per mezzo di cataloghi e annuari di fiere, locandine di convegni e manifestazioni del settore dove solitamente tutti i concorrenti si ritrovano. Inoltre, entrando nei database aziendali, ho potuto consultare analisi di mercato elaborate in passato, ad esempio per l'immissione di un nuovo prodotto nel mercato oppure ogni qual volta si cercano da esso delle informazioni utili, che, anche se riguardanti altri segmenti, mi hanno offerto preziosi spunti ed, esaminandole per anni e tipologia di ricerca, estrapolare preziose informazioni. Già con questi dati potevo quasi dire terminata questa fase iniziale del mio lavoro. Per completare e arricchire tali informazioni ottenute ho trasferito la mia ricerca "on-line" utilizzando il più comune e banale degli strumenti della rete: il motore di ricerca. Scegliendo come parole chiavi tutte le combinazioni che mi avrebbero facilmente condotto ad una ditta che poteva considerarsi una concorrente per DAB, ho potuto ultimare la mia ricerca con i nomi che mi mancavano, controllare se quelli precedentemente trovati erano inerenti a ciò che stavo cercando e soprattutto farmi una prima idea sul loro posizionamento nel mercato. La mossa successiva è stata crearmi dei *bookmark* (o "Preferiti", o "Segnalibri") ovvero un'apposita cartella nel browser dove ho inserito tutti gli indirizzi web dei siti concorrenti in modo da renderne più facile e immediato il ritorno, che nei mesi successivi sarebbe stato assiduo e ripetuto, senza incorrere nel rischio di dimenticarli o dover ripetere la ricerca.

Ora, ottenuta una consistente lista che comprendeva i 12 più importanti *competitors* globali di DAB nei prodotti di interesse della ricerca (GRUNDFOS, multinazionale danese con la quale DAB collabora finanziariamente, WILO, SALMSON, EBARA, CALPEDA, LOWARA-XYLEM, KSB, NOCCHI, SMEDEGARD, BIRAL, PEDROLLO, ROVATTI) potevo passare al successivo passo della mia *price comparison analysis*.

2.2 LA COMPARAZIONE DEI PRODOTTI

I differenti modelli di pompa all'interno del solo segmento HEVAC INDUSTRY AND SWIMMING POOL sono più di 2000. La mia analisi è incentrata sul ramo industriale di tale segmento, con esclusione dei prodotti nei quali è presente l'elettronica, ed è stata svolta, come precedentemente elencato, su 7 gruppi di pompe. Per ognuno di questi gruppi, selezionati in base allo scopo d'uso della pompa e alla sua struttura, ci sono vari tipi di prodotto, ognuno dei quali è realizzato in molti modelli per coprire le differenti necessità di grandezza, potenza e capacità, per poter quindi essere il più precisi e disponibili possibile nel coprire le richieste del mercato. Per spiegare meglio la vastità della gamma che DAB mette a disposizione e la quantità di dati con i quali ho dovuto svolgere il mio lavoro porgo un semplice esempio: all'interno del ramo INDUSTRIALE del segmento HEVAC INDUSTRY AND SWIMMING POOL c'è un gruppo chiamato ELETROPOMPE IN LINE, ovvero delle pompe di circolazione con bocche in linea idonee ad impianti civili ed industriali di riscaldamento, condizionamento e acqua calda ad uso sanitario. All'interno di questo gruppo sono presenti 12 tipologie di pompe differenti che si distinguono l'una dall'altra attraverso dei nomi, lettere codice che riportano immediatamente a delle caratteristiche costruttive, tra queste vi sono ALM ALP CM CM-G DCM-G ecc. (come già elencate nel paragrafo 1.1). Prendendo come esempio tra queste la tipologia CM-G, si osserva che essa possiede 46 modelli, a partire dalla CM-G 65-420/A/BAQE/0,25 fino ad arrivare alla CM-G 150-2405/A/BAQE/22, coprendo un campo di funzionamento fino ai 420 m³/h di portata, quantità di fluido che la pompa riesce a spostare, con prevalenze, ovvero le altezze massime a cui la pompa può spingere il fluido, dai 4 ai 24 metri. I nomi dei modelli in questo caso ci forniscono importanti dati: la M indica il numero di poli, 4 in questo caso per il motore trifase, la G contraddistingue la presenza del giunto separatore, la prima cifra indica il diametro delle bocche, la seconda la prevalenza massima , l'ultima cifra indica i Kw massimi richiesti per il funzionamento, mentre le lettere che stanno nel mezzo simboleggiano i materiali di alcuni elementi costruttivi.

Come si può capire la vastità di gamma affrontata è consistente e i modelli sui quali dovevo svolgere la mia *price comparison* erano con precisione 1258. Era necessario quindi procedere con ordine e, prima di poter iniziare la comparazione con i concorrenti, conoscere in modo preciso le caratteristiche funzionali, costruttive e prestazionali dei modelli di ogni tipologia di pompa e crearsi una regola comparativa che stabilisse con gradi di importanza sequenziali quali caratteristiche ricercare nei modelli delle altre aziende. Dopo un attento approfondimento su ciascun aspetto delle varie tipologie di pompa sono arrivato a stilare una classifica per l'ordine di importanza degli aspetti che caratterizzano questi prodotti.

Mi sono dunque creato una scaletta che avrei seguito durante tutto il mio lavoro di comparazione:

COMPARAZIONE TRA TIPOLOGIE

- **Tipologia e finalità d'uso della pompa**
- Tipologia attacchi
- Pressione d'esercizio
- Tipologia motore

Poi una volta accostata la giusta tipologia, se esistente nel *range* di prodotti delle altre aziende, avrei accoppiato ad ogni modello quello più simile, seguendo questo ulteriore schema d'ordine:

COMPARAZIONE TRA MODELLI

- **Similarità della curva (portata e prevalenza)**
- Numero di giranti
- Dati elettrici
- Dimensioni attacchi

Seguendo questa logica ho cominciato ad immergermi nei cataloghi di tutti le aziende che avevo rilevato quali *competitors* per DAB e ad affiancare le tipologie di pompe di mio interesse con quelle delle dirette concorrenti nel mercato.

Osservando le varie descrizioni strutturali e componentistiche e calandomi nelle realtà delle schede tecniche ho potuto accorgermi che raramente tutte le caratteristiche che ricercavo erano corrisposte nei prodotti concorrenti. Ho così iniziato, pari passo con il lavoro di comparazione, l'elaborazione di schede tecniche (Figura 1 e Figura 2) che descrivevano sinteticamente le caratteristiche funzionali e costruttive principali di ogni tipologia di pompa che secondo la logica espressa precedentemente accostavo ad una pompa DAB.

A causa della vastità di gamma, spiegata in precedenza, inserire gli esempi di tutte le elaborazioni svolte appesantirebbe molto l'argomentazione e la relazione perderebbe l'efficacia della sua schematicità. Per questo motivo, d'ora in avanti e fino alla conclusione della relazione, le tabelle e le figure che vi si troveranno saranno degli esempi rappresentativi della totalità sia per quanto riguarda la scelta dei modelli o delle tipologie sia per la scelta dei mercati.

IN-LINE

CM/CP/DCM/DCP

- Corpo pompa e supporto motore:** ghisa
- Girante:** tecnopolimero
- Tenuta meccanica:** carbone/ceramica
- Guarnizione OR:** gomma EPDM
- Campo di funzionamento:** da 3,6 a 420 m³/h con prevalenze fino a 102m
- Temperatura del liquido:** da -10°C a + 140°C
- Liquido pompato:** pulito, libero da sostanze solide o abrasive, non viscoso, non aggressivo, non cristallizzato e chimicamente neutro
- Massima temperatura ambiente:** + 40°C
- Massima pressione di esercizio:** 16 bar (10 bar per le CM/CP 40-.. e 50-.. e per tutte le DCM/DCP)
- Grado di protezione:** IP 55
- Classe di isolamento:** F



Figura 1. Scheda Tecnica pompe DAB CM-CP (IN-LINE)

GRUNDFOS  TP TPD

Corpo pompa e supporto motore: ghisa

Girante: acciaio

Tenuta meccanica: -BUBE -RUUE/GQQE -AUUE/BQQE.

Guarnizione OR: gomma EPDM

Campo di funzionamento: portata massima 650 m³/h con prevalenze fino a 91 metri

Temperatura del liquido: versione standard da 0 °C a +110 °C max.

Liquido pompato: Liquidi fluidi, puliti, non aggressivi, non esplosivi, senza particelle solide o fibre che possano aggredire meccanicamente o chimicamente la pompa

Massima pressione d'esercizio: 16 bar

Grado di protezione: IP 55

Classe di isolamento: F



WILO  VERO-CRONOLINE IL



Corpo pompa e supporto motore: EN-GJL-250

Girante: EN-GJL-250

Tenuta meccanica: AQEGG; altre tenute meccaniche su richiesta

Campo di funzionamento: portata massima 380 m³/h con prevalenze fino a 105 metri

Temperatura del liquido: da -20 °C a +140 °C

Liquido pompato: acqua di riscaldamento (secondo VDI 2035), miscele di acqua/glicole e acqua fredda e di refrigerazione senza sostanze abrasive

Massima pressione d'esercizio: 16 bar

Grado di protezione: IP 55

Classe di isolamento: F

 **LOWARA** FCS FCS4



Corpo pompa e supporto motore: ghisa GJL 200 EN 1561

Girante: acciaio -ghisa-bronzo

Tenuta meccanica: carbone-carburo silicio-EPDM

Guarnizione OR: EPDM

Campo di funzionamento: portata massima 330 m³/h con prevalenze fino a 89 metri

Temperatura del liquido: da -20 °C a +140 °C.

Liquido pompato: liquidi caldi e freddi, moderatamente aggressivi

Massima pressione d'esercizio: 16bar

Grado di protezione: IP 55

Classe di isolamento: F

Figura 2. Schede tecniche di alcune pompe comparabili a DAB CM-CP (IN-LINE)

Dopo aver elaborato tali schede ho riassunto il più possibile i dati per poterli inserire in delle tabelle che mettessero in risalto facilmente le differenze sostanziali tra le pompe delle varie aziende che potevano dirsi paragonabili alle pompe DAB (Figura 3). Sebbene tali elaborazioni non siano espressamente richieste all'interno di una *price analysis*, oltre ad essere efficaci per comprendere meglio il mondo di

questo settore industriale, sono state di aiuto per poter iniziare le comparazioni tra modelli e soprattutto mi hanno permesso di poter spiegare ed analizzare con maggiore efficacia alcuni fenomeni riscontrati in seguito e al termine della ricerca.

	DAB	GRUNDFOS	WILO	SALMSON	SMEDEGARD	BIRAL
MODELLO	ALM/ALP	TP	VEROLINE IP-Z	NEC	OMEGA	EBZ
CORPO POMPA E SUPPORTO MOTORE	ghisa/bronzo	ghisa	ghisa	acciaio inox	ghisa	EN-GJL-250
GIRANTE	tecnopolimero	acciaio	noryl	polipropilene	acciaio	EN-GJL-250
TENUTA MECCANICA	carbone/ceramica	BUBE/.../BQQE	BQ1EGG	ceramica / graphite	acciaio inox	carbone duro
GUARNIZIONE OR	gomma EPDM	gomma EPDM	gomma EPDM	etilene/propilene	gomma EPDM	gomma EPDM
PORTATA MASSIMA (m ³ /h)	8,4	8	5,4	6,5	4	15
PREVALENZA MASSIMA (m)	21	9,1	4,7	7	8	15
TEMPERATURA DEL FLUIDO (°C)	-15 / 120	-25 / 110	-8 / 110	-8 / 110	-25 / 110	0 / 140
TIPOLOGIA LIQUIDO	pulito	pulito	pulito	pulito	pulito	pulito
MASSIMA PRESSIONE D'ESERCIZIO (BAR)	10	10	10	10	10	10
GRADO DI PROTEZIONE	IP 55	IP 54	IP 55	IP 54	IP 55	IP 55
CLASSE DI ISOLAMENTO	F	F	F	F	F	F

Tabella 1. Tabella comparazione tecnica pompe ALM-ALP DAB

Lo svolgimento di questo lavoro mi ha permesso di dare dei primi giudizi sulle sostanziali differenze che DAB ha con le principali aziende presenti nel mercato e di farmi una prima idea sul posizionamento che queste hanno all'interno del loro settore. Quindi, acquisite queste informazioni, mi sono avviato a terminare la prima fase della mia analisi andando ad accostare ad ogni modello di ogni tipologia di pompa DAB un modello delle pompe che ho trovato essere equiparabili ad esse. Per ognuna di queste ho paragonato le curve di prevalenza/portata (Figura 3), le schede tecnico-meccaniche ed i dati elettrici con quelli presenti nei cataloghi o nei programmi di catalogazione dei dati tecnici presenti nei siti dei *competitors*.

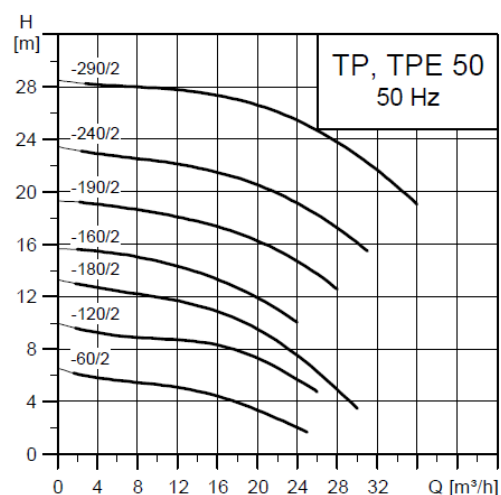


Figura 3. Esempio di grafico portata/prevalenza

Ho ottenuto in questo modo un file Excel ®(Microsoft Office), di cui una piccola parte è visibile nella figura 4, contenete per ogni modello tutte le comparazioni esistenti che è divenuto la base di tutto il successivo lavoro di *price comparison*.

Code	Model	GRUNDFOS	WILO	SALMSON	EBARA	CALPEDA	LOWARA	KSB	NOCCHI
		Model	Model	Model	Model	Model	Model	Model	Model
	BLOCK PUMPS NKI - G with coupling - 4 POLE - CAST IRO	NR__A/BAQE 4 POLI	CronoBloc Standard	PBS 4 poli GHISA	MD	NM	FHS 4	ETABLOC GN	NRM
1D1K11B3	NKI-G 32-125.1/140/A/BAQE/0.25/4	32-125.1/140			MMD4 32-125/0,25			32-125.1/024.1	NRM4 50X32X125X
1D1111B13	NKI-G 32-125/142/A/BAQE/ 0.37/4	32-125/142	EL 32/150-0,37/4	PBS 32-170/0,37/1/15				32-125/034	
1D1L11B13	NKI-G 32-160.1 169/A/BAQE/0.37/4	32-160.1/172			MMD4 32-160/0,37	NM4 32/16/AE		32-160.1/034	
1D1211B23	NKI-G 32-160/169/A/BAQE/0.55/4	32-160/172	EL 32/160-0,55/4	PBS 32-170/0,55/4/16				32-160/054	NRM4 50X32X160X
1D1M11B23	NKI-G 32-200.1 200/A/BAQE/0,55/4	32-200.1/196			MMD4 32-200/0,75	NM4 32/20/BE		32-200.1/054	
1D1311B3C	NKI-G 32-200/200/A/BAQE/ 0,75/4	32-200/200				NM4 32/20/A/A		32-200/074	NRM4 50X32X200Y
1D1311B4C	NKI-G 32-200/219/A/BAQE/ 1,1 /4	32-200/219	EL 32/210-1/1/4	PBS 32-220/1,1/4/21				32-200/114	NRM4 50X32X200X
1D2111B3	NKI-G 40-125/115/A/BAQE/ 0.25/4	40-125/116			MMD4 40-125/0,25			40-125/024	NRM4 65X40X125Y
1D2111B13	NKI-G 40-125/130/A/BAQE/ 0.37/4	40-125/130			MMD4 40-125/0,37			40-125/034	NRM4 65X40X125X
1D2111B23	NKI-G 40-125/142/A/BAQE/ 0.55/4	40-125/142						40-125/054	
1D2211B23	NKI-G 40-160/153/A/BAQE/ 0.55/4	40-160/151	EL 40/150-0,55/4	PBS 40-170/0,55/4/15	MMD4 40-160/0,55	NM4 40/16/A/A		40-160/054	NRM4 65X40X160X
1D2211B3C	NKI-G 40-160/166/A/BAQE/ 0.75/4	40-160/162	EL 40/160-0,75/4	PBS 40-170/0,75/4/16		NM4 40/16/A/B		40-160/074	
1D2311B4C	NKI-G 40-200/200/A/BAQE/ 1,1 /4	40-200/198	EL 40/170-1/1/4	PBS 40-170/1,1/4/17	MMD4 40-200/1,1/1	NM4 40/20/A/A	40-200/11	40-200/114,2	NRM4 65X40X200Y
1D2311B5C	NKI-G 40-200/219/A/BAQE/ 1,5 /4	40-200/219	EL 40/210-15/4	PBS 40-220/1,5/4/21		NM4 40/20/A/A		40-200/154	NRM4 65X40X200X
1D2411B6C	NKI-G 40-250/245/A/BAQE/ 2,2 /4	40-250/245	EL 40/220-2,2/4	PBS 40-220/2,2/4/22		NM4 40/25/B/B	40-250/22	40-250/224,2	NRM4 65X40X250Y
1D2411B7D	NKI-G 40-250/260/A/BAQE/ 3 /4	40-250/260	EL 40/260-3/4	PBS 40-270/3/4/26	MMD4 40-250/2,2	NM4 40/25/A/B		40-250/304	NRM4 65X40X250X
1D3111B23	NKI-G 50-125/130/A/BAQE/ 0.55/4	50-125/129			MMD4 50-125/0,37			50-125/054	NRM4 65X50X125Y
1D3111B3C	NKI-G 50-125/141/A/BAQE/ 0.75/4	50-125/144			MMD4 50-125/0,55			50-125/074	NRM4 65X50X125X
1D3211B4C	NKI-G 50-160/161/A/BAQE/ 1,1 /4	50-160/158	EL 50/160-1/1/4	PBS 50-170/1,1/4/16		NM4 50/16/B/B	50-160/11	50-160/114	NRM4 65X50X160Y
1D3211B5C	NKI-G 50-160/177/A/BAQE/ 1,5 /4	50-160/177	EL 50/170-15/4	PBS 50-170/1,5/4/17		NM4 50/16/A/B		50-160/154	NRM4 65X50X160X
1D3311B6C	NKI-G 50-200/210/A/BAQE/ 2,2 /4	50-200/210	EL 50/200-2,2/4	PBS 50-220/2,2/4/20		NM4 50/20/A/B	50-250/22A	50-200/224,2	NRM4 65X50X200Y
1D3311B7D	NKI-G 50-200/219/A/BAQE/ 3 /4	50-200/219	EL 50/220-3/4	PBS 50-220/3/4/22				50-200/304	NRM4 65X50X200X
1D3411B8D	NKI-G 50-250/263/A/BAQE/ 4 /4	50-250/263	EL 50/250-4/4	PBS 50-270/4/4/25		NM4 50/25/A/B		50-250/404	NRM4 65X50X250X
1D4111B3C	NKI-G 65-125/130/A/BAQE/ 0.75/4	65-125/130			MMD4 65-125/0,75		65-125/07	65-125/074	NRM4 80X65X125X
1D4111B4C	NKI-G 65-125/144/A/BAQE/ 1,1 /4	65-125/144					65-125/11	65-125/114	
1D4211B4C	NKI-G 65-160/153/A/BAQE/ 1,1 /4	65-160/149	EL 65/150-1/1/4	PBS 65-170/1,1/4/15	MMD4 65-160/1,1	NM4 65/16/B/A	65-160/11	65-160/114	NRM4 80X65X160Y
1D4211B5C	NKI-G 65-160/165/A/BAQE/ 1,5 /4	65-160/165	EL 65/160-15/4	PBS 65-170/1,5/4/16	MMD4 65-160/1,5	NM4 65/16/A/A	65-160/15	65-160/154,2	NRM4 80X65X160X
1D4211B6C	NKI-G 65-160/177/A/BAQE/ 2,2 /4	65-160/177	EL 65/170-2,2/4	PBS 65-170/2,2/4/17	MMD4 65-200/2,2		65-160/22	65-160/224	
1D4311B7D	NKI-G 65-200/210/A/BAQE/ 3 /4	65-200/205	EL 65/210-3/4	PBS 65-220/3/4/21	MMD4 65-200/3	NM4 65/20/A/A	65-200/30	65-200/304,2	NRM4 80X65X200X

Figura 4. Screenshot di una parte del file Excel ® contenente tutte le comparazioni (Global Comparison)

Volendo ancora una volta cercare di sintetizzare i dati in modo da rendere visivamente chiare le informazioni e raggrupparle creando degli indici, ho creato un ulteriore tabella dove per ogni tipologia di pompa e per ciascun concorrente si contavano la quantità di modelli aventi una comparazione esistente. Da questa tabella è stato immediato derivare le percentuali di affinità di gamma che ogni *competitors* ha rispetto a DAB (Tabella 2).

COMPETITORS	GRUNDFOS	WILO	SALMSON	EBARA	CALPEDA	LOWARA	KSB	NOCCHI	SMEDEGARD	BIRAL	PEDROLLO	ROVATTI
ALM/ALP	25%	25%	50%	0%	0%	0%	0%	0%	75%	25%	0%	0%
KLM/KLP	75%	38%	38%	21%	25%	33%	0%	75%	92%	21%	0%	0%
DKLM/DKLP	75%	38%	38%	8%	0%	0%	0%	75%	67%	0%	0%	0%
CM/CM-G	71%	69%	69%	0%	3%	53%	67%	0%	0%	0%	0%	0%
DCM-G	0%	0%	59%	0%	0%	18%	35%	0%	0%	0%	0%	0%
CP/CP-G	72%	61%	56%	0%	6%	41%	39%	0%	0%	0%	0%	0%
DCP-G	0%	4%	61%	0%	0%	39%	13%	0%	0%	0%	0%	0%
K MONOGIRANTI	0%	0%	0%	41%	41%	44%	0%	15%	0%	0%	41%	0%
K BIGIRANTI	0%	0%	0%	27%	50%	32%	0%	32%	0%	0%	23%	0%
NKM-G CAST IRON	100%	60%	60%	45%	58%	47%	94%	66%	0%	75%	0%	57%
NKM-G BRONZE	98%	59%	59%	44%	26%	35%	93%	65%	0%	74%	0%	0%
NKP-G CAST IRON	100%	73%	73%	29%	63%	57%	90%	71%	0%	53%	65%	49%
NKP-G BRONZE	100%	73%	73%	29%	59%	16%	90%	71%	0%	53%	0%	0%
KDN CAST IRON	71%	68%	48%	70%	38%	36%	62%	30%	0%	54%	0%	0%
KDN CAST IRON-BARE SHAFT	0%	0%	0%	0%	86%	0%	0%	0%	0%	0%	68%	64%
KDN BRONZE	0%	0%	0%	0%	37%	17%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
KDN BRONZE-BARE SHAFT	0%	0%	0%	0%	86%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
KVC	60%	90%	79%	65%	58%	100%	56%	0%	0%	10%	0%	0%
KVCX	17%	0%	0%	48%	0%	0%	0%	13%	0%	0%	42%	10%
NKV	93%	88%	73%	32%	44%	54%	22%	54%	41%	73%	0%	41%
KV	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
TOTALI	46%	35%	40%	22%	32%	30%	32%	27%	13%	21%	11%	11%

Tabella 2. Compatibilità dei competitors

La percentuale totale di affinità indica quanto ogni impresa concorrente è dotata di modelli sostituibili per funzionalità, efficienza e caratteristiche tecniche ai modelli DAB. Questa percentuale è stata calcolata dividendo il numero di pompe concorrenti comparabili con il totale delle pompe DAB di quella stessa tipologia in modo che tali risultati evidenzino, in termini relativi e immediatamente confrontabili, come le varie imprese sono presenti all'interno del segmento, quali sono le tipologie o i gruppi sui quali puntano o che addirittura unicamente producono.

3. Seconda fase

3.1 LA RICERCA DI PREZZI E SCONTI

Completata la prima fase, avevo realizzato un foglio EXCELL® contenente tutte le comparazioni possibili per ogni modello di pompa DAB, assimilato a grandi linee i posizionamenti delle aziende in base alla tipologia e qualità dei loro prodotti ed evidenziato le principali differenze di ogni prodotto rispetto a quelli dei *competitors*, potevo ora iniziare con la seconda fase della mia analisi.

Essendo l'analisi incentrata sulle differenze di prezzo tra DAB e le aziende concorrenti all'interno di precisi mercati di interesse e considerando che non tutte le 12 aziende citate precedentemente sono presenti in ognuno di questi mercati, avevo bisogno di conoscere quali erano i principali antagonisti all'interno di ogni mercato nazionale. Avevo dunque la necessità di concentrare la ricerca alle sole aziende leader per ogni territorio, ovvero, focalizzare l'attenzione, all'interno di ogni nazione d'interesse, sulle imprese che si spartivano la parte più consistente di mercato. Trovare, ad esempio, che le aziende che possiedono l'80% del fatturato che il settore produce in Germania sono 5 e svolgere l'analisi comparativa riguardante il mercato tedesco solamente su queste 5 imprese produttrici. Quindi, dopo aver inquadrato chi erano quest'ultime, dovevo trovare quali erano i loro listini prezzi e, se possibile, che tipo di sconti queste applicavano al momento della vendita.

Tutte queste informazioni non erano semplici da reperire autonomamente. Per questo motivo ho chiesto aiuto ai responsabili marketing ed ai responsabili area vendite di tutte le filiali DAB PUMPS

presenti nel mondo (Regno Unito, Olanda, Belgio, Germania, Stati Uniti, Spagna, Russia, Sud Africa e Cina) e a tutti gli agenti commerciali che coprono le varie zone dove fisicamente l'azienda non è presente. Mi sono rivolto loro inviandogli un *e-mail* nella quale chiedevo la disponibilità nella collaborazione a questo mio lavoro tramite l'elencazione di quelli che erano per loro i principali *competitors* e l'invio dei vari listini prezzi in riferimento a questi territori, e se conosciute, gli sconti da questi applicati.

3.2 L'IMPORTANZA DELLA CONDIVISIONE DEI DATI INTERNI

Mano a mano che ricevevo dalle filiali estere dati, dai quali estrapolavo informazioni utili alla mia analisi, mi rendevo conto di quanto fosse importante la connessione tra le varie sedi distaccate, così come quella tra ogni settore, area e addirittura dipendente all'interno di una azienda. Nell'economia moderna, in questa epoca digitale, le grandi aziende sono dotate di reti Intranet (LAN) attraverso le quali scambiarsi informazioni, pubblicare rapporti, *messaggiare* e condividere conoscenze ed esperienze. Grazie a questo strumento è dunque possibile, in tempi rapidi, scambiarsi dati e condividere database in modo da poterli elaborare secondo le proprie necessità e quindi migliorare ed ampliare le risorse presenti all'interno dell'impresa. Questi magazzini di dati, chiamati *Data Warehouse* (o DWH), sono divenuti nel tempo un punto di forza tra i più importanti per dare valore aggiunto all'azienda. Essi necessitano però, per essere efficienti, di dati raccolti in maniera standardizzata, ovvero di dati raccolti secondo schemi ottimali a renderli utilizzabili da chiunque all'interno del sistema

per ogni suo possibile scopo di analisi e di un continuo e costante aggiornamento, in modo da renderli ad ogni occasione pronti all'utilizzo. Philip Kotler (1931), considerato uno dei pionieri del marketing management ed autore del testo *Marketing Management*, che viene generalmente riconosciuto come uno dei più autorevoli testi sull'argomento, afferma che " il marketing sta diventando una battaglia che si basa sempre di più sulle informazioni e sempre meno sulle capacità di vendita". In sintesi ciò che risulta evidente è che la condivisione delle conoscenze è una grandissima risorsa per una impresa ma allo stesso tempo ad essa ci si arriva con impegno e criterio e con un conseguente investimento di tempo e personale. A causa del proprio carico di lavoro alcune delle figure da me intervistate non sono riuscite, nell'arco temporale entro il quale potevano risultarmi utili, a fornirmi informazioni complete o comunque dati tali da poter aiutare la mia analisi. Essendo i prezzi l'oggetto della mia ricerca ed essendo questi, solitamente, nelle aziende considerate, soggetti a revisione ad intervalli semestrali, il materiale che richiedevo molte volte obbligava ad una nuova ricerca chi doveva fornirmelo. Anche per questo motivo è stato necessario attenderlo più del previsto, rielaborarlo quasi completamente il più delle volte, e soprattutto accettare la mancanza di molte risposte. Altre volte la connessione e la condivisione è stata più facile in quanto dettata dalla reale vicinanza fisica tra le persone e quindi non obbligata all'utilizzo di strumenti informatici. Così è stato, infatti, per molti degli agenti commerciali dell'azienda che al ritorno dai loro viaggi di lavoro mi consegnavano listini prezzi cartacei raccolti durante i *meeting* e condividevano con me le loro informazioni riguardo alle *scontistiche* applicate dai concorrenti. Il rendere disponibile a tutti queste esperienze formate sul campo e le conoscenze dei mercati internazionali che ognuno di questi agenti, nei vari anni di lavoro, ha potuto sviluppare sono chiari esempi di come la condivisione all'interno dell'azienda sia un punto di forza da non sottovalutare per accrescere il valore dell'impresa stessa.

3.3 IL WEB SEARCHING

A questo punto dopo aver ordinato e raggruppato tutti i dati ricevuti potevo procedere con la mia analisi oppure tentare di raccoglierne autonomamente altri. Considerando la limitatezza del materiale ricevuto dall'interno, ovvero dalle filiali e dagli agenti che avevano assecondato la mia richiesta, necessitavo di ulteriori dati per ottenere le informazioni mancanti o incomplete e valutare quelle incerte. Dovevo quindi tentare di completare queste informazioni ricercando autonomamente con i mezzi a disposizione il maggior numero di listini prezzi esteri delle aziende concorrenti nelle zone di interesse. Il mezzo più utile e comodo con il quale potevo trovare ciò che cercavo era il Web.

L'approccio della mia ricerca in rete è stato inizialmente simile a quello intrapreso nella prima fase del lavoro. Ho dunque iniziato ad inserire parole chiave nei vari motori di ricerca utilizzando anche i più classici *operatori booleani* (and, or, near, not...) che mi hanno permesso di circoscrivere la mia ricerca all'interno delle aree geografiche d'interesse e di massimizzare i miei risultati. Essendo però le aziende poco interessate a diffondere pubblicamente i loro listini dei prezzi, questo metodo non mi ha condotto a risultati soddisfacenti. Sono così passato ad interrogare le *directory*. Quest'ultime raccolgono le informazioni dai siti web organizzandole per precise e definite categorie di appartenenza, e soprattutto, al contrario dei motori di ricerca, sono sviluppate, aggiornate ed alimentate da uno *staff* di persone che svolgono un lavoro di tipo redazionale e non da dei software automatici. Rispetto ai motori di ricerca dunque, il numero dei siti censito è limitato, però aumenta la percentuale di risultati utili dal momento che si tratta di collegamenti ragionati, effettuati da chi ha già fatto per noi una ricerca. *Directory* quali, ad esempio, Virgilio® e Yahoo® sono quindi molto efficaci per delle ricerche di questo tipo.

Infine, dopo aver esaminato tutti i risultati ottenuti con gli strumenti appena descritti, sono ritornato alla mia cartella dei *bookmark*, dove avevo salvato tutti gli indirizzi dei siti delle aziende concorrenti, ed ho fatto ricorso ad uno stratagemma che mi ha dato ottimi risultati. Per ogni sito in discussione ho sostituito oppure modificato il dominio inserendo le sigle internazionali per ogni specifico Paese, ad

esempio ".de" per la Germania, ".es" per la Spagna, così facendo per ogni nazione a cui ero interessato.

Una volta all'interno di questi siti indagavo sulla presenza *on-line* di listini specifici per ognuno di questi mercati ottenendo informazioni che prima non ero stato in grado di raggiungere.

Al termine di questa fase del lavoro possedevo finalmente una quantità di dati tale da poter dare inizio alla mia comparazione di prezzi e sconti ed iniziare ad elaborare una analisi su queste differenze.

4. Terza fase

4.1 LA COMPARAZIONE DEI PREZZI

I mercati sui quali ho svolto l'analisi comparativa dei prezzi sono stati quelli dove avevo raccolto dati a sufficienza. Quindi ho potuto confrontare DAB rispetto ai principali concorrenti, oltre che nel territorio nazionale, nei seguenti stati: Gran Bretagna, Belgio, Germania, Spagna, Olanda, Polonia, Repubblica Ceca, Turchia e Russia. L'algorithmo svolto è stato il seguente: rielaborare per ogni zona le tabelle create nella prima fase della ricerca, selezionare solamente i *competitors* d'interesse per ogni modello confrontato, inserire il prezzo con il quale le aziende paragonate vendevano quel determinato prodotto in quel determinato territorio, aggiungere il prezzo con lo sconto che esse applicavano, se ne conoscevo l'entità, ed infine calcolare per ognuno di questi la differenza con DAB.

DAB WATER TECHNOLOGY	PRICE LIST Jan. 2013 EURO	GRUNDFOS				WILO				calpeda				
		PREZZI GEN 2012				PREZZI 2012				PREZZI 2012 (=2)				
		discount 55%				discount 55%				discount 55%				
				Δ without discount	Δ with discount					Δ without discount	Δ with discount			
SINGLE PUMPS flanged		TP						WILO VERO-LINE IPL					NR	
KLM 40-300 M	583,00	TP 40-30/4	565,50	254,48	-3,0%	-56,4%								
KLM 40-300 T	527,00	TP 40-30/4	565,50	254,48	+7,3%	-51,7%	IPL40/H30-0,25/4	606,00	272,70	+15,0%	-48,3%			
KLP 40-600 M	583,00	TP 40-60/2	575,01	258,75	-1,4%	-55,6%								
KLP 40-600 T	527,00	TP 40-60/2	575,01	258,75	+9,1%	-50,9%	IPL40/90-0,37/2	606,00	272,70	+15,0%	-48,3%			
KLP 40-900 M	583,00													
KLP 40-900 T	527,00													
KLP 40-1200 M	618,00	TP 40-120/2	721,93	324,87	+16,8%	-47,4%								
KLP 40-1200 T	564,00	TP 40-120/2	721,93	324,87	+28,0%	-42,4%	IPL40/H15-0,55/2	671,00	301,95	+19,0%	-46,5%			
KLM 50-300 M	871,00	TP 50-30/4	701,85	315,83	-19,4%	-63,7%								
KLM 50-300 T	803,00	TP 50-30/4	701,85	315,83	-12,6%	-60,7%	IPL50/H10-0,25/4	677,00	304,65	-15,7%	-62,1%			
KLM 50-600 M	871,00	TP 50-60/4	848,77	381,95	-2,6%	-56,1%							NR4M 50 C/A	603,75
KLM 50-600 T	803,00	TP 50-60/4	848,77	381,95	+5,7%	-52,4%	IPL50/H30-0,37/4	743,00	334,35	-7,5%	-58,4%		NR4 50/H60C	777
KLP 50-900 M	889,00													
KLP 50-900 T	921,00													
KLP 50-1200 M	889,00	TP 50-120/2	892,11	401,45	+0,3%	-54,8%							NRM 50 D/A	578,65
KLP 50-1200 T	921,00	TP 50-120/2	892,11	401,45	-3,1%	-56,4%	IPL50/H15-0,75/2	801,00	360,45	-13,0%	-60,9%		NR 50 D/A	555,45
KLM 65-300 T	812,00	TP 65-30/4	851,94	383,37	+4,9%	-52,8%	IPL65/H20-0,25/4	794,00	357,30	-2,2%	-56,0%		NR4 65 C/A	607,95
KLM 65-600 T	812,00	TP 65-60/4	1021,06	459,48	+25,7%	-43,4%	IPL65/H30-0,37/4	834,00	375,30	+2,7%	-53,8%		NR4 65 A/A	628,95
KLP 65-900 T	965,00													
KLP 65-1200 T	965,00	TP 65-120/2	1139,45	512,75	+18,1%	-46,9%	IPL65/H15-1,5/2	977,00	439,65	+1,2%	-54,4%			
KLM 80-300 T	822,00	TP 80-30/4	1199,70	539,87	+45,9%	-34,3%								
KLM 80-600 T	935,00	TP 80-60/4	1373,04	617,87	+46,8%	-33,9%								
KLP 80-900 T	1180,00													
KLP 80-1200 T	1180,00	TP 80-120/2	1417,44	637,85	+20,1%	-45,9%								
TWIN PUMPS flanged		TPD						WILO VERO-TWIN DPL						
DKLM 40-300 M	1133,00	TPD 40-30/4	1081,31	486,59	-4,6%	-57,1%								
DKLM 40-300 T	1036,00	TPD 40-30/4	1081,31	486,59	+4,4%	-53,0%	DPL40/H30-0,25/4	1214,00	546,30	+17,2%	-47,3%			

Figura 5. Screenshot di una parte di tabella comparativa per il mercato tedesco

Viste le considerevoli differenze di prezzo che possono esserci tra il modello più piccolo e quello più grande di una tipologia di pompa è stato necessario esprimere gli scostamenti calcolati in termini relativi (un esempio del lavoro svolto è visibile in Figura 5). Così facendo ho ottenuto, per ogni modello paragonabile, la percentuale di differenza rispetto al prezzo DAB sia del prezzo di listino concorrente sia del prezzo effettivo dopo gli sconti da questi applicati. Questo mi ha permesso, suddivisi i modelli nei vari gruppi di pompe, di trovare per ogni tipologia di pompa lo scostamento medio, rendendo fattibili i confronti tra ogni tipologia di pompa. Dopo aver trovato queste percentuali ed averle riassunte nelle varie medie, ponendo in forte evidenza il segno dello scostamento, ho calcolato, ponendola in risalto, la totalità ponderata della comparazione. Questo ha permesso di comprendere se sommariamente l'azienda concorrente proponeva pompe più economiche o più costose di quelle DAB. Per approfondire l'analisi e renderla realistica rispetto alla materia in questione era però necessario calarsi nella specificità di ogni singola tipologia di pompa. Così, per ogni gruppo, partendo dalle schede tecniche preparate nella prima fase, ho creato una tabella dove ho inserito oltre alla differenza di prezzo media di quella serie, il prezzo medio tra le pompe comparabili, la differenza di *range*, ovvero la quantità di gamma che l'azienda propone per quella stessa tipologia di pompa, il numero di modelli compatibili con quelli DAB, la portata e la prevalenza massima ed infine, se esistenti, altri dettagli che potevano essere d'interesse per la spiegazione delle differenze esistenti tra le pompe considerate (Tabella 3).











 	 	 	 	 
CP CM / DCP DCM	TP	VERO-CRONOLINE IL	NR NR4	FCS FCS4 / FCTE FCTE4
DIFFERENCE AVEREGE	7,1%	-5,2%	-40,9%	9,6%
PRICE AVEREGE of comparable pumps	3029,73 (2850,40)	2483,3 (2743,25)	1281,21 (2166,00)	3083,17 (2961,52)
RANGE	≈	≈	<	<
N° OF COMPARABLE PUMPS	80	73	5	65
Q max (420m³/h)	650	380	60	330
Hmax (102 m)	91	105	60	89
Note	No versioni gemellari equiparabili	No versioni gemellari equiparabili	Solo diametri flangieri 40 e 50 No versioni gemellari	Le gemellari sono FCTE FCTE4

Tabella 3. Tabella sintesi differenze globali (relativa al mercato tedesco: pompe CP CM / DCP DCM)

Questa tabella introduce i grafici, creati anch'essi per ogni tipologia di pompa e per ogni mercato analizzato, dove ho inserito le differenze di prezzo nel dettaglio. Ponendo nell'asse delle ascisse i modelli DAB e quindi quelli compatibili con essi e nell'asse delle ordinate i prezzi in euro è possibile visualizzare in maniera graficamente semplice ed immediata queste differenze (Tabella 4). Le linee, colorate ognuna con il colore rappresentativo dell'azienda, mostrano come talvolta i prezzi abbiano andamenti comuni con distacchi sempre costanti, oppure come a volte queste linee tendano ad allontanarsi, avvicinarsi o addirittura incrociarsi all'ingrandirsi delle dimensioni dei modelli in serie.

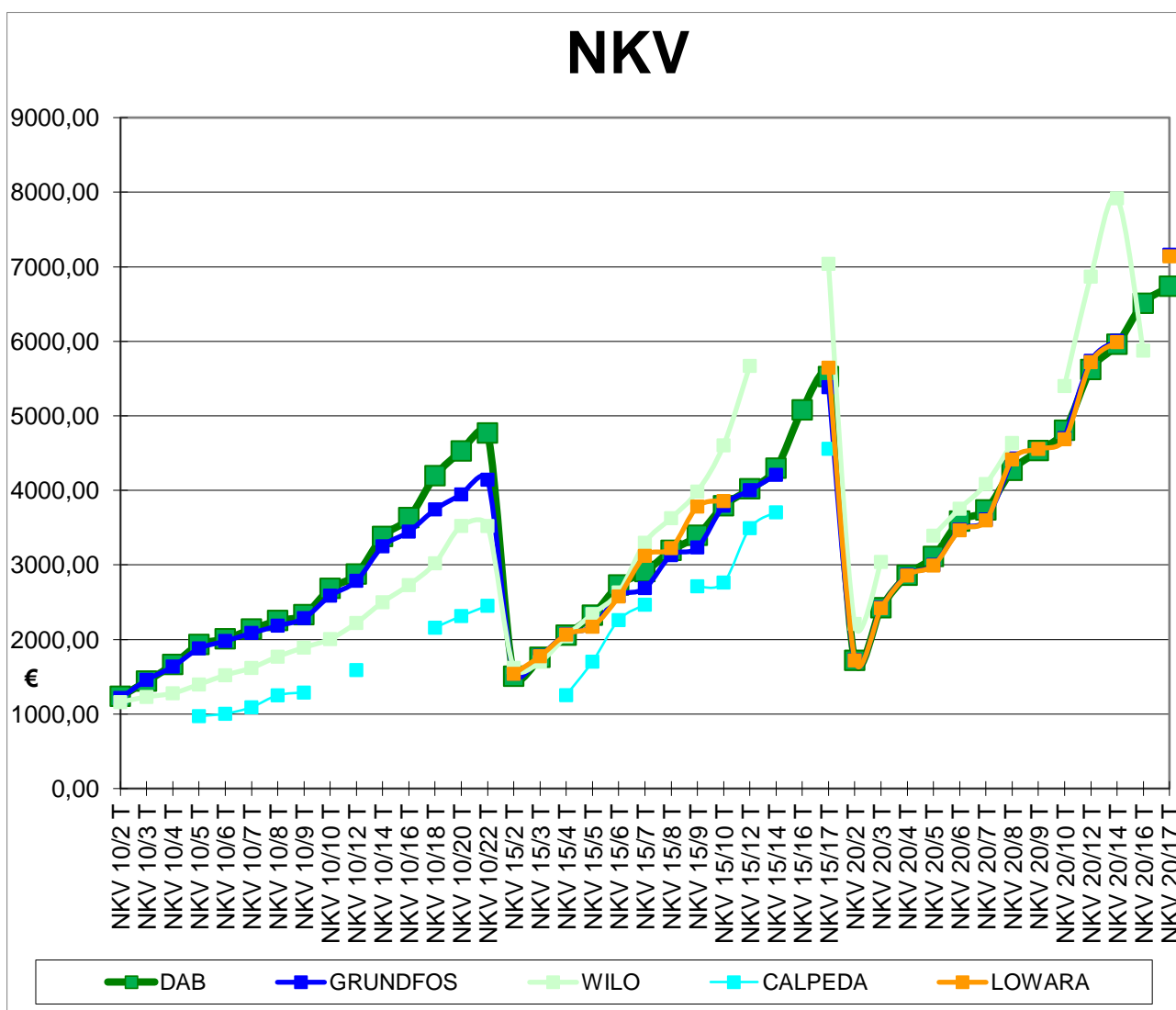


Tabella 4. Grafico price comparison (relativo al mercato tedesco: pompe NKV)

Questo lavoro di schematizzazione, svolto all'interno dell'analisi di ogni mercato e sviluppato per ogni gruppo di pompe, ha lo scopo, oltre che a far visualizzare dettagliatamente le differenze di prezzo di ogni modello rispetto ai *competitors*, di rendere più obiettivo il giudizio di chi l'analisi la visualizzava dall'esterno. Ho cercato di evidenziare gli aspetti reali che in qualche modo avrebbero potuto giustificare le varie differenze di prezzo, che fossero esse di posizionamento, di tipo concettuale, di progettazione, costruttivo o nei materiali impiegati. E quindi permettere di comprendere già a primo impatto, grazie ai grafici e alle tabelle, di assimilare le differenze generali tra le aziende osservate ed i prodotti da esse immesse nei vari mercati. Dopo aver fatto ciò ho rivolto l'attenzione agli sconti. Impostate le comparazioni ed indicizzate le medie ho costruito 2 grafici nei quali si visualizzano le varie strategie di sconti effettuate dalle aziende concorrenti e come DAB dovrebbe reagire ad esse. Nel primo grafico (Tabella 5) si mostrano, sempre suddivisi per gruppi di pompe, le differenze tra i prezzi dopo l'applicazione dei vari sconti sui prezzi di listino.

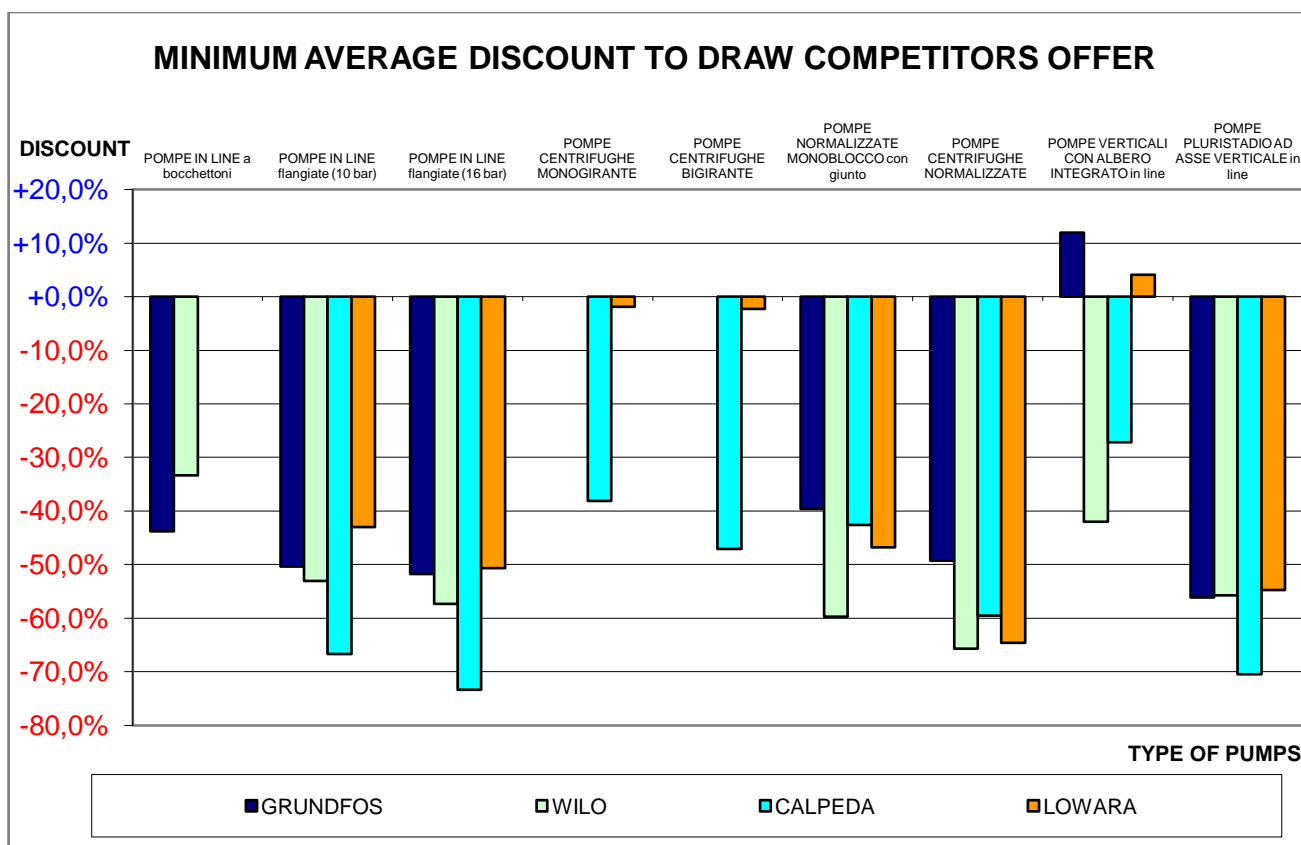


Tabella 5. Grafico Minimum average discount to draw competitors offer (relativo al mercato tedesco)

Nel secondo grafico (Tabella 6) sono calcolati, sempre rispetto ad ogni tipologia di pompa, gli sconti che DAB dovrebbe applicare ai suoi prodotti per battere l'offerta concorrente oppure per essere almeno competitiva nel mercato, ovvero si offre una prima idea delle percentuali di sconto con le quali gli agenti o i venditori dovrebbero approcciarsi al mercato.

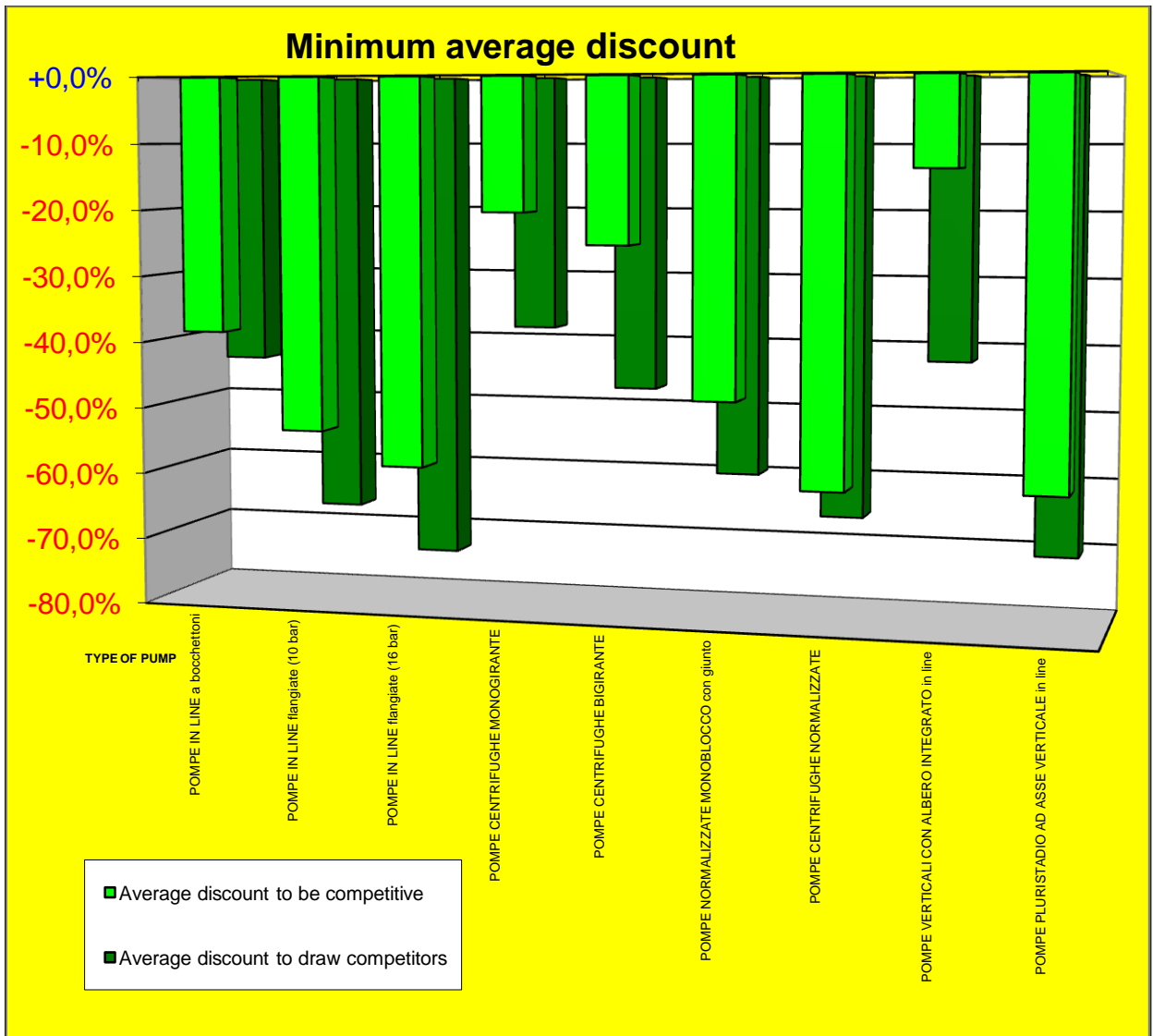


Tabella 6. Grafico Minimum average discount (relativo al mercato tedesco)

4.2 LA CONOSCENZA DEL MERCATO PER IL POSIZIONAMENTO STRATEGICO

Conoscere il mercato, conoscere i propri *competitors* e intuirne le strategie di posizionamento è essenziale per realizzare gli obiettivi e portare al successo una azienda. All'interno del piano strategico di marketing di ogni impresa rientra l'osservazione di coloro che sono e saranno i propri antagonisti nel mercato, così come " il sistema contabile fornisce ai dirigenti valutazioni economico-finanziarie, quello di marketing intelligence fornisce loro dati sull'evoluzione dell'ambiente " ¹ .Ed è proprio all'interno di questa sfera di utilità che si inserisce la mia ricerca: poter permettere a chi prenderà le decisioni di avere una visuale il più nitida possibile su ciò che realmente è il mercato di interesse. E' quindi di fondamentale importanza migliorare costantemente la qualità e la quantità delle informazioni di marketing e per fare ciò è necessario avere imposto a livello aziendale un piano che coinvolge in questo tutti coloro che possono in qualche maniera contribuire alla loro raccolta. Come ad esempio i responsabili vendite che "sono gli occhi e le orecchie dell'azienda e si trovano in una posizione eccellente per cogliere informazioni che altrimenti andrebbero perdute" ¹ e per fare ciò "l'impresa deve "vendere" alla propria forza vendita l'importanza che essa dà alla raccolta delle informazioni e deve enfatizzare questa importanza attraverso i premi sulle vendite" ¹ .

Solo attraverso il contributo e la collaborazione di tutti i settori, il dispendio di energie e risorse aziendali e la costante applicazione si potranno fornire ai dirigenti di marketing tutte le informazioni necessarie a permettere una completa e reale conoscenza del mercato, dei posizionamenti e delle situazioni ambientali che darà loro modo di fare le migliori scelte ed intraprendere le più oculate operazioni.

¹ Marketing management
Kotler, Philip published by Pearson Education, Inc, publishing as Prentice Hall - 2004
pagg. 152 - 153 - 154

4.3 LE STRATEGIE DI SCONTO

Uno degli aspetti che la mia analisi doveva toccare erano le strategie di scontistica. Le informazioni a riguardo sono state molto difficili da rintracciare in quanto, come si sa, gli sconti vengono applicati in maniera molto privata dalle aziende, sono dettati dalla considerazione reciproca tra domanda ed offerta, dall'importanza economica delle due parti in gioco, dalla posizione strategica di chi li fa e chi li riceve, dalla bravura nel contrattare degli agenti in azione e spesso anche dalla soggettività del momento, e quindi solo poche volte seguono delle regole prestabilite. Per tutti questi motivi solo attraverso una profonda immersione nel mercato ed una grande dimestichezza con esso, dettata dall'esperienza, si possono arrivare a conoscere le entità strategiche dei *competitors* ed accumulare informazioni a riguardo. Ed è nel momento in cui si riescono a comprendere le logiche delle politiche di sconto attuate da essi nel mercato che si possono intravedere anche molte altre linee strategiche, di posizionamento e marketing che ci portano a conoscere a fondo gli altri fattori che nel complesso creano il settore in cui si lavora. Nello specifico della mia analisi gli sconti di cui si parla, essendo coinvolte aziende produttrici che quindi vendono principalmente ad intermediari distributivi, sono sconti funzionali (detti anche sconti commerciali) oppure abbuoni, ovvero pagamenti o riduzioni di prezzo a favore dei rivenditori che partecipano alle campagne pubblicitarie o ai programmi di promozione delle vendite. Di norma gli agenti sono propensi ad offrire sconti molto abbondanti rispetto ai prezzi di listino per concludere delle vendite quando di mezzo ci sono contratti con durate importanti, ad esempio contratti triennali o quinquennali, e quando il cliente accetta di ordinare grandi quantità di prodotto. Ci troviamo così a dover trattare con sconti di entità molto spesso vicina anche al 50% del prezzo intero posto a listino, questo fa capire come non si debba sottovalutare il potere strategico e contrattuale dell'entità dello sconto e prima ancora della decisione riguardo al prezzo iniziale.

5. Conclusioni

5.1 REPORTAGE DEI RISULTATI OTTENUTI

Al termine delle tre fasi della mia *price comparison analysis* (progettazione sistematica, raccolta dei dati e analisi di quest'ultimi) posso ora presentare e descrivere i risultati ottenuti. Osservando le tabelle riguardanti le differenze evidenziate in ognuno dei territori nei quali l'analisi è stata svolta, confrontando i grafici da questi ottenuti e tenendo sempre conto delle schede tecniche elaborate per comparare le pompe di ogni casa produttrice si può dunque esprimere una visione complessiva sui risultati ottenuti nella totalità di questa ricerca di marketing. Partendo con l'analizzare i comportamenti ed i posizionamenti strategici dei *competitors* si può affermare che le principali aziende che si spartiscono il mercato europeo assieme a DUB PUMPS sono Grundfos, Wilo e Lowara. Questi tre grandi produttori presentano nel continente europeo dei listini con prezzi netti mediamente superiori (rispettivamente del 30%, del 15% e del 45%) e degli sconti base ad essi applicati che possono essere considerati standard ed in linea con quelli adottati da DAB. Questo quindi le permette di mantenere su di esse un largo vantaggio a livello di prezzo medio del prodotto. Considerando le differenze complessive tra i prodotti in esame, non focalizzandosi solo sul prezzo, si nota che le tre aziende su citate offrono a catalogo una gamma di modelli molto più vasta e molte più tipologie di prodotti. Inoltre consultando le schede tecniche traspare una maggiore disponibilità nei materiali costruttivi e soprattutto una evidente differenza nelle caratteristiche prestazionali. Si nota, difatti, che i modelli di

pompa comparabili con quelli DAB solitamente forniscono le medesime prestazioni richiedendo minori prestazioni meccaniche ed elettriche.

Al di fuori di questi tre produttori un altro caso da evidenziare è la differenza con Calpeda. Quest'ultima azienda presenta in Europa un listino prezzi molto simile a quello di DAB. Questa somiglianza tra gli importi delle pompe comparabili non trova però corrispondenza in una similarità nel catalogo. Spiegando meglio, Calpeda propone rispetto a DAB una gamma meno vasta di modelli, con tipologie di pompe non comuni ad altri produttori, ma ricercando una migliore qualità costruttiva e prestazionale in tutti i prodotti offerti.

Altre aziende con le quali il confronto con DAB risulta rilevante nei paesi del territorio europeo sono Ebara, Espa, Salmson, Pedrollo e Ksb. Dalle comparazioni risultano dei prezzi proposti mediamente di poco più alti con impianti di sconto considerabili comuni.

Volendo ora rivolgere lo studio non più ai singoli *competitors*, ma alla totalità dei vari mercati che l'analisi ha considerato, possiamo notare degli scenari molto interessanti. Partendo dal mercato nazionale, dove tutte le aziende analizzate propongono listini con prezzi più alti, notiamo che Calpeda si posiziona vicino a DAB come più economica del settore, Grundfos e Lowara presentano degli scostamenti medi superiori più del 60% mentre tutte le altre aziende si assestano in una fascia che va all'incirca dal +15% al +35%. Situazioni simili le ritroviamo nei mercati nazionali di Germania, Belgio e Russia dove però questi scostamenti verso l'alto rispetto al prezzo medio dei prodotti DAB assumono entità molto più piccole e dove gli sconti applicati ai prezzi possono definirsi standard per tutte le aziende. Nel mercato spagnolo, invece, le varie aziende propongono dei listini prezzi molto più elevati rispetto a DAB che tra tutte quelle considerate risulta essere con largo scarto la più economica. In media si ha un scostamento sui prezzi del +45% (da evidenziare con particolare attenzione il quasi +70% di Grundfos, influenzato pesantemente dalla grossa differenza presente nelle pompe della famiglia delle In-Line). Il mercato iberico è però caratterizzato da dei valori di sconto applicato molto pesanti, grazie ai quali i venditori possono riportarsi a livelli competitivi con DAB, che può quindi permettersi di applicare sconti minori sui prezzi di tutti i prodotti a catalogo. Unica eccezione a questa affermazione si

ha per i modelli delle Normalizzate Monoblocco dove DAB ha un posizionamento non buono rispetto agli altri produttori presenti nel mercato.

L'analisi del mercato polacco vede Ebara posizionarsi come azienda più economica, con un catalogo simile a quello DAB ed una gamma di pompe abbastanza ampia, partendo da un prezzo netto in media minore del 10%. Mentre ancora una volta, come per gli altri mercati nazionali europei considerati in precedenza, i listini prezzi degli altri *competitors* sono più alti, anche se questi scostamenti sono meno marcati.

Infine una situazione del tutto opposta rispetto alle altre si ha in Repubblica Ceca dove DAB vende a prezzi netti più elevati rispetto alle due principali antagoniste del mercato: Grundfos e Pedrollo. Analizzando nel dettaglio questa situazione si nota che per la grande maggioranza delle tipologie di pompa questa differenza di prezzi non è molto rilevante. Quindi, considerando gli sconti proposti da queste due aziende, tramite l'applicazione di uno sconto rispettivamente del 55% e del 67% il gap sarebbe facilmente colmabile e DAB risulterebbe competitiva nel prezzo anche in questo mercato.

In conclusione ciò che risulta da questa analisi, osservando con attenzione i *competitors* ed i mercati in cui si sfidano, è che DAB si impone in Europa come *leader* nei prezzi. Il listino nazionale ed il listino export presentano dei prezzi più vantaggiosi rispetto alle altre aziende produttrici con le quali si spartisce i mercati, soprattutto alle tre principali antagoniste (Grundfos, Wilo e Lowara) con le quali, grazie a questo vantaggio netto iniziale, può permettersi una posizione favorevole nelle vendite e nell'applicazione di sconti ed abbuoni. Nel contempo però l'analisi evidenzia che questo vantaggio situato nei listini prezzi trova corrispondenza in uno svantaggio situato nei cataloghi. Difatti le aziende concorrenti possono quasi sempre vantare un valore aggiunto nella varietà delle tipologie di pompa, sul numero di modelli prodotti per ogni famiglia, sulla qualità dei materiali di costruzione, nelle prestazioni fornite a parità di condizioni meccaniche ed elettriche. Nonostante ciò il rapporto qualità-prezzo che scaturisce da questa analisi è molto buono. DAB può quindi imporsi nel mercato giocando un ruolo da protagonista.

5.2 CONCLUSIONI FINALI

L'elaborazione di questa analisi, oltre ad avermi offerto l'opportunità di una bellissima esperienza lavorativa in una grande azienda, mi ha permesso di respirare, immergermi e iniziare a comprendere ciò che il marketing è diventato nell'ultimo decennio e quale sarà la via che esso prenderà negli anni a seguire. L'economia globalizzata ha trasformato in maniera radicale tutte le regole e le teorie che dalla Rivoluzione Industriale in poi erano state formulate. Le imprese moderne operano in un mercato mondiale che è in continua evoluzione ed è caratterizzato da una competizione sempre più cinica e spregiudicata basata sulla velocità e sulla capacità di trasformazione ed adattamento. La cosiddetta "*new economy*" nata in questa epoca di Rivoluzione Digitale ha come fulcro la rete e come punto di forza principale la gestione delle informazioni. " Le informazioni hanno vari attributi. Possono essere differenziate, personalizzate e adattate in modo pressoché illimitato. Possono essere inviate a un gran numero di persone connesse in rete che possono raggiungerle a una grande velocità. A mano a mano che aumentano le informazioni pubbliche accessibili, le persone sono sempre meglio informate e sono pertanto in grado di effettuare scelte più oculate." ¹ Ed è proprio la raccolta e lo sviluppo di informazioni, focalizzate sulla concorrenza, il perno di questo mio lavoro. Difatti, essendo i mercati divenuti così tanto concorrenziali, non è più sufficiente conoscere solo i propri clienti ma è necessario studiare a fondo i propri concorrenti. "Le imprese di successo, infatti, progettano e gestiscono sistemi per una continua acquisizione di informazioni sui propri concorrenti." ¹ Uno dei sistemi più adottati per affrontare questa necessità di marketing è il *Benchmarking*. In italiano il termine si traduce come "analisi comparativa" e non è altro che l'arte di osservare, apprendere e ricavare informazioni dalle aziende che svolgono la stessa attività.

¹ Marketing management
Kotler, Philip published by Pearson Education, Inc, publishing as Prentice Hall - 2004
pag. 3 / pag. 287

Dunque compararsi con i *competitors* per migliorare sé stessi. Questo tipo di analisi può toccare molteplici punti d'interesse per l'azienda, ad esempio il progetto da me sviluppato era incentrato sulla comparazione riguardante i prezzi e gli sconti ad essi applicati, ed è stato durante il suo sviluppo che mi sono reso conto degli innumerevoli campi di applicazione che essa può avere e dell'importanza che gli studi di questo genere possono assumere sulle scelte aziendali. Il marketing moderno deve basarsi sulla conoscenza e quindi la progettazione di un sistema di intelligence sulla concorrenza può divenire fondamentale per le strategie e le mosse attuate dall'azienda. Questi sei mesi passati alla DAB PUMPS mi hanno permesso di capire l'importanza fondamentale che il possesso di informazioni ha all'interno del mercato. Configurare un organismo interno che costantemente si occupi della raccolta dati, della valutazione e della analisi, della distribuzione delle informazioni e della interazione e comunicazione di conoscenze tra i settori, tra le filiali e tra le aziende che tra loro fanno rete: questo è ciò di cui una grande azienda immersa nella "*new economy*" ha bisogno.

Bibliografia

- Kotler Philip, *Marketing management*, Pearson Education Italia, 2012
- Bassi Francesca, *Analisi di Mercato - Strumenti statistici per le decisioni di marketing*, Carrocci Editore, 2008
- Grandinetti Roberto, *Marketing - Mercati, prodotti e relazioni*, Carrocci Editore, 2008
- Mariani Cristina, *Basic management*, Collana Impresa diretta, Franco Angeli Editore, 2012

Sitografia

- <http://www.internet-marketing.it/3WM-Lezione-2.pdf>
- <http://www.vladimirobarocco.it/risorse-gratuite/articoli-libera-consultazione/10-conoscere-e-capire-i-concorrenti.html>
- <http://www.dabpumps.com/>
http://www.dabpumps.com/dep/60160889%20CATALOGO_GENERALE_%202013_ITA.pdf
- <http://it.wikipedia.org>
- <http://www.formaper.it/sociale2/ricerca/nontradizionale.html>
- <http://tesi.cab.unipd.it/>

