

Pricing & Costing: Soluzioni del Caso One-O-One

G.TOSCANO e A.VINCI
Corso: Pricing & Costing
LIUC – Università di Castellanza
Ottobre 2012
Anno accademico 2012/13

Domande guida per la discussione

1. Si presentino i principali elementi descrittivi del caso: quali erano in principio gli obiettivi di S. Pellegrino? Con quali strategie di marketing ha cercato di conseguirli? Quali le caratteristiche del leader di segmento?
2. Che cosa non ha funzionato nella strategia adottata dalla S. Pellegrino per conquistare, a scapito della Coca –Cola, quota di mercato nel segmento delle bevande a base di cola? Quali i punti di debolezza? Quali incongruenze?
3. Perché, anche una volta cessata la politica degli sconti fedeltà praticata dalla Coca-Cola, la One-O-One non ha decollato, come si aspettavano i manager S. Pellegrino? Era solo un problema di marketing?
4. Cosa avrebbe potuto fare la S. Pellegrino per tentare di espandere la propria quota di mercato nelle bevande a base di cola?

Gli elementi descrittivi del caso

GLI OBIETTIVI	IL MKTNG MIX	IL LEADER
<p>Penetrare in un segmento in crescita e che consentiva un'integrazione nell'offerta merceologica</p>	<p>Il prodotto: due anni di ricerche, non contiene caffeina, blind test soddisfacenti, nome One-O-One in linea con lo stile giovanile</p>	<p>Quota di mercato attorno al 90% nelle cole; presenza rilevante anche negli altri soft drinks</p>
<p>Crearsi nuove opportunità di sviluppo all'estero</p>	<p>Il prezzo: politica di premium price in linea con il leader</p>	<p>Non ha mai subito attacchi (Pepsi ha una quota marginale)</p>
<p>Quota di mercato del 20% sul segmento cole entro il 1989</p>	<p>La comunicazione: 20 miliardi di investimenti pubblicitari per il 1987; 2 spot televisivi</p>	<p>Budget pubblicitario annuo di circa 20 miliardi</p>
	<p>I canali: tanto GD/alimentare (78% delle vendite di soft drinks in Italia) e bar</p>	<p>Attraverso gli sconti "fedeltà" blocca l'iniziativa della San Pellegrino</p>

Le principali incoerenze e i punti di debolezza

- Incoerenza nella strategia di marketing:
 - Incongruenza tra la caratterizzazione internazionale del nome della bevanda (One-O-One) e lo spot pubblicitario, che richiama il calcio e l'italianità.
 - Non viene sfruttato/enfatizzato il marchio S.Pellegrino
 - Prezzo medio alto rispetto alla concorrenza (soprattutto per un prodotto nuovo)
 - Prodotto qualitativamente buono, con elementi di differenziazione (es. assenza di caffeina) che non vengono valorizzati.
 - Come si integra con la "gamma" S. Pellegrino?
 - Incoerenza tra sistema pdt, fabbisogni del cliente e comunicazione.
- il ruolo del management, che aveva scarse conoscenze delle regole del gioco competitivo nel settore delle bevande gassate.
- Barriere commerciali erette da Coca-Cola attraverso gli sconti fedeltà alla GDO.
- Poche risorse finanziarie

I differenziali di prezzo: bottiglia

Bottiglia PET 1,5 lt.				
in lire	One-O-One	Coca Cola	One-O-One	Pepsi
TORINO	1.540	1.390	1.540	1.380
	10,79%		11,59%	
in lire	One-O-One	Coca Cola	One-O-One	Pepsi
MILANO	1.540	1.620	1.540	1.490
	-4,94%		3,36%	
in lire	One-O-One	Coca Cola	One-O-One	Pepsi
VENEZIA	1.540	1.490	1.540	1.370
	3,36%		12,41%	

I differenziali di prezzo: lattina

Lattina 33 cl.

in lire	One-O-One	Coca Cola	One-O-One	Pepsi
TORINO	610	580	610	520
	5,17%		17,31%	

in lire	One-O-One	Coca Cola	One-O-One	Pepsi
MILANO	610	590	610	530
	3,39%		15,09%	

in lire	One-O-One	Coca Cola	One-O-One	Pepsi
VENEZIA	610	560	610	530
	8,93%		15,09%	

Solo un problema di marketing mix?

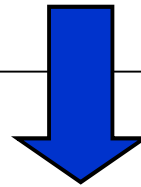
- Strategia di attacco ad un leader di settore mal congegnata nel suo complesso e soltanto aggravata dalla presenza di barriere di tipo distributivo, piuttosto che di incoerenze nei messaggi pubblicitari:
 - strategia **non sequenziale**
 - **non si è focalizzata** su alcun segmento specifico.
- Ha mosso l'attacco **senza** disporre di alcun **vantaggio competitivo** (strategia imitativa):
 - Stessi canali di distribuzione
 - Prodotto indifferenziato
 - Uso esclusivo della leva pubblicitaria
- Analisi preliminare focalizzata sugli aspetti di prodotto, tralasciando gli aspetti di dinamica concorrenziale: la **struttura del settore/segmento** e le **peculiarità dei concorrenti**.

Il segmento delle “Cole”

- Molto concentrato: si è in presenza di un monopolio da parte di Coca-Cola
- In rapida crescita
- Non è esposto a fluttuazioni cicliche
- Non si sono mai verificate tensioni competitive (Pepsi ha solo il 3% e si accontenta; Royal Crown non ha attaccato Coca)
- Vi sono elevate barriere all'entrata riconducibili a:
 - Notorietà della marca ed economie di scala nella pubblicità
 - Economie di scala nello sviluppo di nuovi prodotti e di nuove confezioni
 - Accesso alla distribuzione
- Elevata fidelizzazione alla marca
- FCS:
 - Immagine (marchio forte)
 - Distribuzione (presenza nel punto vendita + garantire alti margini al distributore)
 - Qualità fisico-tecnica (particolarità)
- I rapporti di sostituzione con beni succedanei sono favorevoli: esistono molti beni sostitutivi, ma il consumo pro-capite dei soft drink continua ad aumentare.
- Criticità della risorsa finanziaria (per sostenere gli investimenti, tipici di una fase di espansione del business)

Quali scelte alternative per S. Pellegrino?

- Evitare gli errori e le incoerenze nel marketing mix
- Differenziare in qualche modo la propria bevanda dalla Coca-Cola, ad es. valorizzando l'assenza di caffeina ed enfatizzandola nella comunicazione
- Focalizzarsi sul canale bar (in cui S. Pellegrino aveva stretto rapporti preferenziali da lungo tempo grazie al bitter e all'acqua) consentendo così di:
 - Evitare l'eccessiva dispersione di risorse (soprattutto finanziarie), concentrando gli investimenti pubblicitari su un solo canale.
 - Limitare la ritorsione del leader

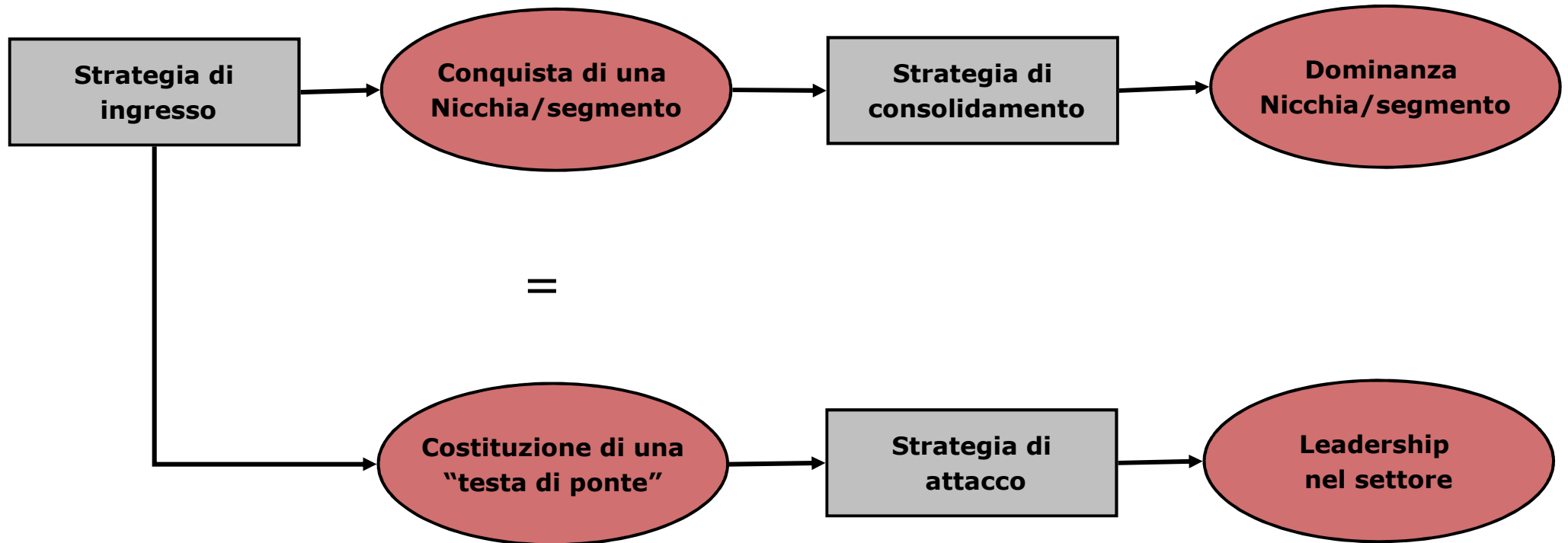


- Aumento della possibilità di crescita nelle vendite
- Affinare con il tempo la propria strategia competitiva
- Allargare progressivamente il fronte anche agli altri canali distributivi

Un'efficace strategia di ingresso presuppone un sistema coerente di marketing mix

- Strategia di prodotto
 - Minor costo.
 - Caratteristiche innovative
 - Alta qualità del servizio
- Strategia di distribuzione
 - Eclettica e flessibile
 - Concentrazione di attenzione e di energie su specifici "punti d'ingresso"
 - Il guadagno del rivenditore anzitutto (caso 1-O-1: alti margini per la GDO)
- Strategia di prezzo.
 - Orientata alla conquista di una considerevole quota di mercato nel lungo periodo
- Strategia di promozione
 - assistenza ai distributori nella promozione
 - Promozione del marchio sin dalla fase di introduzione (in alcuni casi)
 - Intense campagne pubblicitarie (in alcuni casi)

Il significato di una “strategia d’ingresso”



La coerenza della strategia competitiva

