

Nome: _____ Cognome: _____ Matricola: _____

Esercizio 1

La Tessitura Albonetti produce tessuti di cotone pregiati che vengono utilizzati per confezionare camicie da uomo di lusso, il cui prezzo di vendita al pubblico è superiore ai 100 Euro per capo, e può superare anche i 300 Euro. I clienti della Tessitura Albonetti sono di diverse tipologie: vi sono i distributori di tessuti (100 clienti, che acquistano in media 50.000 metri di tessuto all'anno dall'Albonetti, particolarmente importanti quelli asiatici), che acquistano medie quantità e rivendono a loro volta a piccole sartorie che realizzano camicie su misura; vi sono confezionisti di grandi dimensioni (in particolare il distretto della sartoria napoletana, costituito da 60 clienti, che acquistano mediamente circa 20.000 metri all'anno dall'impresa), che realizzano camicie su misura ma acquistano direttamente i tessuti in piccole quantità; vi sono infine 30 grandi marchi della moda europei e statunitensi, che acquistano grandi quantità (circa 100.000 metri all'anno dall'Albonetti) e richiedono inoltre la realizzazione di tessuti particolari in esclusiva.

I distributori acquistano un numero molto elevato di varianti di tessuto (circa 500) al fine di garantire ampia scelta ai propri clienti, negoziando fortemente sul prezzo per garantirsi margini adeguati (il prezzo medio è intorno agli 8 Euro al metro). Questi clienti hanno relazioni consolidate con la Tessitura Albonetti, ma spesso le differenze culturali rendono difficile la trattativa. Inoltre la forte concorrenza di tessiture cinesi, che hanno ormai raggiunto buoni livelli qualitativi, minaccia il vantaggio competitivo del made in Italy.

I confezionisti effettuano acquisti in quantità molto ridotte per ciascuna variante (circa 400 varianti), ma richiedono che il prodotto sia sempre disponibile e venga spedito in tempi molto brevi; a fronte di questo livello di servizio, sono disposti a corrispondere prezzi elevati, intorno ai 10 Euro al metro. Questi clienti non solo hanno rapporti consolidati con il fornitore, ma vi sono anche buoni rapporti interpersonali.

I grandi marchi della moda, infine, sono caratterizzati dall'acquisto di un numero ridotto di varianti (circa 100), realizzate come detto in esclusiva, e i cui volumi sono concordati in anticipo. Per questo motivo richiedono però prezzi molto bassi (circa 6 Euro al metro) e non si dimostrano particolarmente fedeli. Infatti queste aziende non realizzano le camicie in proprio, ma si rivolgono a subfornitori, quindi sono particolarmente interessati alle offerte dei produttori cinesi che offrono capi già confezionati a prezzi competitivi.

a. Considerando le categorie di variabili di segmentazione di un mercato industriale si classifichino le informazioni disponibili per ciascun tipo di cliente

Categoria	Distributori	Confezionisti	Grandi Marchi
Caratteristiche demografiche	Asia, 100 clienti	Distretto napoletano, 60 clienti	Europa e USA, 30 clienti
Variabili operative	Rivenditori	Utilizzano il tessuto per realizzare camicie	Acquistano il tessuto per far realizzare camicie da subfornitori
Approcci all'acquisto	negoiazione sul prezzo, 8 Euro/metro, Rapporti consolidati ma differenze culturali	livello di servizio elevato, prezzi alti 10 Euro/metro, Rapporti consolidati e assenza di barriere culturali	Esclusive e prezzi bassi, 6 Euro/metro, Scarsa fidelizzazione
Fattori contingenti	medie quantità, 500 varianti	piccole quantità, 400 varianti	grandi quantità, 100 varianti esclusive

Considerando tutti i produttori di tessuti, il canale dei distributori acquista complessivamente 250 milioni di metri, con un acquisto medio di 1.000.000 metri per cliente. I clienti della Tessitura Albonetti acquistano complessivamente 50 milioni di metri.

b. Si calcolino le componenti operative della quota di mercato della Tessitura Albonetti nel canale dei distributori

Introduzione	$50.000 \times 100 / 50.000.000 = 10\%$
Copertura	$250.000.000 / 1.000.000 = 250$ clienti. $100 / 250 = 40\%$
Selettività	$(50.000.000 / 100) / 1.000.000 = 0,5$
Quota	$50.000 \times 100 / 250.000.000 = 2\%$

Nel canale dei confezionisti la Tessitura Albonetti ha un problema di gestione della domanda: i clienti richiedono che vengano tenute a scorta molte varianti di tessuto, in modo da poterle spedire immediatamente quando vengono ordinate (altrimenti i tempi di produzione sono di almeno due mesi e i clienti non sono disposti ad aspettare, quindi si rivolgono alla concorrenza). Questo significa tuttavia mantenere scorte elevate, in quanto i lotti di produzione sono molto superiori alla domanda media dei clienti, con un elevato rischio di obsolescenza dei prodotti, in quanto la vita di ciascuna variante è al massimo di due anni (4 stagioni). Le varianti non ordinate dai clienti vengono svendute ad un prezzo ridotto al di sotto del costo variabile (costo variabile pari a 5 Euro al metro). L'impresa, considerando la variabilità della domanda ed il livello medio delle scorte a disposizione, ha stimato la probabilità di non soddisfare un ordine pari al 5% e la probabilità di dover svendere il prodotto pari al 10%.

c. Qual è il prezzo ridotto che rende indifferente per la Tessitura Albonetti il rischio di non soddisfare l'ordine e il rischio di dover svendere il tessuto?

Margine: $10 - 5 = 5$ Euro al metro = costo vendita persa
Perdita in caso di svendita = costo variabile - prezzo = $5 - \text{prezzo}$
 $5 * 0,05 = (5 - \text{prezzo}) * 0,1$
 $0,25 = 0,5 - 0,1 * \text{prezzo}$
prezzo = $0,25 / 0,1 = 2,5$ Euro al metro

Le numerose varianti di tessuto offerte dalla Tessitura Albonetti differiscono in base alla fibra utilizzata (cotone, lino, sintetico), al suo spessore (più è fine e più è pregiata), al fatto che i filati siano tinti prima o dopo di essere tessuti (tinto filo e tinto pezza), e al colore o alla combinazione di colori e disegni (righe, quadretti).

Di seguito vengono descritti gli andamenti di vendita di alcune varianti:

Alpha: tessuto in cotone a tinta unita azzurro per camicie da uomo, lanciato molti anni fa, con domanda abbastanza costante in tutte le stagioni.

Beta: tessuto in cotone a righe bianche e blu, lanciato due anni fa quando era tornato di moda. Ha avuto molto successo nella prima stagione, successivamente la domanda è calata ma continua a essere richiesto.

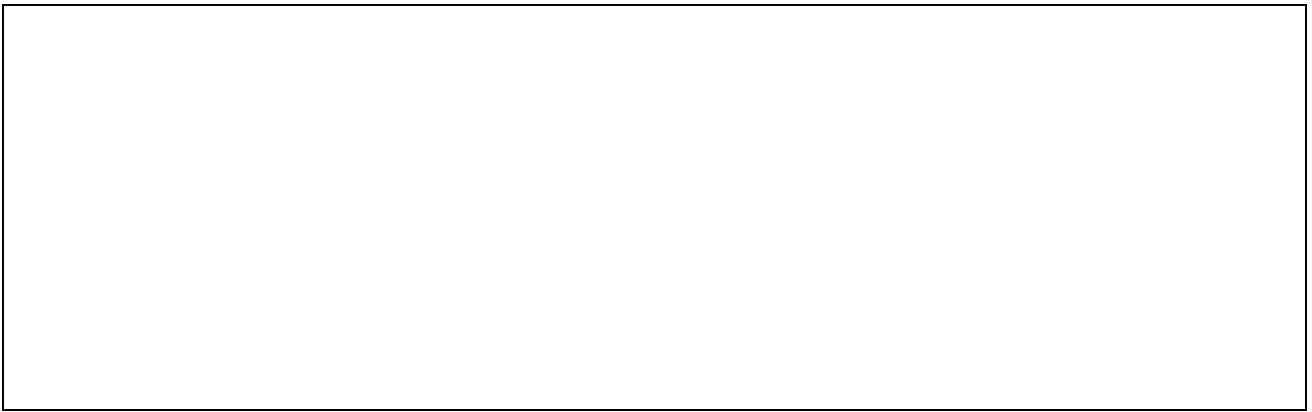
Gamma: tessuto in lino a tinta unita bianco, molto richiesto tutti gli anni per confezionare camicie estive vista la leggerezza del tessuto, pressoché nulla la domanda per le collezioni invernali

Delta: tessuto in cotone a quadri gialli e viola, lanciato nell'ultima collezione per seguire gli ultimi trend della moda, non ha riscontrato il successo sperato, dopo pochi ordini iniziali la domanda si è praticamente annullata.

Epsilon: tessuto in cotone a righe bianche e rosse, lanciato l'anno scorso in linea con le tendenze del momento, ha avuto molto successo nella prima stagione, con ordini molto elevati. Già dalla stagione successiva la domanda è crollata, in linea con i nuovi trend.

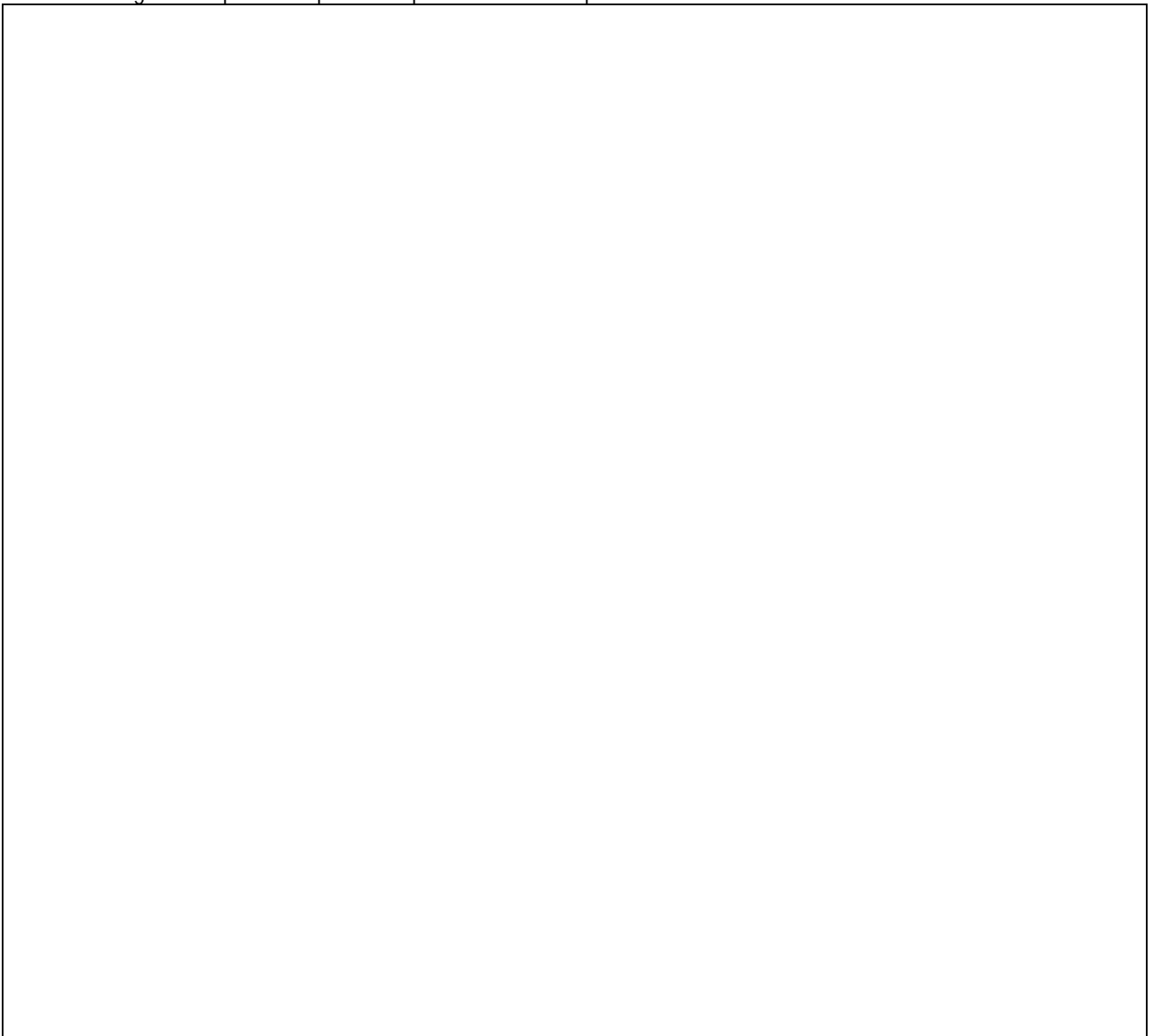
d. Si disegni in modo qualitativo il ciclo di vita della domanda di ciascuna variante e lo si definisca.

Alpha: prodotto continuativo, domanda costante
Beta: ciclo di vita ridimensionato
Gamma: stagionale continuativo
Delta: ciclo di vita fallimentare
Epsilon: ciclo di vita abbreviato



Esercizio 2

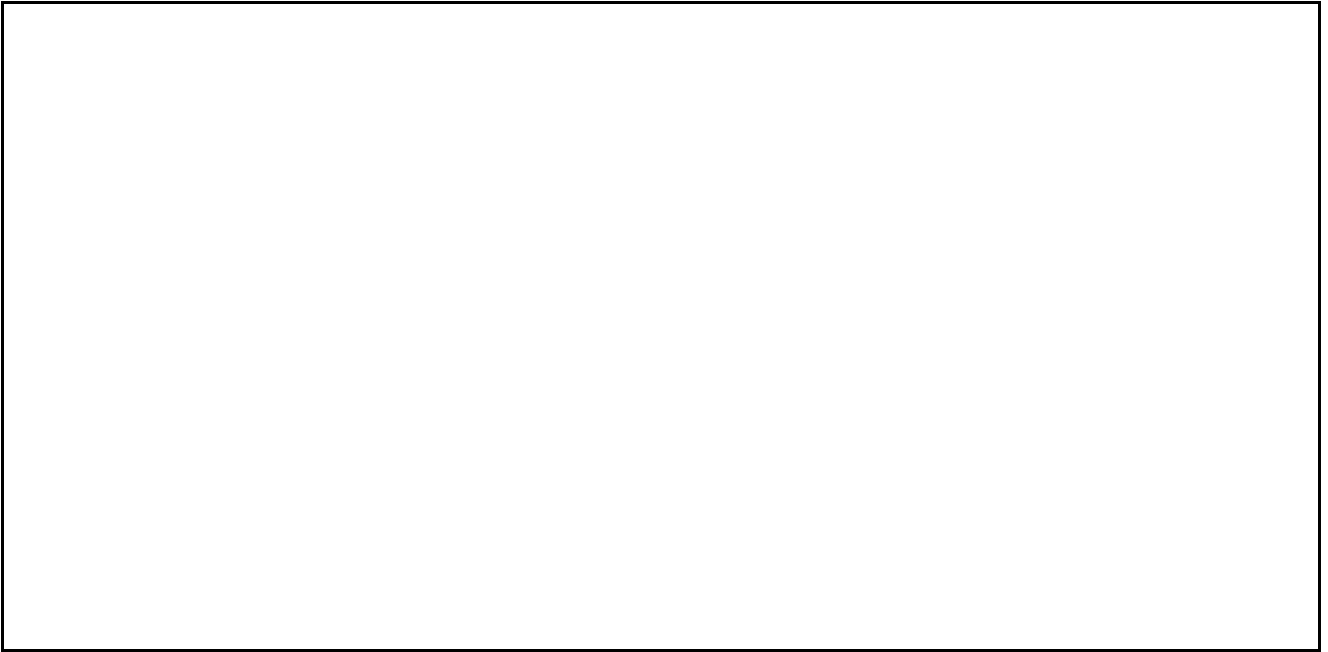
Illustrare il legame fra prezzo e qualità del prodotto ai fini del posizionamento.



Esercizio 3

Si definiscano il ruolo e i servizi offerti dal canale distributivo





Esercizio 4

Si illustri la relazione tra quota di mercato e sforzo di marketing

