

Caso 2 – Strutture e processi aziendali ambiente economico

1. Quali sono gli attori critici nel settore dello Yogurt?

Gli attori critici nel settore dello yogurt sono

- i nuovi entranti: essi hanno ridotto la quota di mercato delle marche industriali, e ha provocato una riduzione dello spazio disponibile sui lineari, aumentando per le imprese il costo di referenziamento

-produttori di beni sostitutivi : prodotto le minacce di sostituzione prevalenti derivano dagli snack refrigerati che per i giovanissimi hanno un alto grado di sostituibilità rispetto allo yogurt, soft drinks, la frutta e i succhi di frutta.

Inoltre altri attori possono essere :

concorrenti del settore: la concorrenza è particolarmente elevata poichè il settore è dominato da grandi aziende famose è che operano a livello nazionale come Sita Yomo, Danone e Parmalat, (e da un altro attore entrato di recente Muller). Inoltre la restante quota è occupata da altre aziende operanti nel settore lattiero caseario (Nestlé, Granarolo)

acquirenti : il consumo dello yogurt è relativamente limitato da parte degli adulti, difatti è diffuso solo per le donne e i giovani, che non aiuta poichè hanno una scarsa fidelizzazione verso le singole marche, essi infatti tendono a consumare vari tipi prodotti e marche

Fornitori: I principali fornitori del settore, oltre ai produttori di latte, sono i produttori di confezioni (cartoni, vasetti, contenitori in plastica, ecc.) e quelli che offrono sostanze aromatizzanti (aromi vari, cereali, frutta, ecc.)

2. Con quale intensità si presentano le cinque forze competitive?

1. rivalità fra concorrenti: alta intensità

La rivalità dei concorrenti è dovuta al settore molto frammentato, l'aumentata intensità della concorrenza, i tassi di crescita del mercato non elevati e la forte sensibilità dei consumatori al prezzo hanno modificato le regole del gioco. La concorrenza è particolarmente elevata nel canale distribuzione moderna, dove l'entrata di nuovi competitor ha ridotto lo spazio concesso ai leader o alla marca locale. Ad esempio la scelta di Yomo, Danone e Parmalat è stata quella di mantenere elevati gli investimenti in comunicazione ed incrementare gli investimenti sul trade. Sul piano del prezzo, Yomo ha mantenuto un posizionamento di prezzo al consumo abbastanza elevato, mentre Danone, Parmalat e Muller hanno mostrato un comportamento più aggressivo

2. potere contrattuale dei fornitori : bassa intensità

I principali fornitori del settore sono i produttori di confezioni (cartoni, vasetti, contenitori in plastica, ecc.) e quelli che offrono sostanze aromatizzanti (aromi vari, cereali, frutta, ecc.) che non sembrano, però avere un forte potere contrattuale. Inoltre, l'ampliamento degli spazi sul lineare non ha avvantaggiato i leader settoriali, ma è andato a beneficio di altri operatori determinando per le principali catene un aumento del numero di fornitori e delle referenze trattate.

3. potere contrattuale dei clienti : medio- alta intensità

La forte sensibilità al prezzo aumenta il potere contrattuale dei clienti, dato che il consumatore tipico di yogurt ha una scarsa fidelizzazione. Di contro è evidente che il settore dei concorrenti è meno concentrato di quello dei clienti, elemento che abbassa il potere contrattuale di questi ultimi.

4. Barriere d'entrata: medio-bassa intensità

Le barriere all'entrata sul piano tecnologico non sono molto elevate, tuttavia sul piano della logistica, una delle principali barriere all'entrata è costituita dalla necessità di disporre di una rete distributiva refrigerata che però è

superabile dalle aziende del settore lattiero caseario che dispongono di una rete distributiva del fresco efficiente, anche se territorialmente limitata. Più difficoltosa è la costituzione di una struttura di distribuzione su scala nazionale, specie se rivolta al dettaglio specializzato.

5. minacce di sostituzione: alta intensità

Data la scarsa fidelizzazione del cliente e il numero elevato di fornitori, i prodotti possono essere facilmente sostituiti. Sono rivolti al consumatore di yogurt una molteplicità di prodotti, tra i quali: il latte additivato con fermenti, i gelati allo yogurt e una molteplicità di prodotti alimentari a base di yogurt. In relazione alla funzione d'uso del prodotto le minacce di sostituzione prevalenti derivano dagli snack refrigerati, che per i giovanissimi hanno un alto grado di sostituibilità rispetto allo yogurt, e dal gelato, prodotti in sensibile crescita. In senso lato, prodotti sostitutivi sono anche alcuni soft drinks, la frutta e i succhi di frutta.

3. Quali sono le ragioni del fallimento di Yoplait?

Il fallimento di Yoplait è strettamente legato dalla scarsa differenziazione, insoddisfacente rapporto qualità e prezzo, inoltre non riuscì a proporre significative innovazioni di prodotto, portando così a non avere un'immagine sufficientemente consolidata per il consumatore italiano. Nonostante gli sforzi per ottenere una buona copertura distributiva Yoplait non riuscì ad entrare nel gruppo dei leader e nel 2000 abbandonò il mercato italiano.

4. E quali sono i fattori alla base del successo di Muller?

Il successo di Muller è stato garantito da un atteggiamento quasi monobusiness, operante a livello nazionale con ingenti investimenti pubblicitari, assicurati da un elevato capitale iniziale. Inoltre è stato premiato per aver attuato una politica di immagine di caratteristiche differenziate si fondono, essi infatti sono riusciti a creare un claim pubblicitario persuasivo orientato all'area del piacere ("fare l'amore con il sapore").

Osservando la tabella n.6, dei fattori critici di successo nel 2000, i fattori più incisivi sono stati gli stessi a cui la Muller ha dato più importanza: immagine, innovazione del prodotti e pubblicità e promozione.

Sofia Sacchi, matricola 873155

Martina Radice, matricola 871270

Aurora zuo, matricola 874660

Carlotta Sartori, matricola