

ALMA MATER STUDIORUM

UNIVERSITA' DI BOLOGNA

CAMPUS DI RIMINI



Relazione finale di laurea triennale in: Economia industriale (SECS-P/01)

Titolo: ***Differenziazione per uscire da una guerra di prezzo: il caso Big Rocket SRL***

Laurea in Economia dell'impresa (CLEI)

Classe di corso: L-18 - SCIENZE DELL'ECONOMIA E DELLA GESTIONE AZIENDALE

Candidato: Francesco Bucci

Matricola: 837852

Anno accademico: 2019-2020

INTRODUZIONE

Nella moderna economia e, in maniera più circoscritta, nell'attuale panorama italiano, si assiste ad una continua e costante proliferazione delle imprese che competono sul mercato. Queste, il più delle volte, si vanno a sommare alle imprese già esistenti in quanto offrono un prodotto o servizio omologo a quello già proposto da quelle esistenti: sebbene la ricerca e sviluppo rappresenti una attività molto importante, sono poche le imprese che spiccano per innovazione o per aver introdotto qualcosa di nuovo nel mercato.

Sono sempre più invece le imprese si trovano a dover competere tra loro sul prezzo in quanto offrono servizi indifferenziati: trovo questo fenomeno di grande interesse in quanto ciò è dettato dalla incapacità delle stesse di differenziarsi dai competitors. Le imprese non riescono a svincolarsi, a distanziarsi dai rivali e la diretta e logica conseguenza è quella di una preoccupante riduzione dei profitti. Nel momento in cui le imprese competono sui prezzi esse cercano di attuare strategie competitive volte alla continua riduzione degli stessi, con l'intento di intercettare l'intera domanda di mercato e di conseguenza conseguire l'intero profitto ricavabile dal mercato stesso. Tuttavia, l'imprescindibile conseguenza a questo meccanismo corrosivo è di una sempre maggiore riduzione del prezzo fino a giungere ad un livello tale da eguagliare i propri costi marginali, il che porta ad un profitto pari a zero.

Questo meccanismo che si mette in atto avviene per una legge economica: in presenza di prodotti o servizi indifferenziati, il consumatore sarà più propenso a scegliere quello avente un prezzo inferiore in quanto la totale assenza di caratteristiche distintive impedisce allo stesso di sviluppare preferenze per l'uno piuttosto che per l'altro. Egli è quindi del tutto indifferente nella scelta, in quanto le caratteristiche simili dei prodotti inducono ogni volta il consumatore a scegliere quello che viene offerto ad un prezzo inferiore. Questo meccanismo, di grande utilità per il consumatore, dal lato delle imprese invece non fa altro che danneggiare le stesse, in quanto si concluderà solo quando i profitti realizzabili saranno totalmente erosi.

Tale meccanismo, meglio noto in economia come "Duopolio di Bertrand" in onore all'economista e matematico francese che lo ha teorizzato, non è tuttavia di validità assoluta. Infatti, esistono due casi in cui tale teoria non viene confermata e tali si verificano in presenza di vincoli di capacità produttiva e di differenziazione del prodotto.

In questa sede è mia intenzione approfondire un caso di non applicazione del modello di Bertrand, contestualizzandolo a Big Rocket SRL, azienda presso la quale ho avuto il piacere di svolgere un tirocinio curriculare nell'estate del 2019.

Questa è un'impresa riminese nata nel 2015 come generalista agenzia di marketing che offriva ai suoi clienti una vasta gamma di servizi entro cui scegliere, per poi rendersi conto che, quella stessa vastità che loro inizialmente consideravano decisiva, non stava facendo altro che affossarli: i consumatori erano disorientati, non vedevano nulla di speciale in quell'impresa, non capivano cosa di diverso avesse e offriva e di conseguenza veniva considerata come una delle tante aziende di marketing, una commodity, una goccia in mezzo al mare.

La diretta traduzione in termini economici di questo processo descritto a parole è che Big Rocket, con la sua offerta, non riusciva ad intercettare la maggioranza della curva di domanda dei consumatori che facevano richiesta di quel determinato servizio in quanto la stessa curva di domanda non era lineare ma era una funzione "a salti": questo perché, essendo immersa in una guerra sui prezzi, i consumatori non riescono e non possono sviluppare preferenze in quanto il servizio è indifferenziato e di conseguenza essi sono infinitamente sensibili ad una variazione del prezzo, che porta così ad un cambio di preferenza appannaggio di quella impresa che per ultima ha ridotto il prezzo. I profitti conseguentemente ne hanno risentito, raggiungendo così livelli inferiori a quello che era il potenziale dell'impresa.

La storia di Big Rocket ha preso una strada diversa nel momento in cui l'azienda ha deciso di eliminare quei servizi superflui in quanto spersonalizzanti (ma comunque profittevoli) e scegliendo di focalizzarsi in uno solo di essi, il nuovo core business: dal 2017 Big Rocket SRL è specialista in brand positioning e ha contribuito e sta contribuendo a creare e posizionare grandi brand nel territorio romagnolo e limitrofo. Questa è stata una vera e propria dichiarazione di unicità indirizzata al mercato e, grazie a questa mossa, si è distanziata nettamente dai competitors ed è finalmente riconosciuta e percepita come unica, speciale dai clienti: l'identità di Big Rocket, ora, è forte sul mercato.

La riconoscibilità in ambito economico conduce alla possibilità di poter fissare un prezzo più alto rispetto a quello dei concorrenti e questo perché tramite la differenziazione del servizio offerto l'impresa è riuscita a far sviluppare

preferenze nei consumatori in quanto essi riconoscono una differenza, riconoscono che l'impresa sta offrendo qualcosa di unico e per questo essi gli attribuiscono valore. Questo valore si traduce in economia in un premium price, ovvero nella possibilità per l'impresa di fissare un prezzo superiore alla media dei competitors in quanto il consumatore, avendo forti preferenze, sarà ora comunque disposto a sopportare un prezzo maggiore pur di fare proprio quel prodotto o servizio. Tramite la differenziazione, la curva di domanda non è più a salti ma torna ad essere una funzione continua. I profitti, di conseguenza, incrementano.

Nel corso del mio elaborato è mia intenzione presentare il modello di Bertrand e successivamente approfondire il caso di non applicazione dello stesso dovuto alla differenziazione del prodotto, contestualizzandolo al caso Big Rocket SRL. È di mio interesse presentare questo caso in quanto lo trovo estremamente attuale e molto esemplificativo di come, al giorno d'oggi, sia ancora possibile per una start up italiana entrare nel mercato e conseguire profitti positivi a pochi anni dalla sua costituzione, grazie ad una efficace strategia di differenziazione e distanziamento dai competitors.

1. CONCORRENZA

La concorrenza, in economia, è da intendersi come una *“situazione di mercato con ampia libertà di accesso all'attività d'impresa, possibilità di libera scelta per gli acquirenti (in particolare, i consumatori) e, in generale, la possibilità per ciascuno di cogliere le migliori opportunità disponibili sul mercato, o proporre nuove opportunità, senza imposizioni da parte dello Stato o vincoli imposti da coalizioni d'impresa”*¹.

Alla luce di questa definizione dizionaristica, è utile fare chiarezza in particolare riguardo alla *“situazione di mercato”*: essa è da intendersi come la forma di competizione che prende atto tra imprese.

Ne esistono di più tipi, distinti in base a numero di imprese, barriere di ingresso e natura del prodotto. Ogni forma ha caratteristiche peculiari e specifiche e si differenzia nettamente rispetto alle altre: si pensi ad esempio alle due forme di mercato per eccellenza antitetiche tra loro, quali concorrenza perfetta e monopolio, che hanno un numero infinito di imprese nel primo caso e solo una nel secondo.

Tuttavia, assunta l'assoluta eterogeneità delle forme di competizione che caratterizzano la natura del mercato, è mia intenzione, nel corso di questo elaborato, prendere in esame e approfondire un caso intermedio di queste, ovvero quello di concorrenza imperfetta o oligopolistica. In tali circostanze competitive, le imprese che vi prendono parte sono un numero ridotto e queste devono scegliere strategicamente il modo in cui competere e, più nello specifico, scegliere in cosa competere.

Questo perché in economia ci sono due fondamentali variabili in cui le imprese possono strategicamente scegliere di competere: prezzi e quantità.

1.1. Concorrenza nei prezzi: presentazione del modello di Bertrand

La concorrenza nei prezzi è una particolare forma di concorrenza in cui le imprese, per definizione, competono sul prezzo, che rappresenta la variabile fondamentale.

Questa particolare forma di concorrenza è stata teorizzata dall'economista e matematico francese Joseph Louis François Bertrand nel 1893, il quale, criticando il modello sulle quantità di Cournot, finì di fatto per individuare un nuovo modello di interazione competitiva basato sul prezzo.

Il modello di Bertrand è una forma di interazione strategica di tipo statico, studiato in un ambito di duopolio, ovvero caratterizzato da due sole imprese che competono sul mercato. Ciascuna di esse è consapevole che dovrà scontrarsi con l'altra e l'esito delle loro reciproche azioni si tramuta spesso in una guerra sui prezzi. Questo avviene in quanto queste sono motivate via via a ridurli nell'ottica di sottrarre clienti all'altra e di conseguenza servire l'intero mercato. Questo incentivo per le imprese è di notevole fattura in quanto, qualora una di queste riuscisse in tale intento, trarrebbe tutti i profitti ottenibili dal mercato stesso, operando difatti come monopolista. Ciò deriva dalla natura di

comportamento da *homo oeconomicus* di un imprenditore di ogni qualsivoglia impresa: egli si comporta cioè mirando alla massimizzazione del profitto, visto come fondamentale obiettivo.

Le assunzioni di base che vanno fatte presentando il modello sono che:

- Le imprese che competono sul mercato sono due (per semplicità: impresa 1 e impresa 2);
- Le imprese producono un bene tra loro indifferenziato, identico, omogeneo;
- Le imprese sostengono lo stesso costo marginale c nella produzione del bene;
- Le imprese competono strategicamente tra loro: cercano di massimizzare il proprio profitto e non c'è collusione;
- Le imprese conoscono la struttura della domanda di mercato;
- Le imprese sono simmetriche;
- La variabile strategica è il prezzo;
- Ciascuna impresa assume che il prezzo della concorrente rimanga costante;
- Il gioco è statico, non procede per "tentativi ed errori": non c'è "aggiustamento";
- I consumatori sono razionali, ovvero scelgono sempre l'alternativa a loro più vantaggiosa.

1.1.1. Funzionamento del modello di Bertrand

Nella logica del modello di Bertrand, le due imprese rivali tra loro dovranno formulare le loro strategie tenendo in considerazione che la scelta del prezzo avverrà in maniera simultanea. A tal proposito, approcciandosi allo studio del modello di competizione in cui la variabile strategica è quella sopra citata, è utile considerare la funzione di domanda di mercato nella sua versione diretta, ovvero ponendo l'output totale come variabile dipendente. Questo avviene in quanto, nel modello di Bertrand, essendo il prezzo a essere determinato dalle imprese, dovrà questo essere considerato come variabile indipendente e, di conseguenza, la quantità offerta sarà incognita.

Per questa ragione, si ottiene una funzione di domanda diretta lineare pari a: $Q=a-bP$, con $a=A/B$ e $b=1/B$.

I ragionamenti preliminari che devono essere fatti in un modello di concorrenza sui prezzi sono che, assunta l'omogeneità del prodotto e la razionalità dei consumatori, questi sceglieranno sempre il prodotto offerto al miglior prezzo. Questo principio deriva dal fatto che le imprese, offrendo sul mercato un bene che non si distingue, non si differenzia da quello del competitor, renderanno il consumatore indifferente nella scelta di uno o dell'altro ed egli baserà quindi la propria decisione di acquisto unicamente sul prezzo, diventando così un soggetto volatile nelle preferenze.

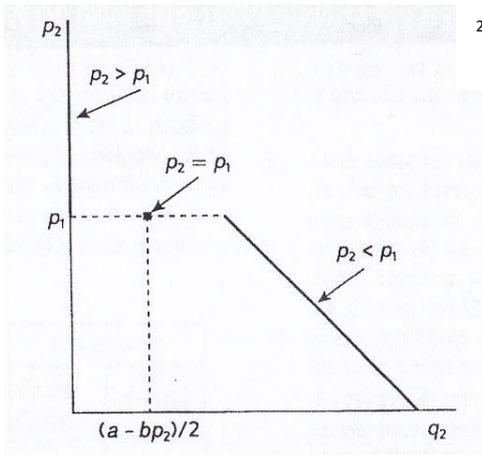
Prendendo in riferimento ad esempio l'impresa 2, se questa fissasse un prezzo tale per cui $p_2 > p_1$, per la ragione sopra menzionata, essa non venderebbe nemmeno una unità di output in quanto nessun consumatore razionale sceglierà di pagare un ammontare di denaro maggiore per un prodotto indifferenziato se ne esiste un'identica alternativa ad un prezzo inferiore.

Al contrario, se $p_2 < p_1$, in virtù del medesimo ragionamento, questa volta sarebbe l'impresa 2 a servire l'intero mercato.

Nel caso invece di situazione intermedia, in cui $p_2 = p_1$, le due imprese si spartiranno equamente il mercato.

Riassumendo:

con	$p_2 > p_1$,	otterremmo	$q_2 = 0$
con	$p_2 = p_1$,	otterremmo	$q_2 = \frac{a - bp_2}{2} p_1$
con	$p_2 < p_1$,	otterremmo	$q_2 = a - bp_2$



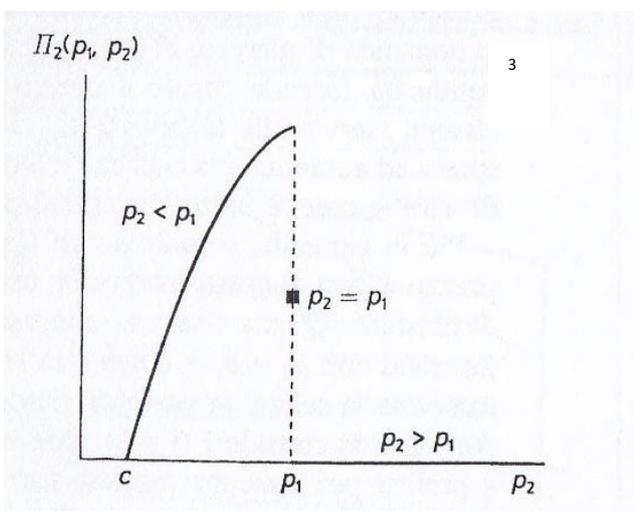
Il grafico rappresenta la funzione di domanda dell'impresa 2 nel modello di Bertrand. Con riferimento alla citata impresa, sugli assi troviamo rispettivamente: sulle ascisse X l'output q_2 , sulle ordinate Y il prezzo p_2 . La funzione rappresenta graficamente quanto esposto finora: è indicativa del fatto che qualora l'impresa 2 fissasse un prezzo p_2 superiore a quello del competitor il suo output q_2 sarebbe pari a 0 in quanto non verrebbe scelto da alcun consumatore. Parallelamente, qualora questa fissasse un prezzo p_2 inferiore a quello del rivale riuscirebbe a servire tutti i consumatori, ottenendo una quantità q_2 pari alla funzione di domanda di mercato. Nel caso mediano, in cui i prezzi delle due imprese fossero uguali, queste si dividerebbero equamente i consumatori da servire, avendo una quantità di output pari alla metà della domanda di mercato.

A questo punto, tenendo fermo il riferimento all'impresa 2, sono facilmente ottenibili i profitti della stessa. Il profitto di una impresa, per definizione, è una funzione che si caratterizza per la presenza di due componenti: prezzo e quantità. Combinando queste due variabili, è possibile determinare la massimizzazione del profitto (indicato come π), trovata come differenza tra i ricavi totali ed i costi totali dell'impresa. $Max \pi(X) = pX - [CF + CV(X)]$

<i>Ricavo</i>	<i>Costo</i>
<i>totale</i>	<i>totale</i>

Risolviendo questa formula per ciascuno dei livelli di prezzo sinora trovati otterremmo:

- con $p_2 > p_1$, otterremmo $\pi(p_1, p_2) = 0$
- con $p_2 = p_1$, otterremmo $\pi(p_1, p_2) = (p_2 - c) \frac{a - bp_2}{2}$
- con $p_2 < p_1$, otterremmo $\pi(p_1, p_2) = (p_2 - c)(a - bp_2)$



Il grafico sopra indicato mostra i profitti dell'impresa 2 in funzione del prezzo p_2 . Con riferimento alla citata impresa, sugli assi troviamo rispettivamente: su quello delle ascisse X il prezzo p_2 , sulle ordinate Y il profitto π_2 come funzione di p_1 e p_2 .

Quello che si evince è che i profitti dell'impresa 2, partendo dal un punto sulle ascisse pari al costo marginale c , crescono in maniera costante fin tanto che il prezzo p_2 è inferiore a quello del concorrente p_1 . Nel punto di parità tra i due, la funzione di profitto si interromperà e subirà un salto e quindi una contrazione della stessa fino ad arrivare al punto indicato nel grafico. Infine, per un livello di prezzo p_2 inferiore a p_1 , i profitti π_2 saranno costanti e pari a 0.

La particolarità di questo modello, ed è ciò per cui si caratterizza, è la presenza di una funzione *discontinua*. Questo avviene in quanto la scelta razionale delle imprese che operano in questo contesto è certamente quella di fissare un prezzo inferiore a quello del concorrente, poiché ciò significherebbe servire l'intero mercato e di conseguenza trarne tutti i profitti.

Questo tuttavia è il medesimo ragionamento effettuato dal competitor: anche l'impresa rivale sarà incentivata a fissare un prezzo che sia inferiore a quello altrui per l'analoga motivazione sopra citata.

Inoltre, poiché le imprese sono simmetriche, la strategia ottimale per entrambe, qualora queste abbiano fissato un prezzo superiore ai propri costi marginali, sarebbe quella di fissare un prezzo marginalmente inferiore a quello del rivale. Questa riduzione marginale del prezzo sarebbe pari a ϵ (in cui ϵ è pari ad una quantità molto ridotta) e sarebbe motivata e giustificata dal fine di servire l'intero mercato e di conseguenza realizzare un extra profitto. Questa strategia adottata dalle imprese, volta alla continua riduzione del prezzo per un ammontare pari a ϵ , è nota come *undercutting*.

1.1.2. Esito del modello di Bertrand

Risulta tuttavia chiaro a questo punto che non potrà esistere un equilibrio se le imprese continueranno sistematicamente a ridurre marginalmente il prezzo. O meglio: tale processo continuerà e si esaurirà solo nel momento in cui le imprese arriveranno a fissare un prezzo pari al proprio costo marginale c .

Il processo terminerà in corrispondenza di questo livello di prezzo in quanto l'impresa 2, e specularmente anche la 1, non sarà incentivata a fissare un prezzo tale per cui $p_2 < p_1 < c$, poiché, per ogni vendita positiva di output, l'impresa perderà denaro dal momento in cui la sta offrendo sul mercato ad un prezzo inferiore al costo unitario c : di conseguenza, su ciascuna unità, realizzerebbe una perdita e non un profitto.

Dunque, come precedentemente dimostrato tramite la presentazione delle formule, con un livello di prezzo pari a

$p_2 = p_1$, le imprese si dividono equamente il mercato e ottengono profitti pari a $\pi(p_1, p_2) = (p_2 - c) \frac{a - bp_2}{2}$.

Alla luce di quanto descritto finora, l'unico esito razionale di un mercato caratterizzato da competizione sui prezzi è quindi rappresentato da una coppia di prezzi pari a $p_1 = c, p_2 = c$, in quanto, in corrispondenza di questo livello, nessuna delle due imprese è incentivata a cambiare (*"Equilibrio di Nash: una combinazione di mosse (tecnicamente "profilo di strategie") per la quale nessun giocatore riceve un beneficio maggiore nel variare la propria scelta"*⁴).

L'esito di tale modello risulta nondimeno paradossale: si giunge ad una conclusione in cui il prezzo è pari al costo marginale, che è la stessa cui si arriva studiando il modello di concorrenza perfetta. Tuttavia, la sostanziale e netta differenza tra i due modelli, che giustifica lo stupore di un corrispondente esito, è che nel duopolio di Bertrand operano solamente due imprese mentre, in concorrenza perfetta, le imprese che prendono attivamente parte nel mercato sono tante e di piccole dimensioni.

Il paradosso di Bertrand è ora evidente: due imprese che potenzialmente possono realizzare alti profitti dividendosi il mercato, competendo sui prezzi, finiscono per innescare una guerra che è nociva per entrambe in quanto, al termine di essa, nessuna delle due realizzerà un profitto positivo, proprio come di concorrenza perfetta in cui però il numero di imprese è elevato ed è razionalmente giustificabile un esito di nullità di profitti.

Il modello di Bertrand, tuttavia, non risulta sempre di totale e veridica applicazione. Esistono due casi infatti in cui tale modello non si applica, e si hanno in presenza di vincoli di capacità e differenziazione del prodotto.

1.2. Differenziazione del prodotto

Il caso di non applicazione veridica del modello di Bertrand in presenza di prodotti differenziati deriva dal fatto che l'esito, in questo caso, non è tale da giungere alla conclusione di fissare un prezzo pari al proprio costo marginale ma bensì porta alla realizzazione di profitti di ammontare positivo.

Questa condizione si verifica al venir meno di una delle fondamentali assunzioni di base fatte presentando il modello: "omogeneità del prodotto". Questo stringente parametro nella pratica può essere aggirato, in quanto è sufficiente un'inezia per far propendere il consumatore verso un prodotto, per fargli sviluppare preferenze positive verso un particolare servizio offerto e, di conseguenza, renderlo meno volatile.

Sebbene sia da considerarsi vera la condizione per cui nello scenario competitivo italiano il più delle volte le nuove imprese si vanno a sommare a quelle già esistenti offrendo un prodotto o servizio omologo, è altrettanto vero che ciascuna di esse si caratterizza per almeno un elemento distintivo e, a meno di medesima ubicazione, le imprese avranno anche posizioni diverse.

Esistono quindi delle caratteristiche peculiari per ogni prodotto e servizio offerto e, tali punti di differenza, dal lato del consumatore contribuiscono a fidelizzarsi a un brand, a preferire un'impresa piuttosto che un'altra; dal lato dell'impresa invece, evidenziare i propri punti di differenza rispetto ai competitor rende la stessa in grado di fissare un prezzo più alto rispetto ai propri costi marginali, per giunta senza il rischio di perdere tutti i propri clienti. Queste sono quindi incentivate a differenziare la propria offerta nell'ottica di fidelizzare i clienti e, di evitare di perdere l'intera domanda quando il loro prezzo è superiore a quello dei concorrenti.

L'impresa però, al fine di riuscire ad attrarre i consumatori che risultano essere più affini alla propria proposta, deve considerare che i clienti sono soggetti complessi in quanto presentano gusti tra loro variegati ed eterogenei: esse quindi, per poterli soddisfare, devono offrire qualcosa che si differenzi, qualcosa che riesca a farli propendere dalla loro parte.

La differenziazione risulta essere la più efficace delle strategie da parte delle imprese: solo differenziando la propria offerta dai rivali l'impresa riesce a distanziarsi strategicamente da essi e, di conseguenza, allontanarsi da una guerra di prezzo. Questo avviene in quanto le imprese che offrono un bene omogeneo sono percepite come commodity: se vengono scelte, è unicamente per il prezzo che risulta essere il più basso sul mercato.

Il principale strumento che le imprese hanno per fuggire da questo meccanismo corrosivo è la differenziazione: solo tramite essa le imprese riusciranno ad intercettare quella parte di domanda dei consumatori che risultano maggiormente insensibili al prezzo poiché attribuiscono maggior valore alle caratteristiche del prodotto. Questo perché avere un'offerta differenziata rispetto ai concorrenti permette:

- all'impresa, di fuggire da una guerra di prezzi e dall'etichetta di commodity, in quanto non le può essere attribuito questo appellativo se il bene offerto è unico nel suo genere, non ha alcun diretto prodotto speculare; la diretta conseguenza è che, allontanandosi strategicamente dai concorrenti, l'impresa ha la possibilità di fissare un prezzo più elevato e non corre il rischio di perdere l'intero ammontare di clienti.
- ai consumatori, di sviluppare forti preferenze. Essi, trovando un'offerta di mercato differenziata e quindi non più omologa, possono scegliere non più unicamente in base al prezzo ma anche sulle caratteristiche del prodotto. Questo risulta particolarmente importante in quanto differenti caratteristiche consentono ai consumatori di diventare meno volatili e di sviluppare forti preferenze: ciò implica una insensibilità al prezzo poiché essi, pur di acquistare la variante di prodotto con le caratteristiche che loro maggiormente desiderano, saranno disposti a sostenere un prezzo di acquisto più elevato.

Fondamentale in quest'ottica è quindi attuare una "differenziazione orizzontale del prodotto": essa consiste cioè nell'offrire un prodotto o servizio che si avvicini il più possibile a quella che è la versione del prodotto che il consumatore preferirebbe maggiormente. In questo modo egli è meno propenso a effettuare acquisti da concorrenti poiché pur di ottenere la variante preferita è disposto a sopportare un'uscita di denaro maggiore.

Si rientra in questa casistica quando i consumatori valutano gli attributi del prodotto in maniera diversa: in caso di parità di prezzo, qualora alcuni consumatori preferiscano il prodotto dell'impresa 1 e altri quello dell'impresa 2, si ha differenziazione orizzontale del prodotto.

Ci sono poi altri casi, in cui tutti i consumatori sono concordi nelle preferenze, che vengono derubricati sotto il caso di "differenziazione verticale".

Per dimostrare l'efficacia della differenziazione, in termini di fuga da guerra di prezzo e possibilità di fissarne uno superiore ai propri costi marginali senza incorrere nel pericolo di perdere tutti i clienti, è necessario introdurre un approccio di tipo geografico, chiamato "Modello di localizzazione di Hotelling".

1.2.1. interpretazione geografica: contesto spaziale

Il modello di localizzazione di Hotelling prende il nome dal suo inventore, Harold Hotelling, statistico statunitense, che ha individuato e teorizzato questo modello nell'ipotesi in cui le imprese competano nello spazio.

Le assunzioni di base che vanno fatte presentando il modello sono che:

- N consumatori uniformemente distribuiti attorno ad un'unica strada $[0, 1]$;
- Due imprese rivali con posizionamento $x=0$ e $x=1$;
- Le imprese sostengono il medesimo costo unitario costante di produzione c ;
- Il bene che viene offerto dalle imprese si differenzia per le caratteristiche che lo compongono, che sono ordinabili da parte dei consumatori in base alle loro preferenze;
- I consumatori hanno preferenze diverse;
- I consumatori acquistano il bene che offre loro il surplus maggiore, sempre che sia maggiore di 0;
- I consumatori hanno prezzo di riserva per la variante preferita pari a V ;
- $V > c$;
- I consumatori acquistano almeno una unità di prodotto;
- È presente un costo di trasporto (costo di utilità) pari a t per unità di distanza percorsa;

Per illustrare il modello di Hotelling è necessario immaginare una strada e N consumatori uniformemente distribuiti attorno ad essa.

Lungo di essa sono presenti due negozi, rivali tra loro, che sono rispettivamente collocati all'indirizzo $x=0$ ed $x=1$ e che presentano entrambi lo stesso costo unitario costante c . È importante sottolineare che l'indirizzo, e quindi il posizionamento, corrisponde, oltre che ad una mera posizione geografica, anche ad una variante del bene: è quindi da intendersi come differenziazione del prodotto. Di seguito quindi utilizzando i termini "posizione" e "indirizzo" ci si riferirà all'ubicazione delle imprese ed anche al prodotto avente differenze qualitative. È evidente quindi ritenere che i consumatori abbiano diverse posizioni, ovvero diverse combinazioni preferite a seconda di quelli che sono i loro gusti.

È importante sottolineare che, sfruttando le assunzioni di base del modello, ciascun consumatore che si trova nel suo indirizzo, all'atto dell'acquisto, qualora non dovesse acquistare un bene con le caratteristiche che desidera, sarà soggetto ad una perdita di utilità. Questa è data in quanto per il consumatore comprare un bene "distante" da quello che è il prototipo ideale, ovvero quello con gli attributi desiderati, comporta un costo maggiore in quanto non sarà totalmente soddisfatto dell'acquisto.

Al momento in dell'acquisto, il consumatore può:

- Acquistare il bene da lui preferito e sostenere quindi un costo pari a $t \cdot x$ e, sostenendo un costo di acquisto pari a p_1 , ottenere un surplus pari a $V - p_1 - (t \cdot x)$.
- Acquistare la variante del bene che non preferisce, sostenendo quindi un costo pari a $t(1-x)$ e, sopportando un costo di acquisto p_2 , ottenere un surplus pari a $V - p_2 - t(1-x)$.

Le imprese, 1 e 2, specularmente a quanto descritto nel modello di Bertrand, sceglieranno simultaneamente i loro prezzi p_1 e p_2 e, dato che sono in concorrenza tra loro, competeranno strategicamente nell'ottica di riuscire a servire una domanda di mercato positiva.

Nell'ipotesi in cui l'intero mercato venga servito, ciascun consumatore acquista una unità positiva di output scegliendo tra i prodotti di una delle due imprese. Questa condizione è da ritenersi possibile e quindi veritiera quando V viene considerato sufficientemente elevato. Ciò risulta particolarmente significativo in quanto le imprese sono incentivate a vendere a quanti più clienti possibili in presenza di alti prezzi di riserva, poiché questi sono sintomatici di una consistente disponibilità a pagare da parte dei consumatori e, per tale ragione, a ciascuno di essi può essere applicato un prezzo tale per cui ciascuna vendita risulti profittevole.

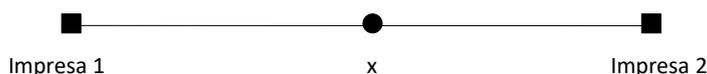
A totalità di mercato servito è possibile individuare il cosiddetto "consumatore marginale", x^m : costui è quel consumatore che, lungo la strada precedentemente menzionata, si trova esattamente al centro di essa e risulta quindi indifferente se acquistare dall'impresa 1 o dalla numero 2. L'indifferenza è determinata dalla parità di surplus: tale consumatore non avrà incentivo a preferire un prodotto piuttosto dell'altro in quanto egli ha la medesima utilità a parità di acquisto.

Definendo quanto descritto in termini matematici:

$$V - p_1 \cdot t \cdot m = V - p_2 \cdot t(1 - x^m)$$

Risolviendo per x^m si ottiene l'indirizzo del consumatore marginale:

$$x^m(p_1, p_2) = \frac{(p_2 - p_1 + t)}{2t}$$



Definire e trovare il consumatore marginale è di notevole importanza in quanto egli rappresenta una sorta di spartiacque: come è visibile dalla figura sopra, i consumatori che si trovano alla sua sinistra sceglieranno di acquistare il bene dell'impresa 1, mentre quelli alla sua destra decideranno di comprare quello dell'impresa 2. In termini più strettamente economici, si può definire x^m come la porzione di mercato che acquista dall'impresa 1, ed $(1 - x^m)$ come il gruppo di consumatori che preferiranno acquistare il bene dell'impresa 2.

Assunta l'uniformità distributiva dei consumatori lungo tutta la strada, la funzione di domanda cui l'impresa 1 deve far fronte per la coppia di prezzi (p_1, p_2) , a totalità di mercato servito, è:

$$D^1(p_1, p_2) = x^m(p_1, p_2) = \frac{(p_2 - p_1 + t)}{2t} N$$

Allo stesso modo, specularmente, è possibile ricavare anche quella dell'impresa 2

$$D^2(p_1, p_2) = [1 - x^m(p_1, p_2)] = \frac{(p_1 - p_2 + t)}{2t} N$$

Queste funzioni sono esemplificative della differenza con il modello di Bertrand: in questo caso, le funzioni di domanda sono in ogni caso continue, sia per p_1 che per p_2 , a differenza di quanto descritto nel modello di competizione nei prezzi in cui tali funzioni erano peculiari per la loro discontinuità, definita "a salti". Ciò significa che, data la continuità delle funzioni, variazioni di prezzo non determineranno bruschi salti nella domanda ma anzi consentono di mantenere i propri clienti anche a seguito di un ΔP .

La ragione di ciò si ha poiché, in presenza di beni differenziati, le imprese sono più libere nel poter determinare i prezzi: questo avviene in quanto qualora l'impresa 1 fissasse un prezzo p_1 leggermente superiore a p_2 , tale mossa non comporterebbe automaticamente la perdita di tutti i clienti a differenza di quanto descritto nel modello di Bertrand.

Una parte dei consumatori, infatti, avendo forti preferenze, avrà un grande incentivo nel continuare a scegliere quella variante del bene poiché altrimenti incorrerebbe in elevate perdite di utilità; tale frazione dei consumatori deciderà e continuerà quindi ad acquistare i beni della stessa impresa pur avendo un prezzo più alto perché quella variante di prodotto o servizio è più vicina alle caratteristiche desiderate.

La continuità delle funzioni di domanda si riflette positivamente anche sui profitti: in questo modello, anche tale funzione è continua. Essa, è pari a:

$$\pi^1(p_1, p_2) = (p_1 - c) \frac{(p_2 - p_1 + t)}{2t} N$$

E, per simmetria, anche quella del concorrente è:

$$\pi^2(p_1, p_2) = (p_2 - c) \frac{(p_1 - p_2 + t)}{2t} N$$

Le imprese, una volta determinate le rispettive funzioni di domanda e profitto, devono trovare il prezzo ottimale da applicare e, per riuscire in tale intento, devono studiare la risposta ottimale capendo come variano i profitti dell'impresa 1 (presa in esempio) quando essa varia il suo prezzo p_1 in risposta ad un fissato prezzo p_2 .

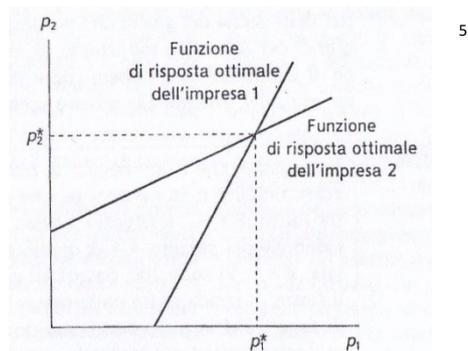
In ottemperanza a ciò, l'impresa deve calcolare la derivata della sua funzione di profitto e, imponendola pari a 0, è possibile calcolare la risposta ottimale (p_1^*).

La risposta ottimale dell'impresa 1 è dato da:

$$p_1^i = \frac{p_2 + c + t}{2}$$

Specularmente, vista la simmetria delle imprese, si trova anche la risposta ottimale dell'impresa 2, dato da:

$$p_2^i = \frac{p_1 + c + t}{2}$$



Come si evince dal grafico, le funzioni di risposta ottimale, per entrambe le imprese, hanno pendenza positiva e la coppia di prezzi all'equilibrio è data dal punto di intersezione delle due rette. L'equilibrio di Nash in questo caso è quindi dato da due prezzi (p_1^*, p_2^*) tale per cui p_1^* è la risposta ottimale dell'impresa 1 a p_2^* e viceversa.

In virtù di ciò, è possibile risolvere contemporaneamente nella coppia in equilibrio di Nash (p_1^*, p_2^*) tale da ottenere:

$$p_1^i = p_2^i = c + t$$

Questa equazione deve essere letta ricavando l'informazione per cui, in equilibrio, ciascuna impresa fissa un prezzo pari al proprio costo marginale c , maggiorato di una somma t pari al costo utilità che il consumatore sostiene quando si trova ad acquistare una variante del bene distante da quella da lui preferita. Per tale coppia di prezzi, le imprese si dividono equamente il mercato. I profitti ottenuti da ciascuna impresa saranno quindi i medesimi.

Nel modello appena descritto, risulta chiave il ruolo del parametro t : esso è una misura della perdita di valore che ciascun consumatore attribuisce al non ottenimento della sua variante preferita del prodotto ed è decisivo in quanto attenua la rivalità nei prezzi tra imprese.

Maggiori e più radicate saranno le preferenze, espresse tramite il parametro V , maggiori saranno i costi derivanti da perdite di utilità, espressi dal parametro t , meno disposto sarà il consumatore ad acquistare un prodotto distante da quella che è la sua posizione. Questo avviene in quanto il consumatore che ha forti preferenze, in virtù di esse, sostiene una elevata perdita di utilità qualora debba consumare un prodotto che non soddisfi appieno la variante preferita.

La diretta conseguenza di ciò è che le imprese possono essere libere di fissare un prezzo elevato, in quanto i consumatori sono più propensi a sostenere di pagare quella somma piuttosto che acquistare un'alternativa a più buon mercato ma più distante in termini di preferenze. Risulta quindi chiaro il ruolo attenuativo del parametro t : in presenza di forti preferenze, la guerra di prezzo tra imprese si smorza in quanto la differenziazione di prodotto rende il consumatore meno volatile e questa gli consente di sviluppare forti preferenze e quindi essere più insensibile al prezzo.

In presenza di minori preferenze e costi di utilità, sintomo quindi di una flebile differenziazione, i consumatori non è più spinto a ottenere il prodotto da lui preferito, in quanto questi sono attratti unicamente dal minor prezzo che potranno sostenere. In questo senso, minori costi di utilità conducono ad una intensificazione nella guerra nei prezzi. Nel caso di $t=0$, e quindi di totale assenza di differenziazione, i consumatori saranno infinitamente sensibili a variazioni di prezzo, e sceglieranno solo sulla base di esso. La conclusione in questa circostanza è quella descritta nel modello di Bertrand.

Giunti al termine della trattazione della differenziazione in ambito di prodotto, sono quindi chiari i benefici che essa apporta. In primis, avere un'offerta differenziata rispetto ai propri competitor permette ai consumatori di affezionarsi al prodotto, immedesimarsi, sviluppare preferenze per esso. La logica e diretta conseguenza determina che le imprese sono libere di fissare un prezzo più alto in quanto i consumatori con forti preferenze sono comunque disposti a sostenere quel premium price pur di ottenere quel prodotto.

In questo senso, le imprese dovrebbero prestare più attenzione a differenziarsi rispetto ai competitor, ed in particolare porre l'accento sul perché fanno quel che fanno: questa è un'ottima strada per distanziarsi da essi in quanto i valori contenuti in mission e vision sono propri per ciascuna impresa. Citando Simon Sinek e il suo intervento ad TEDx Puget Sound del 2009: "people don't buy what you do. People buy why you do it"⁶.

2. CASO STUDIO: BIG ROCKET

Giunti a questo punto dell'elaborato, è mia intenzione dare una testimonianza concreta a quanto illustrato sino ad ora. Pertanto, presento Big Rocket, agenzia di brand positioning del riminese: il fine dell'analisi del caso studio di questa azienda è quello di mettere in risalto come una start up di recente formazione sia stata in grado di emergere sul mercato, riuscendo a svincolarsi da competitor e guerre di prezzo. Essa, tramite una focalizzazione, differenziazione della propria offerta, ha potuto verificare il caso di non applicazione veridica del modello di Bertrand: non essendo più inserita in un settore omologo e indifferenziato, Big Rocket ha iniziato, e si sta assicurando per i tempi che verranno, un futuro prospero.

2.1. Presentazione

Big Rocket è un'azienda di brand positioning ubicata a Rimini, nata nel 2015 dal socio fondatore ed attuale CEO Andrea Conti. Ad oggi, giugno 2020, Big Rocket conta 8 membri e, nonostante le plurime formazioni che si sono susseguite nel corso degli anni, ritengo interessante proporre la storia di questa azienda. Credo che risulti evidente la messa in luce della dedizione e dell'intelligenza di un team di persone che, nonostante le difficoltà e le insidie che il mercato italiano presenta, essendo guidato da un fortissimo

“perché”, è riuscito a creare un brand unico e riconosciuto dal mercato. Andrea e tutte le persone del team hanno una forte passione per il proprio lavoro e una grande voglia di contribuire al miglioramento della società e del territorio.

Big Rocket si mostra al mercato come un'azienda coerente: essa si propone di applicare ai suoi clienti ciò che in primis ha sperimentato, e con successo, su se stessa. Essa infatti “È nata dal grande sogno di un giovane team di fare qualcosa di nuovo nel mercato e creare un modello di azienda che sarebbe stata antesignana dei cambiamenti che già aveva visto nel mercato”⁷. L'obiettivo dell'impresa è quello di creare brand immortali (da qui il payoff “immortal brand”), cioè brand che siano capaci di occupare il mercato per il più prolungato tempo possibile.

Ciò che essa ha efficacemente sperimentato su se stessa è che la focalizzazione e la differenziazione della propria offerta permette all'azienda di affermarsi sul mercato: presentare tratti distintivi, unici, permette alla stessa di non omologarsi ai concorrenti, e quindi di fuggire da una guerra di prezzo e da una erosione dei profitti. Questa unicità è notata dal cliente, che proprio in virtù di questa percezione, sviluppa preferenze per l'impresa e quindi sostiene una elevata disutilità in caso di non acquisto da essa: i clienti accetteranno quindi di sostenere un premium price pur di ottenere quel determinato prodotto o servizio. La testimonianza di successo di Big Rocket sta proprio nel capire l'impossibilità di sostenere nel lungo periodo una guerra di prezzi e, per riuscire a sfuggire a tale sistema di competizione che logora i profitti, ha deciso di differenziare la propria offerta.

2.2. Pre differenziazione

Big Rocket tuttavia non nacque immediatamente come agenzia di brand positioning. Essa, a fine 2015, si proponeva al mercato come agenzia di comunicazione, sottoforma di ditta individuale. La legislazione vigente per tale forma societaria non consente di svolgere un'accurata analisi tramite dati di bilancio, in quanto non tenuta ad esporli. Tuttavia, è possibile ed interessante osservare la composizione dell'offerta dell'epoca per analizzare come l'azienda si proponesse commercialmente al mercato.

2.2.1. Offerta

Essa si caratterizzava per essere sostanzialmente una replica di una qualsiasi altra agenzia di comunicazione presente sul territorio. Big Rocket era da considerarsi come totalmente generalista, in quanto all'interno dell'ampia gamma di servizi entro cui i clienti potevano scegliere, nessuno di essi era unico, distintivo. In particolare, l'offerta del tempo prevedeva:

- Creazione di siti web
- Gestione dei social: campagne Facebook e Instagram
- Creazione di foto e video
- Grafica
- Sviluppo del brand: es, brand identity

Le singole attività, escluse dal contesto, avevano potere differenziante: tuttavia, ciò che danneggiava l'azienda era la contemporanea proposta delle stesse.

2.2.2. Mercato

Il mercato di riferimento cui Big Rocket puntava di servire, inizialmente, era quello prevalentemente locale. È utile tuttavia considerare che tale segmento era già saturo, sovraffollato. Stando ai dati della Camera di Commercio della Romagna relativi al 2015, anno di costituzione dell'azienda, le imprese di “Servizi di informazione e comunicazione” presenti sul territorio romagnolo erano 1270⁸. Prendendo poi in esame i

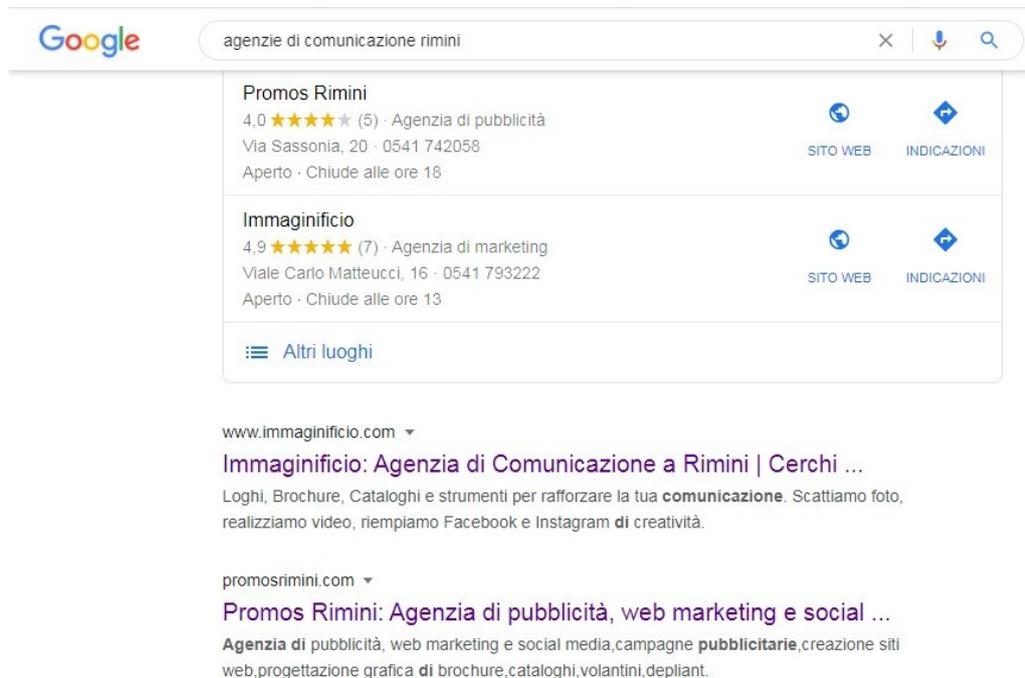
più recenti e dettagliati dati forniti dal medesimo ente, nel primo trimestre del 2020 le imprese appartenenti alla categoria sopra menzionata, nel solo territorio riminese, sono ben 749⁹ su un totale di 1394¹⁰ in tutta la Romagna (53,73%). Questo dato permette di capire che l'azienda si è inserita in un mercato saturo. Ad aggravare la situazione insita nel segmento, si va ad aggiungere anche l'omologazione delle aziende che vi competono: esaminando le offerte di due competitor non si riescono a individuare significative differenze.

2.2.3. Competitor

Considerare il segmento delle imprese erogatrici di "Servizi di informazione e comunicazione" come saturo ed omologo è di facile lettura.

Il primo dato, relativo alla numerosità, è fornito da un ente competente (quale la Camera di Commercio) e permette di comprendere la bassa concentrazione del settore.

Relativamente alla omologazione, è sufficiente svolgere una ricerca su Google e commentare il risultato.



The screenshot shows a Google search interface with the query "agenzie di comunicazione rimini". The search results are displayed in a list format. The first result is for "Promos Rimini", an advertising agency with a 4.0 rating from 5 reviews, located at Via Sassonia, 20, with phone number 0541 742058. The second result is for "Immaginificio", a marketing agency with a 4.9 rating from 7 reviews, located at Viale Carlo Matteucci, 16, with phone number 0541 793222. Below the search results, there are two website snippets. The first is for "www.immaginificio.com" with the title "Immaginificio: Agenzia di Comunicazione a Rimini | Cerchi ..." and a description: "Loghi, Brochure, Cataloghi e strumenti per rafforzare la tua comunicazione. Scattiamo foto, realizziamo video, riempiamo Facebook e Instagram di creatività." The second snippet is for "promosrimini.com" with the title "Promos Rimini: Agenzia di pubblicità, web marketing e social ..." and a description: "Agenzia di pubblicità, web marketing e social media, campagne pubblicitarie, creazione siti web, progettazione grafica di brochure, cataloghi, volantini, depliant."

Osservando l'output offerto dal sistema di ricerca, è possibile evidenziare come i primi due risultati confermino l'indifferenziazione dell'offerta. Elementi comuni ad entrambe le aziende, "Immaginificio" e "Promos Rimini" sono:



- Grafica pubblicitaria
- Sviluppo web
- Web marketing
- Social media marketing
- Video
- Comunicazione

Comparando le proposte delle due aziende, risulta evidente come l'offerta sia del tutto indifferenziata, sostanzialmente speculare. Questa, tuttavia, era anche l'offerta di Big Rocket: alla luce di ciò, è quindi chiaro che l'idea dell'azienda di entrare in un settore scarsamente concentrato e omologato potesse condurre esclusivamente a gravi difficoltà di sopravvivenza nel medio - lungo periodo.

2.2.4. Risultati economici

I clienti, in vista di quanto descritto, si trovavano in difficoltà nell'effettuare le loro scelte poiché, a fronte di una così vasta ed indifferenziata offerta, l'unico parametro su cui si basavano per prendere decisioni era il prezzo. La sintesi di quanto detto è che Big Rocket, nel 2015, si è inserita in un segmento caratterizzato da concorrenza alla Bertrand, in cui la variabile principale di riferimento è il prezzo.

I risultati economici del primo anno di attività dell'impresa sono sorprendenti, in quanto la stessa è stata in grado di chiudere in utile. Le ragioni a cui attribuire tale esito risiedono nella ridotta spesa in termini di costi strutturali della sede e delle risorse umane unita ad una già sviluppata rete di potenziali clienti nelle mani del fondatore.

Successivamente, a seguito di una leggera espansione dell'azienda, la logica applicata è stata quella di inserire nella propria offerta più scelta, aumentandola in termini di servizi e varietà. Questa decisione, errata, ha contribuito a ridurre i margini economici relativi allo stesso anno, ma non è comunque stata in grado di inficiare totalmente i benefici prodotti dalla campagna marketing di lancio del nuovo brand nel mercato. Si considera che anche semplicemente il nameing del brand Big Rocket era, secondo gli standard delle altre agenzie presenti sul territorio alle quali gli imprenditori erano abituati, estremamente lontano da qualcosa di già visto e per questo ha destato fin da subito un forte interesse.

2.2.5. Svolta

Ciò che permise la svolta a Big Rocket fu la presa di consapevolezza che l'azienda non avrebbe avuto futuro se fosse rimasta immersa in un sistema caratterizzato da fissazione di prezzi al ribasso. In tali termini, Andrea decise di formarsi e specializzarsi.

Le chiavi di volta furono il suo mentore Francesco Astolfi (professionista nel mondo del marketing, con esperienza ultradecennale alle spalle¹¹), e gli insegnamenti tratti dal libro "Prendi i soldi e scappa" di John Warrillow. Ciò che permise a Big Rocket di cambiare rotta fu il pensiero contro intuitivo del "Più è meno, meno è più¹²". Esso si basa sul concetto secondo cui una stessa impresa non può contemporaneamente essere leader in più categorie di prodotti. Fare la scelta "meno" per ottenere "più" significa eliminare i servizi de focalizzanti, e concentrarsi unicamente su una attività principale.

Il pensiero contro intuitivo si materializza nel fatto che focalizzandosi in un core business principale, ed eliminando quelli ritenuti superflui, l'azienda ne guadagna in termini di:

1. Riconoscibilità: i clienti percepiscono l'impresa come specialista, creano preferenze positive, e sostengono un costo di utilità in caso di non acquisto dalla stessa;
2. Aumento dei margini: non essendo più immersa in un corrosivo sistema di guerra sui prezzi, l'azienda può permettersi di fissare un premium price senza paura di perdere l'intera domanda di mercato e, quindi, di ottenere profitti superiori;
3. Aumento di risorse: focalizzarsi in un unico core business permette all'azienda di evitare lo spreco di risorse, in quanto tutti gli sforzi sono concentrati in un'unica direzione ed esse non vengono sperperate.

Il team quindi, nell'ottica del "nel lungo periodo solo le aziende altamente focalizzate (o specializzate) riescono a ottenere grandi risultati, sopravvivere nel mercato e ottenere grandi utili¹³" decise di effettuare una'attenta valutazione della propria offerta tesa a trovare i prodotti 20/80. Si utilizza questa proporzione per descrivere quei prodotti il cui 20% della produzione genera l'80% del fatturato. In ottemperanza a ciò, l'impresa decise di specializzarsi in brand positioning.

2.3. Post differenziazione

La nuova storia di Big Rocket nasce il 23/12/2016, data di creazione sotto forma di Società a Responsabilità Limitata. Sotto questa nuova veste, l'impresa decise di specializzarsi in brand positioning, in quanto ritenuta la business unit con maggiore potere differenziante. Così, la mission di Big Rocket diventò quella di "creare dei brand talmente solidi e di successo che resistano al tempo e ai cambiamenti del mercato¹⁴". L'obiettivo era quello di affermazione sul mercato come brand e fuga da status di commodity.

Sotto tale forma societaria, è possibile svolgere un'analisi più accurata in termini numerici, in quanto è possibile fare riferimento a dati di bilancio.

2.3.1. Offerta

A seguito della decisione di focalizzarsi in brand positioning, l'azienda si specializza "nella costruzione e nel lancio di brand e nel riposizionamento strategico di aziende già esistenti¹⁵". In seguito a ciò, l'offerta è necessariamente cambiata.

La nuova offerta si caratterizza per attività di posizionamento strategico e brand identity, ritenuta complementare (e non defocalizzante) rispetto agli obiettivi aziendali. In particolare, il prodotto principale erogato da Big Rocket prende il nome di "The Million Dollar Brand" (successivamente "TMDB").

La vera svolta dell'impresa consiste nella realizzazione di tale prodotto: esso deriva da un processo unico, creato internamente dall'azienda, che prima non esisteva nel mercato. La vera condizione di isolamento per l'impresa è quindi stata quella di formulare un processo senza paragoni e nominalizzarlo: tramite ciò, è impossibile fare confronti sul mercato, in quanto non esiste un secondo TMDB. L'acquisizione di tale vantaggio competitivo è determinante per la condizione di unicità che ne deriva, e quindi la possibilità di svincolarsi dai competitor, fuggire dallo status di commodity, essere percepita sul mercato come brand e non "una delle tante".

Il TMDB è un metodo protocollato da parte dell'azienda, e consiste in specifiche attività svolte da una pluralità di professionisti con differenti skill. Le principali attività di cui esso si compone sono:

- di tipo strategico, come ad esempio analisi del mercato e dei competitor, trovare e sviluppare l'idea differenziante, lanciare il brand sul mercato; queste attività vengono svolte da particolari figure formate all'interno dell'azienda, denominate "Brand Master";
- di cura del brand in senso estetico: logo, palette colori, grafica editoriale e per il web, e consulenze d'immagine orientate al processo di branding; tali mansioni vengono svolte da una seconda tipica figura interna all'azienda, anch'essa formata da Big Rocket, denominata "Brand Designer".

Il TMDB, stando all'offerta del 2017, era presente in tre versioni tra cui il cliente poteva scegliere:

- TMDB easy: costo 2500€
- TMDB medium: costo 6350€
- TMDB pro: costo 7250€

La presenza del prodotto in queste tre varianti permetteva al cliente di scegliere in base a quali fossero le sue necessità e al prezzo di riserva. Inoltre, essendosi specializzata nell'attività di brand positioning, l'azienda ha potuto fissare un prezzo più elevato rispetto al passato. Questo è dovuto dal fatto che, precedentemente alla focalizzazione, tale servizio non veniva erogato, o non veniva erogato in questi termini: non avere possibilità di effettuare paragoni rende i clienti più propensi ad accettare il nuovo prezzo.

Il mix di novità e unicità permette a Big Rocket di proporsi sul mercato con un prezzo elevato. Ciò avviene in quanto ora il consumatore può percepire la differenza rispetto alle altre aziende, può percepire l'unicità della proposta: in virtù di ciò, egli è quindi in grado di sviluppare preferenze e, data la perdita di utilità che

otterrebbe in caso di acquisto dall'azienda che non gode di preferenze, accetta di sostenere un prezzo maggiorato.

Dall'offerta viene quindi eliminata, in ottica differenziante, la creazione di siti web, la gestione dei social e la creazione di foto e video. Le uniche attività che vengono svolte internamente all'azienda sono quelle di brand positioning e creazione di contenuti grafici.

Negli anni a seguire il prodotto ha subito modifiche relativamente alla forma in cui viene offerto: nel 2019 viene presentato un TMDB "pacchettizzato", in cui il cliente acquistava le singole attività in un processo di scala del valore. Nel 2020 il prodotto ha cambiato nome, passando da "The Million Dollar Brand" a "Space Brand", ritenuto più coerente con il visual e la mission dell'azienda. Questo è presente nella versione base, plus ed ultra.

2.3.2. Mercato

Il mercato di riferimento cui Big Rocket puntava a servire nel periodo immediatamente successivo alla focalizzazione, continuava ad essere quello locale. Tale decisione è stata presa in quanto è stato considerato che prima di espandersi al di fuori dei confini territoriali, era necessario testare localmente l'efficacia del nuovo core business. Questa scelta è stata presa anche in virtù del nuovo elemento differenziante introdotto nel mercato, che proponeva l'azienda come unica nel suo genere e quindi ciò offriva la possibilità di continuare ad insistere a livello in primis riminese, in quanto non venivano percepiti competitor.

Nel periodo successivo alla specializzazione in brand positioning, l'impresa ha incontrato due principali difficoltà comunicative.

La prima tipologia di difficoltà era strettamente legata ai clienti che Big Rocket già aveva prima di focalizzarsi. Questi sono rimasti spiazzati dal cambio di rotta avuto, in quanto continuavano a richiedere servizi che l'azienda non erogava più. In quest'ottica, dato che tali attività sono state eliminate dall'offerta di Big Rocket in quanto de focalizzanti, l'impresa ha considerato di ricorrere all'outsourcing delle stesse. Negli anni l'azienda è stata capace di tessere una rete di collaboratori esterni di fiducia e ha quindi deciso di esternalizzare le attività collaterali a partner fidati ed evitare quindi di integrarsi verticalmente. Ciò ha un triplice vantaggio:

- A livello percettivo, maggiore autorevolezza e professionalità: dato un servizio, il cliente percepirà come di maggior valore quello svolto da specifici professionisti di quel campo. In questo senso, un cliente quando si rivolge a Big Rocket richiedendo un posizionamento strategico del suo brand, viene informato che le attività di gestione dei social, creazione di siti web, foto e video, verranno svolte da terze parti. Questo, sempre in ottica differenziante, è percepito come di maggior valore;
- A livello interno, maggiore esperienza e qualità, derivante dallo svolgimento e dallo sviluppo delle competenze core dell'impresa; flessibilità in termini strategici e operativi, che consente una riduzione dei costi in termini di risparmio in tecnologie e possibilità di ottimizzare i processi;
- A livello economico, focalizzarsi in un core business ed esternalizzare le altre attività consente all'impresa di sviluppare economie di scala derivanti dalla massimizzazione e ripetitività della produzione. Ciò consente un risparmio in termini monetari e, la possibilità di aumentare la marginalità fissando un prezzo più alto.

La seconda difficoltà comunicativa che l'azienda ha incontrato è stata quella diretta al mercato. Esso non riusciva compiutamente a capire quale fosse l'attività in cui l'azienda si fosse specializzata. La ragione di ciò

può essere attribuita alla non elevata imprenditorialità presente sul territorio strettamente riminese, caratterizzato da una pluralità di aziende storiche e a conduzione familiare, restie a modificare il modo in cui hanno sempre svolto gli affari. A ciò si aggiunge che l'attività di brand positioning può essere considerata di nicchia ed innovativa, ragion per cui molti imprenditori del territorio possono essere rimasti spiazzati.

Sebbene il mercato non capisse compiutamente quale fosse il concreto ambito di attività dell'impresa, percepiva che fosse diversa ed unica. In virtù di questa percezione e dei primi posizionamenti strategici di successo immessi sul mercato, le quote di Big Rocket iniziarono ad aumentare. A contribuire ulteriormente all'affermazione del brand, si aggiungono gli eventi organizzati e soprattutto le testimonianze di successo di aziende che hanno goduto del servizio offerto. Menzionandone solo alcuni:

- “La S Romagnola”: ristorante di cucina tipica del territorio aperto a Borgo San Giuliano (RN); solamente dopo il primo anno di attività il ristorante ha chiuso in utile, facendo poi registrare un +35% nel secondo. A ciò si vanno a sommare il certificato di eccellenza di TripAdvisor e offerte di franchising;
- “Altro Gelato”: gelateria etica a km 0, nata a Domagnano (RSM), con il focus sulla realizzazione di prodotti artigianali e utilizzando materie prime provenienti esclusivamente dal territorio e agricoltori locali. Dopo un solo anno di attività, in seguito al posizionamento effettuato da Big Rocket, ha avuto una crescita di fatturato approssimata al 100% e, in soli due anni, è stata eletta tra le prime 100 gelaterie italiane dalla rivista “Dissapore” e tra le prime 15 migliore gelaterie emergenti;
- “Don Camillo Taste”: riqualificazione di un generalista bar in territorio sanmarinese in locale in cui effettuare una esperienza di consumo, avvicinandosi più al concetto di piccola ristorazione e bottega del gusto. Il fatturato ha avuto una crescita media costante del 100% nei primi anni dopo il riposizionamento;
- “Venditafast”: agenzia immobiliare di Cattolica (RN), con la rivoluzionaria e distintiva competenza nell'essere i più veloci del mercato a vendere casa (67 giorni). Tale unicità ha portato il brand a creare un nuovo sistema di vendita e a registrare un incremento del fatturato del 250% nel primo anno. Il servizio erogato da Big Rocket le ha permesso di aprire dopo un anno un'altra filiale.

L'obiettivo di Andrea e degli altri ragazzi del team era quello di affermarsi come brand, e di essere riconosciuti come tale. Il punto decisivo si ebbe in occasione della rifondazione della squadra di basket di Rimini. A seguito di anni di declino, delusioni ed auto retrocessione, il management della squadra ha capito che era necessario un riposizionamento del brand sul territorio e, Big Rocket è stata definita e presentata come “l'unica opzione possibile”. Questo risulta essere il caso più eclatante dell'azienda, che le ha permesso di passare da meteora a brand. Riaccendere l'entusiasmo in un ambiente ormai spento e demoralizzato non era semplice, ma i numeri confermano il grande successo del riposizionamento. I successi di Big Rocket in merito al posizionamento di RBR (Rinascita Basket Rimini, nome preso da una pagina Facebook creata dai tifosi) consistono in:

- Aumento dei soci da 48 ad 89 e 14 sponsor (i dati fanno riferimento a marzo 2020);
- Passaggio da poche decine di presenze al palazzetto dello sport, a medie di 2200 spettatori nella prima stagione, e di 2500 nella seconda;
- Aumento delle vendite degli abbonamenti, passati da poche decine a centinaia;
- Aumento delle iscrizioni a livello giovanile.

Oggi il brand di Big Rocket è in continua espansione: sta allargando il mercato, trovando clienti oltre che in Emilia Romagna e Marche, anche in Toscana, Veneto e Lombardia. Avvenuta l'affermazione a livello locale, l'azienda si sta espandendo in regioni in cui l'imprenditoria è superiore in virtù del flusso positivo generato dal lavoro svolto negli anni precedenti.

2.3.3. Competitor

I diretti competitor di oggi di Big Rocket, a livello riminese, sono inesistenti. Presso questo territorio, nessuna altra azienda è specializzata in attività di brand positioning, per cui compete solo a livello collaterale con altre imprese erogatrici di una moltitudine di servizi, tra cui anche quello di branding. Per tale ragione, non possono essere considerate competitor a livello diretto.

In virtù dell'espansione territoriale che il brand sta avendo, i nuovi concorrenti di Big Rocket non si trovano più a livello locale ma bensì a quello nazionale. Allargando il proprio ramo d'attività anche in regioni ad altra imprenditoria, sono proprio le aziende venete e lombarde quelle che possono essere considerate più affini in termini di offerta.

A livello della regione Veneto, non si trovano vere e proprie aziende erogatrici del servizio di brand positioning, quanto piuttosto enti di formazione come "Veneto Formazione" o "Veneto Marketing". In merito alla regione Lombardia invece, il competitor cui si punterà di raggiungere è "Lombardo", agenzia di branding che al momento vanta collaborazioni con marchi ben più noti. Questa, in termini di proposta commerciale, può essere considerata l'impresa più affine a quella oggetto del caso studio.

Big Rocket tuttavia, a livello nazionale, non ha diretti competitor: non esistono oggi aziende totalmente incentrate sul brand positioning. Esistono aziende che offrono questo servizio come collaterale, non come core business. Questo, nel lungo periodo, permetterà all'azienda di beneficiare dei vantaggi derivanti dalla specializzazione.

2.3.4. Risultati economici

I risultati economici ottenuti da Big Rocket a seguito della focalizzazione sono rilevanti ed indicativi dei benefici derivanti da tale mossa strategica. In tale analisi, verranno presi in considerazione dati tratti dai bilanci approvati.

Relativamente all'anno 2016, ultimo antecedente alla focalizzazione, il totale dei ricavi (lettera A del conto economico) è stato di 63.108,02€. Al 31/12/2017, a seguito del primo anno di specializzazione in brand positioning, l'azienda ha ottenuto un totale di fatturato pari a 131.410,00€, facendo registrare, in termini assoluti, una crescita di ricavi pari a +68.302,00€. Più che raddoppiare il fatturato (+2,08%) è indicativo dei benefici apportati dalla differenziazione dell'offerta. Tale dato, non deve far dimenticare le condizioni del mercato prima discusse: è sempre utile tenere a mente che Big Rocket inizialmente ha incontrato problemi comunicativi per quanto concerne il nuovo ambito di attività, relativi sia a coloro che erano già clienti sia a quelli potenziali. Ciò significa che, nonostante le oggettive difficoltà, l'azienda, nel lasso di tempo 2016-2017, ha iniziato ad essere percepita come brand e non più come commodity. Questo le ha permesso di generare nei clienti preferenze positive nei suoi confronti, rendendoli più insensibili ad aumenti del prezzo. Sebbene il risultato d'esercizio del 2016 fece registrare un utile, altrettanto non si può dire relativamente all'anno 2017, che terminò con una perdita di 7.971,00€. Questo dato non deve trarre in inganno: tale risultato d'esercizio è imputabile ad un notevole incremento di costi del personale. Esso è mutato nel corso degli anni per le seguenti ragioni:

- Liquidazione personale non specializzato antecedente alla differenziazione;

- Introduzione di nuovo personale, formato e da formare internamente in brand positioning, per far fronte alla nuova e incrementata domanda del mercato.

Il risultato di tale anno, seppur "sporcato" dalla perdita d'esercizio, non deve far mutare il giudizio nei confronti dei benefici apportati dalla differenziazione sin da subito.

Relativamente al 2018, dopo più di un anno dalla focalizzazione in brand positioning, l'azienda ha concluso tale esercizio con un fatturato pari a 225.588,00€, facendo registrare un +3,57% rispetto a quello del 2016 ed un +1,72% rispetto a quello del 2017. In termini di risultato netto, l'azienda ha potuto compensare interamente la perdita dell'anno precedente e anche ottenere un utile di 14.819,00 (+22.790,00 in termini assoluti).

Le ragioni dell'aumento della crescita in termini numerici, risiede nella maggiore penetrazione del mercato che l'azienda ha avuto in quell'anno: Big Rocket ha iniziato ad essere più conosciuta ed affermata a livello locale e regionale come brand. I clienti quindi, dopo un iniziale periodo di smarrimento circa il principale ambito di attività dell'azienda, hanno iniziato a capire ed apprezzare: hanno sviluppato preferenze per il marchio e l'azienda non era più considerata una commodity. Ciò è evidente in quanto la nuova offerta di Big Rocket non aveva paragoni in termini di competitor e, questa unicità, viene corrisposta dalla possibilità di fissare un prezzo che può solo marginalmente essere confrontato con altre aziende, in quanto non verticalizzate in quello specifico business. Questa libertà in quanto a rivalità, ha permesso all'impresa di affermarsi sul territorio e di creare un bisogno anche in quei clienti che erano inconsapevoli di averlo. I nuovi prezzi fissati da Big Rocket, stando alla nuova offerta, le consentivano di non perdere l'intera domanda di mercato, in quanto intercettava la gran parte di essa: solo in maniera residuale i clienti si affidavano a servizi di branding non erogati da Big Rocket. L'unicità, in termini strategici e operativi dell'azienda, le ha permesso di differenziarsi notevolmente dalle altre imprese presenti sul territorio; ciò ha dato modo ai clienti di sviluppare forti preferenze nei confronti dell'azienda stessa, facendo in modo che gli stessi sostenessero un elevato costo di utilità in caso di non acquisto di servizi di branding da parte di Big Rocket.

Relativamente al 2019, ultimo esercizio del quale si hanno dati verificati ed approvati, il fatturato totale di fine anno è stato 335.567,00€, +109.979,00€ rispetto al 2018 (+1,49%).

Tale dato è indicativo del fatto che la penetrazione sul mercato di Big Rocket è sempre più diffusa, e i clienti non sono più unicamente locali o territoriali. L'azienda è sempre più lontana dallo stato di commodity.

3. Conclusione

È evidente che oggi ci sia una proliferazione di aziende, le quali però non apportano significativi cambiamenti al mercato. A conti fatti, esse si vanno a sommare ad imprese già esistenti sul mercato e ciò non fa che danneggiare le une e le altre.

È stato visto come, in settori sovraffollati e con omologazione dell'offerta, la competizione sia spietata e basata sul prezzo: ciò non può che erodere i profitti e instaurare nelle aziende la paura, concreta e reale, della chiusura.

L'antidoto a tale condizione risulta essere la differenziazione dell'offerta: solo differenziando il proprio ambito di attività e specializzandosi, le imprese possono fuggire da una guerra di prezzi ed essere indipendenti.

Solo mettendosi nella condizione di risultare unici sul mercato le aziende possono essere in grado di competere attivamente su di esso.

Solo focalizzandosi le imprese possono allontanarsi dallo status di commodity e avvicinarsi a quello di brand.

Big Rocket lo ha capito, lo ha fatto su se stessa, e ora si propone di farlo anche al mercato. Le difficoltà che vi si incontrano sono reali, ma ciò non significa che con gli strumenti giusti non possano essere superate. Solo le aziende utili sopravvivono, quelle che si omologano hanno vita breve. La soluzione esiste, e risiede nella differenziazione.

Solo così saranno in grado di essere artefici del loro destino. O meglio: comunque vada, lo saranno. Con l'unica differenza che in caso di non focalizzazione, il loro futuro non sarà molto prospero.

BIBLIOGRAFIA/SITOGRAFIA

1. <http://www.treccani.it/enciclopedia/concorrenza-diritto-commerciale/>
2. L.Pepall, D.J.Richards, G.Norman, G.Calzolari, Organizzazione industriale, McGraw-Hill Education, 2017
3. L.Pepall, D.J.Richards, G.Norman, G.Calzolari, Organizzazione industriale, McGraw-Hill Education, 2017
4. <https://financedue.it/equilibrio-di-nash-cose-e-come-funziona/8503/>
5. L.Pepall, D.J.Richards, G.Norman, G.Calzolari, Organizzazione industriale, McGraw-Hill Education, 2017
6. https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?
7. <https://www.bigrocket.it/immortalbrand/#:~:text=Le%20origini%20del%20paradigma%20ImmortalBrand,gi%C3%A0%20aveva%20visto%20nel%20mercato.>
8. <https://www.romagna.camcom.it/ricerca/index.htm?query=movimprese+romagna+2016>, selezionare “[Movimprese - Romagna, Forlì-Cesena e Rimini - anno 2016](#)”, pagina 2 riga J
9. <https://www.romagna.camcom.it/ricerca/index.htm?query=movimprese+rimini+2020>, selezionare “[Movimprese - Romagna, Forlì-Cesena e Rimini - 2020 1° trimestre](#)”, pagina 19 riga J
10. <https://www.romagna.camcom.it/ricerca/index.htm?query=movimprese+rimini+2020>, selezionare “[Movimprese - Romagna, Forlì-Cesena e Rimini - 2020 1° trimestre](#)”, pagina 7 riga J
11. <http://www.francescoastolfi.net/chi-sono/>
12. <https://www.bigrocket.it/blog/potere-focalizzazione-strategia-marketing/>
13. <https://www.bigrocket.it/blog/potere-focalizzazione-strategia-marketing/>
14. <https://www.bigrocket.it/blog/brand-leggenda/>
15. <https://www.bigrocket.it/blog/definizione-brand-secondo-me/>