

Insegnamento di Marketing 2024/2025
Prof.ssa Smeralda Tornese

Caso di studio - Ipotesi di piano di marketing: “Chill Beverage Company”

Introduzione

Chill Beverage Company sta predisponendo il lancio di una nuova linea di acque minerali addizionate di vitamine denominata NutriWater.

Sebbene il mercato delle acque minerali sia ormai prossimo alla maturità, la categoria dell'acqua addizionata con vitamine è ancora in crescita. NutriWater sarà posizionata con lo slogan “Aspettatevi di più”, a segnalare che la marca offre di più in termini di caratteristiche e vantaggi del prodotto a un prezzo competitivo.

Chill Beverage vuole far leva sull'esperienza maturata nel settore e sul valore della marca tra la sua fedele base di clientela, formata perlopiù da giovani “millennial” affezionati alle sue bibite.

NutriWater si rivolgerà alla fascia meno giovane di questa classe demografica, dove prevede di trovare persone alla ricerca di un'alternativa alle normali bevande e alle bibite zuccherate a elevato contenuto calorico.

L'obiettivo primario di questo piano di marketing è la realizzazione di ricavi per 30 milioni di dollari (pari a circa il 2% del mercato delle acque addizionate) sul mercato statunitense entro il primo anno.

Sulla base di questo obiettivo di quota di mercato, l'impresa prevede di vendere oltre 17 milioni di unità nel primo anno e di raggiungere il *break-even* verso la fine di tale periodo.

Situazione attuale di marketing

Chill Beverage Company è stata fondata nel 2001 da un imprenditore con alle spalle una fortunata esperienza con la distribuzione di un prodotto nuovo e di nicchia nel settore delle bevande: la bibita Chill Soda, entrata con successo nel mercato con una gamma di sei originali sapori in bottiglie di vetro.

In seguito, a Chill Soda sono state affiancate una bibita energetica e una linea di succhi di frutta naturali.

Oggi l'impresa commercializza decine di bibite con aromi diversi, molti esclusivi della marca. Fin dal momento della sua nascita, Chill Beverage ha fatto registrare una crescita ininterrotta.

L'anno scorso ha realizzato ricavi per 185 milioni di dollari e un utile netto di 14,5 milioni. Nell'ambito della sua strategia di crescita futura, l'impresa si sta preparando a entrare in una nuova categoria di bevande con una linea di acque minerali addizionate con vitamine.

Tra gli anni Novanta e Duemila, negli Stati Uniti l'acqua minerale ha fatto registrare una crescita imponente, tanto che oggi il consumo annuo medio per persona supera i 100 litri, pari a oltre venti volte quello di tre decenni fa.

Il consumo di acqua minerale è secondo soltanto a quello di bibite gassate e superiore a quello di latte, birra e caffè. Anche se negli ultimi anni questa crescita ha mostrato qualche rallentamento, con il suo tasso di circa il 3% annuo resta comunque moderatamente sostenuta, soprattutto in considerazione del fatto che la maggior parte delle altre categorie di bevande ha segnato un arretramento.

Negli Stati Uniti, l'anno scorso sono stati venduti più di 33 miliardi di litri di acqua minerale, per un valore di oltre 7,6 miliardi di dollari.

Ora che la domanda rallenta, prosegue il consolidamento del settore e compaiono sul mercato nuove tipologie di acqua minerale, la concorrenza si fa più aspra che mai. Il mercato statunitense è dominato da tre grandi gruppi globali.

Con un portafoglio di 12 marche (tra cui Poland Spring, Nestlé Pure Life e Arrowhead), Nestlé detiene la leadership di mercato nella categoria delle acque minerali “naturali”.

Se invece si considerano tutte le sottocategorie di acqua in bottiglia (acqua addizionata, acqua aromatizzata e così via), il mercato americano è dominato da Coca-Cola, che ne controlla una quota del 22,9 per cento.

Nonostante commercializzi esclusivamente acque naturali, Nestlé si colloca al secondo posto con il 21,5% del mercato totale delle acque in bottiglia. Al terzo posto figura PepsiCo, con il 16,2% del mercato. A riprova della rilevanza del segmento delle acque addizionate con vitamine, l'acqua Vitaminwater di Coca-Cola fa registrare vendite annue superiori a ogni altra marca di acqua in bottiglia.

Per entrare con successo in questo mercato, dominato da giganti globali e costellato da una pletora di piccoli operatori, Chill Beverage deve necessariamente rivolgersi a specifici segmenti obiettivo con prodotti dalle caratteristiche e benefici da questi particolarmente apprezzati.

Descrizione del mercato

Il mercato dell'acqua in bottiglia consiste di svariate tipologie di acque, tra le quali quelle “naturali” comprendono quelle di sorgente, quelle purificate, minerali e distillate.

Sebbene questi diversi tipi di acqua vengano commercializzati come prodotti di consumo, sono anche utilizzati come ingrediente di base per altri tipi di acque in bottiglia, comprese quelle addizionate, quelle aromatizzate, quella frizzante o qualsiasi combinazione di queste categorie.

Anche se non tutti i consumatori percepiscono grandi differenze tra le marche, altri sono attratti dalle particolari caratteristiche di offerte specifiche.

Per esempio, alcuni potrebbero ritenere l'acqua di sorgente più salutare di altre tipologie di acqua minerale, altri potrebbero preferire un'acqua ottimizzata per l'idratazione o propendere per i benefici nutrizionali pubblicizzati dai produttori che addizionano la propria acqua con vitamine, minerali, erbe e altri additivi.

Altri consumatori ancora selezionano l'acqua in base al sapore. Il settore nel suo complesso ha posizionato le acque in bottiglia, a qualunque tipologia appartengano, in termini di alternativa salutare e poco calorica alle bibite gassate, alle bibite energetiche e per lo sport e ad altri tipi di bevanda.

Le marche di acqua in bottiglia si differenziano anche per dimensioni e tipo di contenitore, per le confezioni di vendita e per la refrigerazione nel punto vendita.

Il mercato di Chill Beverage per la sua NutriWater è formato da consumatori di bevande in bottiglia in dose singola alla ricerca di un'alternativa salutare ma saporita.

In questo contesto, “salutare” indica un'acqua a basso contenuto calorico e addizionata con ingredienti nutrizionali. Questo mercato è formato sia dai tradizionali consumatori di bibite gassate divenuti più attenti alla linea e alla salute, sia da chi, pur non consumando bibite, desidera un'alternativa alla semplice acqua minerale naturale.

Tra i segmenti specifici cui Chill Beverage intende rivolgersi nel primo anno figurano atleti, salutisti, persone che avvertono una responsabilità sociale e i millennial che prediligono le imprese indipendenti.

La marca Chill Soda si è creata una solida base di clienti fedeli, soprattutto fra i millennial, un segmento generazionale destinato a diventare un obiettivo primario man mano che matura e comincia a ricercare alternative alle caloriche bibite tradizionali.

La Tabella A1.1 illustra come NutriWater intende rivolgersi alle esigenze dei segmenti di consumatori indicati come obiettivo.



Segmento obiettivo	Bisogni del consumatore	Caratteristiche/benefici corrispondenti
Atleti	• Idratazione e ripristino dei minerali essenziali • Energia per massimizzare la performance	• Elettroliti e carboidrati • Vitamine del gruppo B, carboidrati
Salutisti	• Mantenimento del peso ottimale • Ottimizzazione dei livelli nutrizionali	• Metà calorie rispetto alle bibite zuccherate • Livelli più elevati di vitamine A, B, C, E, di zinco, di cromo e di acido folico rispetto ad altri prodotti
	• Esclusione di inquinanti chimici e additivi • Desiderio di una bevanda più saporita della semplice acqua	• Ingredienti esclusivamente naturali • Sei aromi nuovi e originali
Socialmente responsabili	• Sostegno a cause che contribuiscano a risolvere i problemi sociali del mondo	• Donazione ai Vitamin Angels di 25 centesimi per ogni acquisto
Millennial	• Avversione per la pubblicità di massa e propensione alla tecnologia • Atteggiamento anticonformista • Esigenza di una dieta integrata a causa di uno stile di vita frenetico	• Tattiche promozionali meno invasive (social network) • Impresa piccola e innovativa • Livelli di vitamine e minerali essenziali in linea con le raccomandazioni dietologiche

Tabella A1.1 Bisogni del segmento e caratteristiche /benefici corrispondenti dell'acqua vitaminica NutriWater.

Presentazione del prodotto

La nuova linea di acqua minerale addizionata con vitamine di Chill Beverage – denominata NutriWater – presenta le seguenti caratteristiche:

- sei aromi nuovi e originali (pesca-mango, ribes-melagrana, kiwi-pitaya, mandarino-arancia, mirtillo-uva e lime);
- bottiglia in PET riciclabile a dose singola (600 ml);
- formulata per il benessere e l'idratazione, con un apporto energetico ottimale;
- livelli di vitamine e minerali essenziali (compresi gli elettroliti) in linea con le raccomandazioni dietologiche;
- concentrazione vitaminica più elevata (i livelli delle vitamine sono da 2 a 10 volte maggiori rispetto a quelli dei prodotti leader di mercato, con una concentrazione di vitamine e minerali superiore a qualsiasi altra marca);
- vitamine aggiuntive (A, E e B2 e acido folico) non presenti nei prodotti leader;
- totalmente naturale (nessun aroma artificiale, colorante o conservante);
- dolcificata con zucchero di canna puro e stevia, un edulcorante naturale a zero calorie;
- a ogni acquisto verranno donati 25 centesimi a Vitamin Angels, un'organizzazione non profit con la missione di prevenire le carenze vitaminiche nei bambini a rischio.

Posizione competitiva

Quando negli anni Novanta le vendite delle acque minerali entrarono in una fase di forte crescita, la categoria cominciò a espandersi. Accanto alle svariate tipologie di acque naturali ne comparvero di nuove, tra cui le acque aromatizzate (come Flavorspash di Aquafina) e quelle addizionate. Queste ultime nacquero allo scopo di coprire il vuoto tra le bibite gassate e l'acqua naturale, rivolgendosi a persone che sapevano di dover bere più acqua e meno bibite, ma non volevano rinunciare al sapore. Questa variante di prodotto venne inizialmente sviluppata da parte di nuove imprese e produttori di nicchia, ma negli anni Duemila i principali gruppi del settore acquisirono le marche più piccole di maggior successo, guadagnandosi così un solido posizionamento di mercato anche in questa categoria e un maggior grado di diversificazione delle proprie attività nel settore. Al presente, le vendite di acque addizionate coprono circa il 18% dell'intero mercato delle acque in bottiglia.

La frammentazione di questa categoria di prodotto, associata al dominio da parte dei leader di mercato, ha dato vita a un ambiente aspramente competitivo. Nonostante l'esistenza di una concorrenza indiretta da parte di tutti i tipi di acque in bottiglia e persino di altre tipologie di bevande (bibite gassate, bibite energetiche, succhi di frutta, tè), la presente analisi competitiva si concentra sulla concorrenza diretta da parte delle marche di acque addizionate. Ai fini di quest'analisi, definiamo come acqua addizionata un'acqua minerale in bottiglia integrata con additivi finalizzati ad apportare benefici alla salute e al benessere dell'organismo. Tra gli additivi più comuni figurano vitamine, minerali (compresi gli elettroliti) ed erbe officinali, oltre a edulcoranti, aromi e coloranti. Questa definizione distingue le acque addizionate dalle bibite sportive, che hanno come finalità principale la massimizzazione dell'idratazione e il ripristino del livello ottimale di elettroliti.

Di solito le acque addizionate sono dolcificate mediante una combinazione di qualche tipo di zucchero e un edulcorante a zero calorie, con l'effetto di dimezzare il contenuto di zucchero, di carboidrati e di calorie rispetto alle normali bibite e altre bevande dolcificate. Un elemento di differenziazione è rappresentato dal tipo di edulcorante utilizzato: molte marche, compresi i leader di mercato, commercializzano varianti normali e a zero calorie.

Il prezzo di questi prodotti è simile tra marca e marca, ma tende a variare in funzione del tipo di punto vendita: i negozi più piccoli, come quelli di prossimità, tendono a proporre prezzi più alti rispetto ai supermercati. Il prezzo per una bottiglia da 600 ml varia da 1,00 a 1,89 dollari, con alcune marche di nicchia vendute a prezzi leggermente superiori. Tra i concorrenti più importanti dell'acqua NutriWater di Chill Beverage figurano le marche seguenti.

- *Vitaminwater*: nacque nel 2000 come nuovo prodotto per Glacéau (gruppo Energy Brands), che era anche il produttore di Smartwater, un'acqua distillata addizionata di elettroliti. Nel 2007, Coca-Cola ha acquisito Energy Brands per 4,1 miliardi di dollari. Vitaminwater viene venduta nella versione regolare e in quella a zero calorie. Con le sue 28 varianti, quest'acqua offre più opzioni di ogni altra marca sul mercato. Le varianti si distinguono per il sapore, ma sono denominate in funzione dei benefici che apportano: per esempio, Stur-D (consolidamento osseo), Defense (rafforzamento del sistema immunitario), Focus (lucidità mentale) e Restore (ripresa dopo un'attività faticosa). L'attuale slogan della marca è "Idratazione per ogni occasione: mattina, pomeriggio e sera". Vitaminwater viene distillata a vapore, deionizzata e/o filtrata, quindi dolcificata con fruttosio cristallino (sciroppo di mais) e l'edulcorante naturale eritritolo. È disponibile in bottiglie di PET da 600 ml e in confezioni multiple. Con vendite superiori agli 830 milioni di dollari annui, Vitaminwater detiene una quota del 61% del mercato delle acque addizionate. È molto significativo che superi nelle vendite tutte le altre marche di acque minerali – addizionate o meno – compresa la Dasani, appartenente allo stesso gruppo Coca-Cola.
- *Lifewater*: nel 2000 PepsiCo acquistò SoBe, che nel 2008, in risposta alla Vitaminwater di Coca-Cola, ha introdotto la sua Lifewater con uno spot durante il Super Bowl. La linea Lifewater comprende 17 varianti normali e a zero calorie. Ogni variante viene classificata in base al sapore e a una di sei diverse categorie funzionali (Electrolytes, Lean Machine, B-Energy, C-Boost, Antioxidants e Pure), ognuna delle quali contiene una particolare formula di vitamine, minerali ed erbe tale da offrire i benefici conclamati. La linea più recente (Pure) contiene soltanto acqua, un aromatizzante ed elettroliti. Dolcificata con una combinazione di zucchero ed eritritolo, Lifewater si autodefinisce "totalmente naturale". Non contiene né aromatizzanti artificiali né coloranti, anche se alcuni analisti contestano la definizione di "naturale" per

l'eritritolo. Lifewater è disponibile in bottiglie di PET da 600 ml e da 1 litro e in confezioni multiple. Con ricavi annui superiori a 269 milioni di dollari, Lifewater si colloca al secondo posto nel mercato delle acque addizionate, con una quota di mercato del 20 per cento.

- *Propel Zero*: quest'acqua venne introdotta da Gatorade nel 2000, l'anno precedente l'acquisizione di questo produttore leader di bevande per lo sport da parte di PepsiCo. Inizialmente commercializzata con sull'etichetta la dicitura "Acqua fitness", oggi è disponibile con il solo nome di Propel Zero. Anche se la denominazione esplicita di acqua fitness è stata abbandonata, Propel Zero continua a posizionarsi in tale categoria, come testimoniano le nuove diciture sull'etichetta: "Reidratazione, energia, protezione". Propel Zero è disponibile in sette aromi, tutti contenenti la stessa miscela di vitamine del gruppo B, di vitamine C ed E, di antiossidanti e di elettroliti. È dolcificata con sucralosio. È commercializzata in bottiglie in PET e confezioni multiple in una varietà di misure (500, 600 e 700 ml), oltre che in polvere da aggiungere alla normale acqua minerale naturale. Con 165 milioni di dollari di ricavi annui e una quota di mercato del 12%, Propel Zero si colloca al terzo posto negli Stati Uniti nel settore delle acque addizionate.
- *RESCUE*: la Arizona Beverage Company è nota soprattutto come principale produttore di tè in bottiglia pronti da bere, ma in realtà commercializza un'ampia varietà di altre bevande, tra cui succhi di frutta, bevande per lo sport e bibite energetiche. La sua creazione più recente è RESCUE, un'acqua introdotta sul mercato statunitense nel 2010 che si distingue dalle altre acque addizionate in quanto contiene, oltre a una miscela di vitamine e minerali, anche un estratto di tè verde. Si tratta di un significativo elemento di differenziazione per i consumatori che apprezzano il tè verde, ma tende a escludere la marca dalle opzioni della maggioranza dei consumatori, che invece non lo vogliono. RESCUE si presenta con cinque aromi diversi, ognuno dei quali con specifici benefici funzionali. Tra gli altri elementi di differenziazione di quest'acqua figurano le vitamine certificate Twinlab, gli ingredienti totalmente naturali e una bottiglia di plastica high-tech che somiglia al vetro e garantisce meglio la freschezza del prodotto. La variante al cocco e mirtillo contiene vera acqua di cocco, che di per sé configura una nuova categoria di prodotto. Sebbene i dati sulle vendite e la quota di mercato di RESCUE non siano ancora noti a causa della novità del prodotto, la Arizona Beverage Company è un'impresa multimiliardaria con una lunga storia di prodotti di successo.
- *Marche di nicchia*: il mercato delle acque addizionate comprende almeno quattro imprese che operano su piccola scala attraverso rivenditori indipendenti: Assure, Ex Aqua Vitamins, Ayala Herbal Water e Skinny Water. Alcune marche offrono additivi non convenzionali e/o artistiche bottiglie di vetro.

Nonostante la forte concorrenza, NutriWater è persuasa di riuscire a costruirsi un'immagine di marca distintiva e un adeguato riconoscimento fra i segmenti obiettivo. In virtù dell'originale e superiore contenuto vitaminico, degli ingredienti totalmente naturali e del sostegno a un'importante causa sociale, la marca presenta forti elementi di differenziazione. Grazie alle sue risorse strategiche, Chill Beverage confida nella possibilità di conquistare un vantaggio competitivo che permetterà a NutriWater di crescere sul mercato. La Tabella A1.2 presenta un quadro sintetico dei prodotti concorrenti.



Concorrente	Marca	Caratteristiche
Coca-Cola	Vitaminwater	Versioni normali e a zero calorie; 28 varianti; ogni aroma offre una funzione diversa in relazione alla miscela di vitamine e minerali; distillata a vapore, deionizzata e /o filtrata; dolcificata con fruttosio cristallino ed eritritolo; bottiglie da 600 ml singole o in confezione multipla.
PepsiCo	SoBe Lifewater	Versioni normali e a zero calorie; 17 varianti; sei diverse categorie funzionali; vitamine, minerali ed erbe officinali; versioni moderatamente aromatizzata e non dolcificata, dolcificata con zucchero ed eritritolo, e "totalmente naturale"; bottiglie da 600 ml singole o in confezione multipla e bottiglie da 1 litro.
PepsiCo	Propel Zero	Soltanto versione a zero calorie; sette aromi diversi; posizionamento fitness ("Reidratazione, energia, protezione"); vitamine del gruppo B, vitamine C ed E, antiossidanti ed elettroliti; dolcificata con sucralosio; bottiglie in PET e confezioni multiple in una varietà di misure (500, 600 e 700 ml); versione in polvere.
Arizona Beverage	RESCUE Water	Soltanto versione a contenuto calorico; cinque aromi diversi, ognuno con la sua miscela di vitamine e minerali; estratto di tè verde (con relativa caffeina); unica marca a offrire acqua di cocco; vitamine certificate Twinlab; bottiglia di plastica high-tech.

Tabella A1.2 I principali prodotti concorrenti di NutriWater.

Situazione della distribuzione e della logistica

L'acquisizione di Vitaminwater da parte di Coca-Cola ha creato un enorme vuoto nel sistema di distribuzione indipendente. NutriWater verrà distribuita attraverso distributori indipendenti a una rete di dettaglianti in tutti gli Stati Uniti. Questa strategia permetterà di evitare, almeno in parte, la concorrenza diretta per lo spazio sugli scaffali con le marche di Coca-Cola e PepsiCo, e di raggiungere in modo più diretto i probabili clienti di NutriWater. Come avvenne con il lancio della marca Chill Soda, questa strategia punterà a piazzare nei punti vendita degli armadi refrigerati contenenti esclusivamente NutriWater. Tra i punti vendita considerati figurano:

- *catene di negozi di alimentari*: catene regionali come HyWee nel Midwest, Wegman's sulla costa orientale e WinCo nel West;
- *negozi di alimenti naturali*: catene come Whole Foods e negozi locali e cooperative;
- *centri benessere*: catene nazionali come 24 Hour Fitness e Gold's Gym, e altre catene regionali.

Man mano che la marca conquisterà terreno, la distribuzione si estenderà a catene di negozi di alimentari più grandi, negozi di prossimità e punti vendita selezionati per la loro attinenza con il segmento di clienti obiettivo.

Analisi dei punti di forza e di debolezza, delle opportunità e delle minacce

NutriWater possiede numerosi punti di forza sui quali fare leva, ma la sua principale debolezza è l'assenza di consapevolezza e immagine della marca. Tra le opportunità più rilevanti figurano un mercato in crescita e le tendenze dei consumatori cui si rivolgono le particolari caratteristiche di NutriWater. Le minacce comprendono le barriere all'entrata costituite dalla limitazione degli spazi nei punti vendita, oltre a qualche problema d'immagine per il settore delle acque minerali nel suo complesso. La Tabella A1.3 presenta una sintesi dei punti di forza e di debolezza, delle opportunità e delle minacce di NutriWater.

Punti di forza	Punti di debolezza
• Qualità superiore • Esperienza nel marketing di bevande alternative • Responsabilità sociale • Immagine anticonvenzionale	• Assenza di consapevolezza della marca • Budget limitato
Opportunità	Minacce
• Mercato in crescita • Vuoto nella rete di distribuzione • Tendenze salutistiche • Immagine anticonvenzionale	• Spazio scaffale limitato • Immagine delle acque addizionate • Problemi ambientali

Tabella A1.3 Punti di forza e di debolezza, opportunità e minacce di NutriWater.

Punti di forza

NutriWater può far leva sui seguenti importanti punti di forza.

- *Qualità superiore*: rispetto a ogni altra acqua addizionata, NutriWater vanta i più alti livelli di vitamine aggiunte, molte delle quali in quantità tali da soddisfare le dosi giornaliere raccomandate. È totalmente naturale, senza aromi artificiali, coloranti o conservanti. È dolcificata con zucchero di canna puro e con la stevia, un edulcorante naturale a zero calorie.
- *Esperienza nel marketing di bevande alternative*: nell'arco di un solo decennio, la marca Chill Soda è passata dal nulla a una crescita sostenuta, conquistandosi una solida base di clienti fedeli. Questo successo è stato conquistato passo dopo passo concentrandosi sulle aree del mercato lasciate sguarnite dalla concorrenza.
- *Responsabilità sociale*: ogni cliente godrà del beneficio aggiuntivo di contribuire agli aiuti ai bambini denutriti in tutto il mondo. Sebbene il prezzo di vendita di NutriWater sia in linea con quelli praticati dalla concorrenza, il contenimento dei costi promozionali permette di destinare a questa iniziativa sociale la non indifferente cifra di 25 centesimi a bottiglia, senza intaccare la redditività.
- *Immagine anticonvenzionale*: le grandi marche offrono prodotti più che accettabili e dispongono di solide infrastrutture distributive, ma trasmettono anche l'immagine di organizzazioni elefantiache e altamente strutturate. Chill Beverage ha conseguito il suo successo con un'immagine dinamica e una snella struttura proprietaria. Anche Vitaminwater e SoBe furono originariamente accompagnate da questo tipo di immagine, ma ora sono passate sotto il controllo di grandi gruppi.

Punti di debolezza

- *Assenza di consapevolezza della marca*: trattandosi di una marca completamente nuova, NutriWater si presenterà sul mercato con un grado di consapevolezza della marca scarso o nullo. Il rapporto con Chill

Soda non verrà enfatizzato, allo scopo di evitare l'associazione di NutriWater con le bibite gassate. Il problema della consapevolezza verrà affrontato mediante le strategie di promozione e distribuzione.

- *Budget limitato*: Chill Beverage è un'impresa di piccole dimensioni e quindi, rispetto ai giganti del settore, dispone di decisamente inferiori risorse finanziarie da destinare alle attività di promozione e ricerca.

Opportunità

- *Mercato in crescita*: Benché la crescita del mercato complessivo delle acque minerali abbia in qualche misura rallentato, il suo attuale tasso di crescita di circa il 3% è relativamente elevato rispetto ad altre categorie di bevande. Delle sei categorie principali, infatti, le bibite gassate, la birra, il latte e i succhi di frutta hanno fatto registrare un declino, mentre la crescita del caffè è inferiore all'1 per cento. L'aspetto più importante, tuttavia, è che nell'ambito del settore acque minerali, peraltro in crescita nel suo complesso, la categoria di quelle addizionate sta crescendo a un tasso oscillante attorno al 10 per cento.
- *Vuoto nella rete di distribuzione*: i leader di mercato distribuiscono direttamente ai dettaglianti, un sistema vantaggioso nel caso delle grandi catene nazionali. Nessuna delle principali marche di acqua addizionata è invece distribuita attraverso una rete di distributori indipendenti.
- *Tendenze salutistiche*: peso e alimentazione continuano a costituire un problema per molti consumatori, soprattutto negli Stati Uniti, dove il tasso di obesità, che ha ormai raggiunto il 30%, è il più alto fra i paesi sviluppati e oltre il 60% della popolazione è considerato ufficialmente "sovrappeso". E sono numeri che continuano a salire. Gli americani, inoltre, traggono il 21% delle calorie assunte giornalmente dalle bevande, un valore triplicato negli ultimi trent'anni. Oggi i consumatori, pur continuando a prediligere bevande aromatizzate, sono alla ricerca di alternative a basso contenuto calorico.
- *Immagine anticonvenzionale*: i millennial (la generazione nata fra il 1977 e il 2000) mostrano una più marcata avversione per i messaggi del marketing di massa e le grandi imprese globali rispetto alle generazioni che li hanno preceduti.

Minacce

- *Spazio scaffale limitato*: la concorrenza, come è noto, costituisce sempre una minaccia per qualsiasi tipo di prodotto, ma nel caso delle bevande è particolarmente aspra a causa del limitato spazio a disposizione sugli scaffali dei negozi. Per introdurre una nuova bevanda bisogna che i dettaglianti accettino di ridurre lo spazio sugli scaffali o negli armadi refrigerati a disposizione delle altre marche.
- *Immagine delle acque addizionate*: l'immagine delle acque addizionate è attualmente piuttosto controversa, in seguito alla *class action* intentata contro Coca-Cola con l'accusa di aver violato le norme della FDA pubblicizzando i presunti benefici per la salute della sua Vitaminwater. Dal dibattito è emerso invece che il prodotto è sostanzialmente nulla più di acqua zuccherata, con scarsissimo valore nutrizionale.
- *Problemi ambientali*: i gruppi ambientalisti continuano a informare l'opinione pubblica sui costi per l'ambiente dell'acqua minerale in bottiglia, tra i quali sottolineano la mole dei rifiuti in discarica, le emissioni di anidride carbonica generate dalla produzione e dal trasporto e gli effetti nocivi degli agenti chimici presenti nella plastica.

Obiettivi e problemi

Per NutriWater, Chill Beverage ha fissato obiettivi aggressivi ma raggiungibili per il primo e il secondo anno dall'ingresso sul mercato.



Obiettivi del primo anno

Per il primo anno seguente all'introduzione sul mercato, Chill Beverage punta a far acquisire a NutriWater una quota del 2% del mercato delle acque addizionate, equivalente all'incirca a 30 milioni di dollari di fatturato, con la possibilità di raggiungere il *breakeven* verso la fine del periodo. Con un prezzo medio di vendita al pubblico di 1,69 dollari, questo equivale a un obiettivo di vendita pari a 17.751.480 bottiglie.

Obiettivi del secondo anno

Nel corso del secondo anno, Chill Beverage presenterà nuovi aromi e varietà di NutriWater, compresa quella a zero calorie. L'obiettivo del secondo anno è di raddoppiare le vendite rispetto al primo anno, portando i ricavi a 60 milioni di dollari.

Problemi

Nel lancio di questa nuova marca, il problema principale consiste nella capacità di affermare un nome di marca che goda di una buona reputazione, collegato a un posizionamento adeguato al segmento di clienti obiettivo. Per conseguire questi obiettivi, Chill Beverage intende investire in strumenti promozionali non tradizionali, tali da innescare il passaparola. Un aspetto critico sono anche i rapporti con distributori e dettaglianti, che dovranno garantire la disponibilità del prodotto e le corrette comunicazioni nel punto vendita. Verranno inoltre misurate la consapevolezza e la conoscenza della marca da parte dei consumatori al fine di ottimizzare le iniziative di marketing.

Strategia di marketing

La strategia di marketing di NutriWater prevede la definizione di un posizionamento in termini di "più allo stesso prezzo", sulla base dei benefici superiori offerti in rapporto al prezzo. Verrà anche creata una differenziazione a livello di canale, rendendo disponibile l'acqua in luoghi dove le marche concorrenti più note non sono presenti. Il principale segmento obiettivo è costituito dai millennial, che comprende le fasce d'età della prima adolescenza (da 10 a 12 anni), della seconda adolescenza (13-18) e dei giovani adulti (19-33). NutriWater si concentrerà soprattutto su questa terza fascia d'età, con particolare attenzione alle categorie degli sportivi, dei salutisti e delle persone sensibili alla propria responsabilità sociale.

Posizionamento

NutriWater si posizionerà su una proposta di valore in termini di "Aspettatevi di più". Questo permetterà di differenziare la marca sulla base delle caratteristiche del prodotto (più contenuto vitaminico e ingredienti totalmente naturali), dei benefici desiderabili (benefici nutrizionali superiori) e dei valori (adoperarsi per una causa sociale). Il marketing si sforzerà di trasmettere il messaggio che NutriWater è qualcosa di più di una semplice bevanda, perché offre al cliente, in svariati modi, molto più del suo prezzo.

Strategia di prodotto

NutriWater verrà commercializzata con tutte le caratteristiche descritte nel paragrafo "Presentazione del prodotto". Man mano che si diffonde la consapevolezza della marca e si accresce la disponibilità presso i punti vendita, verranno introdotte ulteriori varianti, come per esempio la versione a zero calorie, per soddisfare pienamente i consumatori alla ricerca di benefici per la salute. Nella specifica strategia di prodotto, Chill Beverage intende far leva pienamente sulla sua considerevole esperienza nella costruzione della marca. Tutti gli elementi del mix di marketing saranno coerenti con l'immagine e il posizionamento della marca.

Strategia di prezzo

Nella categoria delle acque minerali addizionate i prezzi sono sostanzialmente uniformi, in particolare fra le marche più importanti. Per questa ragione, NutriWater adotterà una strategia di definizione del prezzo basata sui concorrenti. Poiché NutriWater sostiene di offrire una qualità superiore, bisogna essere attenti a non posizionarsi come alternativa a basso prezzo. Per questo tipo di bevande i produttori non fissano i prezzi al pubblico, e quindi possono verificarsi delle variazioni in funzione della tipologia di punto vendita e della refrigerazione o meno del prodotto. Il prezzo di una bottiglia da 600 ml dei vari prodotti concorrenti oscilla da 1 dollaro nei discount a 1,89 dollari nei negozi di prossimità. Poiché all'inizio NutriWater non sarà presente in queste due tipologie di punti vendita, Chill Beverage avrà la possibilità di fissare i prezzi, a seconda dei negozi dove sarà in vendita, nella fascia medio-alta dei prodotti analoghi: per le catene di negozi di alimentari questo dovrebbe tradursi in circa 1,49 dollari a bottiglia, con la possibilità di salire a 1,89 dollari nei negozi di alimenti naturali e nei centri benessere, dove i prezzi tendono a essere più alti.

Strategia di distribuzione

Sulla base delle informazioni presentate nel paragrafo "Situazione della distribuzione e della logistica", NutriWater adotterà una strategia di distribuzione selettiva mediante rinomate catene regionali di negozi di alimentari, negozi di alimenti naturali e centri benessere. A differenza di tutte le altre principali marche di acqua minerale addizionata, la strategia verrà attuata attraverso una rete di distributori indipendenti di bevande, ossia con il metodo già utilizzato con successo da Chill Beverage per il lancio e la distribuzione della Chill Soda. In quell'occasione, l'impresa piazzò armadi refrigerati con il logo della marca in posti assolutamente originali come negozi di skateboard, surf e snowboard, atelier per tatuaggi e piercing, boutique e negozi di dischi, ossia punti vendita dove il prodotto sarebbe stato esposto ai clienti obiettivo. Successivamente, l'impresa estese la presenza della marca sottoscrivendo contratti con dettaglianti come Panera, Barnes & Noble, Target e Starbucks. Con NutriWater verrà adottato lo stesso approccio: si partirà con pochi punti selezionati per poi espandersi verso le grandi catene. NutriWater non si rivolgerà alle stesse tipologie di dettaglianti originariamente utilizzati da Chill Soda, giacché molti di questi erano strettamente congruenti con il posizionamento e la clientela obiettivo di Chill Soda e non necessariamente adeguati alla strategia di NutriWater.

Strategia di comunicazione di marketing

Analogamente a quanto fatto con Chill Soda, la strategia di comunicazione di marketing per NutriWater non si baserà sulla tradizionale pubblicità sui mezzi di comunicazione di massa. Inizialmente non sono previste pubblicità televisive o a stampa, ma le risorse promozionali di NutriWater saranno concentrate su tre aree.

1. *Marketing online e mobile*: il tipico cliente obiettivo di NutriWater trascorre più tempo online che sui media tradizionali, così un aspetto chiave della strategia di comunicazione sarà la realizzazione di siti Web e mobili della marca e il tentativo di convogliarvi quanto più traffico online attraverso una presenza sui social network, fra i quali Facebook, Google+ e Twitter. NutriWater si servirà anche di servizi basati sulla geolocalizzazione, come quelli di Foursquare e Facebook, per aiutare i clienti a localizzare i punti vendita. Una campagna pubblicitaria apposita per gli smartphone fornirà un ulteriore supporto alle iniziative online.
2. *Promozioni ai distributori*: come nel caso di Chill Soda, anche il successo di NutriWater poggerà su rapporti con i dettaglianti volti ad accrescere la disponibilità del prodotto. Tra le principali promozioni rivolte ai dettaglianti vi saranno espositori, armadi refrigerati con il logo della marca, incentivi sui volumi di vendita e concorsi. Questa strategia di marketing *push* sarà associata ad altre strategie di tipo *pull*.

3. *Marketing dell'evento*: NutriWater invierà sul territorio delle squadre con furgoni con il logo della marca per distribuire campioni del prodotto in occasione di eventi come gare di sci e snowboard, tornei di golf e concerti.

Ricerche di marketing

In coerenza con l'approccio promozionale online, ma anche per utilizzare metodi di ricerca in grado di raggiungere efficacemente i clienti obiettivo, Chill Beverage monitorizzerà le discussioni online mediante servizi come Radian6. In questo modo, l'impresa potrà avere il polso delle percezioni dei clienti relativamente alla marca, ai prodotti e alla soddisfazione generale. Per futuri sviluppi di prodotto e nuovi sbocchi distributivi, si farà ricorso a metodi di *crowdsourcing*.

Programmi d'azione

La NutriWater sarà introdotta nel prossimo febbraio. Di seguito sono riportati in breve i programmi d'azione previsti per i primi sei mesi del prossimo anno, mirati al raggiungimento degli obiettivi precedentemente citati.

- *Gennaio*: rappresentanti di Chill Beverage lavoreranno con distributori indipendenti e dettaglianti per illustrare le campagne promozionali loro dirette, gli incentivi e i vantaggi derivanti dalla vendita di NutriWater. I rappresentanti faranno anche in modo che distributori e dettaglianti siano ben informati sulle caratteristiche e i benefici dei prodotti e istruiti sull'utilizzo degli espositori e degli armadi refrigerati. Sul sito Web aziendale e sulle pagine Facebook compariranno anteprime e informazioni preliminari sul prodotto, unitamente alle date e ai punti vendita di prima disponibilità. Si cercherà di stimolare il passaparola fornendo campioni del prodotto a commentatori selezionati, leader d'opinione, blogger influenti e celebrità.
- *Febbraio*: alla data prevista per il lancio, nei negozi prescelti verranno installati gli espositori e gli armadi refrigerati. Contemporaneamente partirà la campagna sul sito Web della marca e sulle pagine Facebook, Google+ e Twitter all'insegna dello slogan "Aspettatevi di più", nell'intento di dimostrare in che modo NutriWater superi le aspettative in termini di caratteristiche del prodotto, benefici desiderabili e valori (con le donazioni ai Vitamin Angels e alla causa sociale della lotta contro la carenza di vitamine nei bambini).
- *Marzo*: per rafforzare la campagna promozionale online, si utilizzeranno i servizi di geolocalizzazione di Foursquare e Facebook per indirizzare i clienti ai punti vendita. Gli espositori e le segnalazioni nei negozi verranno aggiornati per sostenere queste iniziative e mantenere alto l'impegno dei dettaglianti. I messaggi di questa campagna si concentreranno su tutti gli aspetti del claim "Aspettatevi di più".
- *Aprile*: partirà una campagna di pubblicità sugli smartphone allo scopo di convogliare ulteriore traffico online sul sito Web della marca e sulle pagine dei social network, oltre a stimolare le visite ai punti vendita.
- *Maggio*: una gara di vendita offrirà ulteriori incentivi e premi ai distributori e dettaglianti che vendono più NutriWater nell'arco di quattro settimane.
- *Giugno*: in una campagna di marketing dell'evento, una squadra di rappresentanti NutriWater su furgoni con il logo della marca sarà presente a concerti e manifestazioni sportive. L'iniziativa fornirà ulteriore visibilità alla marca e offrirà ai clienti già acquisiti e a quelli potenziali l'opportunità di ricevere campioni del prodotto.

Previsioni di conto economico

Per il primo anno, Chill Beverage si è data come obiettivo un ricavo complessivo al dettaglio di 30 milioni di dollari, con un prezzo medio unitario al dettaglio di 1,69 dollari, per un volume di vendita di 17.751.480 unità. Con un prezzo medio unitario all'ingrosso di 85 centesimi, questo calcolo significa per l'impresa ricavi di poco superiori ai 15 milioni di dollari. Chill Beverage prevede di raggiungere il *break-even* verso la fine del primo anno. L'analisi del punto di pareggio considera un ricavo unitario all'ingrosso di 85 centesimi, un costo variabile unitario di 14 centesimi, mentre i costi fissi previsti per il primo anno ammontano a 12,5 milioni di dollari. In base a queste previsioni, il calcolo del punto di pareggio è il seguente:

$$12.500.000 / (0,85/\text{unità} - 0,14/\text{unità}) = 17.605.634$$

Controlli

Chill Beverage sta predisponendo rigide misure di controllo per un attento monitoraggio della qualità del prodotto, della consapevolezza e dell'immagine della marca, della soddisfazione del cliente. Ciò permetterà di reagire tempestivamente per correggere eventuali problemi. Altri elementi che possono fornire un'indicazione precoce di deviazioni da quanto indicato nel piano di marketing sono i risultati di vendita mensili (per segmento e per canale) e i livelli di spesa mensili. Data la volatilità del mercato, stiamo sviluppando un piano per le emergenze per affrontare le variazioni ambientali in rapida evoluzione come i cambiamenti nelle preferenze dei consumatori e la comparsa di nuovi prodotti e nuovi concorrenti.

Kotler P., Armstrong G., Ancarani F., Costabile M., Principi di Marketing, 17ma edizione, Pearson, pag. 485-495.