

L'attacco One-O-One alla Coca Cola¹

Il segmento delle bibite a base di cola copre circa il 35% dei consumi totali di bevande gassate in Italia, per un valore complessivo valutabile in circa 500 mld (dati 1987 – prezzi di consumo)². Da alcuni anni questo segmento è caratterizzato da consistenti tassi di crescita, crescita che si prevede continuerà anche in futuro (+10% circa annuo); il potenziale di sviluppo è intuibile considerando i cambiamenti che stanno avvenendo nelle abitudini alimentari degli italiani (diminuzione nel consumo dei vini, tendenza a consumare il pranzo fuori casa, sostituzione dell'acqua del rubinetto con soft-drinks) e paragonando i consumi di cola pro-capite nazionali, pari a circa 25 litri annui, con i 50 della Francia, i 75 della Germania, i 150 degli Stati Uniti (vedi tab. 1).

Segmento	Introduzione	Sviluppo	Maturità	Declino	Rivitalizzazione
COLE	-----	----->			
ARANCIATE	-----	----->			
LIMONATE	-----	-----	-----	----->	
GASSOSE	-----	-----	-----	----->	
LEMON-LIME	-----	-----	----->		
TONICHE	-----	-----	-----	----->	
DIETETICHE	----->				

Tabella 1 – Il ciclo di vita dei prodotti al 1987

Leader indiscusso sul mercato italiano delle cole è la Coca Cola Export Co., con una quota oscillante intorno al 90%. Coca Cola Export Co. è peraltro leader anche a livello di intero settore con i marchi Fanta (45% del mercato delle aranciate), Sprite (45% del mercato delle chiare), Diet Coke (dietetiche). La sua organizzazione produttiva e commerciale in Italia è delegata a 28 aziende concessionarie dei marchi ricordati, dislocate su tutto il territorio. Pepsi Cola, sebbene in ambito mondiale contenda la leadership alla Coca Cola, in Italia non ha mai forzato il confronto, accontentandosi

¹ Caso elaborato dal Prof. Alessandro Cortesi.

² Gli altri segmenti del settore bevande gasate sono: aranciate, bibite "chiare" (limonata, tonica, gusto "lime", gassose), dietetiche, altri gusti.

della modesta quota raggiunta (3,3% circa). Il segmento delle cole fino al 1987 non è mai stato teatro di vivaci lotte concorrenziali.

Il 78% delle vendite di bevande gassate è effettuato attraverso il canale alimentare, il rimanente attraverso bar. La distribuzione avviene con il ricorso a tre categorie di intermediari:

- i concessionari, che operano acquistando in proprio i prodotti per rivenderli di solito in ambito locale con mandato esclusivo (nel 1986 il 50% delle bevande gassate passava attraverso concessionari);
- i grossisti alimentari, principalmente orientati a rifornire i negozi alimentari, oltre a parte della distribuzione organizzata;
- la grande distribuzione, che dati gli elevati volumi di acquisto è solita stipulare contratti diretti con i produttori.

Le barriere all'entrata su questo settore non sono particolarmente rilevanti, almeno dai punti di vista finanziario e tecnologico: dimostrazione ne è l'esistenza di molte piccole imprese a conduzione familiare e ciclo produttivo stagionale che operano su ambiti locali.

Nel giugno del 1987 il Gruppo San Pellegrino (303 mld di fatturato nel 1986, con un utile netto di 24 mld e un cash-flow di 41 mld), controllato per il 65% dalla famiglia Mentasti-Granelli e per il 33% dal colosso mondiale delle acque minerali Perrier, ha lanciato sul mercato "One-O-One", una nuova bevanda gasata a base di cola.

Fino ad allora San Pellegrino aveva operato su 4 aree di attività: acque minerali, aperitivi, vini e bevande gassate nei segmenti aranciata (20% del mercato), lemon e chinotto. Nel 1986 era cessato, dopo 15 anni, il rapporto di franchising con la Royal Crown, per la quale San Pellegrino aveva curato la distribuzione della Cola; Royal Crown peraltro non aveva mai attuato strategie di mercato tali da poter intaccare la popolarità e la quota di mercato della Coca Cola.

Negli ultimi anni il vertice della San Pellegrino era stato molto rinnovato, anche se nessuno dei nuovi manager proveniva dal settore delle bevande. Il nuovo Direttore Generale al momento del lancio di "One-O-One" sembrava peraltro avere le idee chiare

circa le future scelte: *“Per un’azienda delle dimensioni della San Pellegrino è importante avere una offerta merceologica integrata, con prodotti che si sostengono a vicenda; le cole e le aranciate reggono il 70% dei consumi di bevande gassate così che non potevamo rinunciare ad essere presenti anche sul segmento delle cole con un prodotto di marca e di alta qualità. Il segmento offre poi ampie possibilità di espansione all’estero, in particolare nei Paesi in via di sviluppo, in Medio Oriente, e non ci mancano importanti contatti che ci garantiscono ottime opportunità”.*

La San Pellegrino aveva dedicato 2 anni di ricerche per mettere a punto la formula chimica della “One-O-One”. Numerosi *“blind test”* avevano confermato la validità del prodotto, che a differenza della Coca Cola e delle altre cole non contiene caffeina: il 52% degli interpellati preferiva “One-O-One” alla Coca Cola.

La strategia di marketing fu impostata in questi termini:

- la cola San Pellegrino doveva avere una caratterizzazione fortemente italiana, in contrapposizione alla americanità della Coca Cola, per sollecitare il sentimento nazionale dei consumatori italiani e sfruttare il concetto dell’italian style, valido anche aldilà dei confini nazionali;
- per il nome la scelta cadde su “One-O-One”, una scelta *“in linea con lo stile di vita dei giovani, che assume sempre più carattere internazionale”*, come giustificò il Direttore Generale;
- quanto al prezzo si optò per una politica di “premium price”, allineandolo a quello della Coca Cola: si voleva in questo modo far capire al consumatore che “One-O-One” era un prodotto di alta qualità (vedi tab. 2 – Fonte: l’Alimentarista “Borsa Super Food” rilevamento effettuato tra il 21 e il 27 ottobre 1988).

L’obiettivo esplicito del vertice San Pellegrino era di arrivare ad una quota del 20% sul segmento delle cole entro il 1989.

Il lancio di “One-O-One” fu supportato da un ingente piano di investimenti pubblicitari su tutti i “media”, con addirittura 20 mld di spazi televisivi prenotati per il 1987, otto dei quali concentrati nei primi 45 giorni di presenza sul mercato (a circa 20 miliardi ammontava allora il budget pubblicitario annuo complessivo della Coca Cola).

La campagna pubblicitaria, impostata da una famosa agenzia prevedeva due spot televisivi: il primo, che presentava una serie di suggestive variazioni grafiche del marchio aveva lo scopo di rendere familiare al pubblico il nome del prodotto; il secondo, nel quale appariva un ragazzo che prendeva a calci una lattina vuota (con riferimento al gioco del calcio), puntava ad esaltare l'italianità della bevanda. La scelta di presentare uno spot con un solo protagonista derivava dalla volontà di differenziarsi dalla Coca Cola, che utilizzava sempre un gruppo di protagonisti per i suoi spot.

	TO	GE	MI	VR	VE
Coca Cola 1,5 lt. PET	1260/1390	1560/1595	1350/1620	1340	1490
Coca Cola lattina 33 cl.	480/580	540/590	520/590	=	560
Fanta 1,5 lt. PET	1190/1750	1390/1490	1270/1390	1240	1400
Fanta lattina 33 cl.	480/580	540/590	520/590	=	560
Oransoda lattina 33 cl.	540/640	=	490/630	=	620
Lemonsoda litro vetro	1340	=	1200/1290	=	1390
One-O-One lattina 33 cl.	=	=	610	=	=
One-O-One 1,5 lt. PET	1540	=	1390/1540	=	1520
Pepsi-Cola lattina 33 cl.	520	=	520	520	530
Pepsi-Cola 1,5 lt. PET	1370/1380	=	1290/1490	=	1370
S. Benedetto bibite 1,5 lt. PET	880	940/960	940/1080	940	1100
S. Pellegrino aranciata 1,5 lt. PET	1320/1390	1340	1170/1510	1140	1390
Schweppes lattina 33 cl.	480/520	=	440/650	=	540
Sprite lattina 33 cl.	480/580	540/590	520/590	=	560
Sprite 1,5 lt. PET	1190/1350	1390/1490	1250/1390	1240	1400
Vera bibite 1,5 lt. PET	890/940	960	890	=	890
Diet Coke lattina 33 cl.	590/680	620	590/680	520	680
Misura bibite lattina 33 cl.	680/740	670	590/790	540	720

Tabella 2 – Prezzi delle bevande gassate rilevati in 22 supermercati italiani (nord-ovest, nord-est).

Prezzi in Lit. minimi/massimi; (= mancanza del prodotto)

Dopo un mese dal lancio la direzione ricevette i primi risultati: sebbene il "battage" pubblicitario fosse intensissimo la cola San Pellegrino stentava a decollare, soprattutto presso la grande distribuzione (0,1% di quota di mercato). Presso il canale bar la quota

era invece del 3,4% con una copertura di circa il 10% (13.000 punti vendita serviti). Costituiva una vera e propria barriera all'entrata il comportamento della grande distribuzione e della distribuzione organizzata, le quali, a parere della San Pellegrino, non intendevano rinunciare agli "sconti fedeltà" concessi dalla Coca Cola, vale a dire riduzioni di prezzo subordinate alla condizione che gli acquirenti si rifornissero esclusivamente di quello specifico prodotto e non anche di quelli analoghi della concorrenza.

Nel luglio dell'87 la San Pellegrino ha citato in giudizio presso la Corte di Giustizia CEE e presso il Tribunale di Milano la Coca Cola Export Co. per violazione delle norme sulla libera concorrenza: *"Ci siamo trovati di fronte ad un blocco – affermava il Direttore Generale della San Pellegrino -. Non è la politica di sconti in sé che contestiamo, ma la dimensione quantitativa che assume, tanto da configurare un vero e proprio monopolio. La pressione, infatti, non viene esercitata sul singolo dettagliante, ma sulla distribuzione più qualificata, sui consorzi ed i gruppi di acquisto; quando un associato acquista "One-O-One", lo stesso consorzio si fa promotore di una diffida nei confronti del singolo, perché altrimenti tutto il gruppo perderebbe il beneficio dei premi fedeltà"*.

Di fatto anche nei mesi successivi si assisteva a marginali modifiche nelle quote di mercato delle cole, con Coca Cola sempre saldamente assestata intorno al 90% e "One-O-One" al 2%, prevalentemente concentrata sui bar dove San Pellegrino vanta una solida reputazione grazie agli aperitivi e all'acqua minerale (considerata la migliore al mondo). La quota "One-O-One" è poi successivamente scesa fino all'1% (marzo 1988). Nel frattempo la Coca Cola aveva revocato tutti gli accordi di esclusiva stipulati con i distributori. In seguito la situazione di mercato non si è più modificata.