

## Esercizi tratti da temi d'esame

### Esercizio 1

La Mistupisci è una nota casa automobilistica giapponese specializzata in automobili fuoristrada. L'azienda serve il mercato dell'Europa occidentale tramite filiali commerciali, che non sono presenti però in tutti i paesi. I dati relativi alle vendite di automobili nei paesi ritenuti interessanti per la Mistupisci sono riportati nella seguente tabella, insieme alla quota di mercato della casa in ciascuno di essi.

paese	Italia	Germania	Francia	Regno Unito	Spagna	Norvegia	Belgio	Olanda	Danimarca
vendite complessive di automobili nuove nel 2004	1.000.000	1.500.000	1.200.000	1.000.000	800.000	100.000	200.000	300.000	400.000
quota Mistupisci	0,80%	1,50%	0,00%	1,10%	0,00%	5,00%	3,00%	1,50%	2,00%

1. **Facendo riferimento al mercato complessivo di questi paesi, si calcolino la quota di mercato della Mistupisci e le sue componenti operative.**

--

La filiale italiana sta valutando il mercato di un nuovo modello, il cui lancio è previsto in autunno. Si tratta di un ibrido fra fuoristrada e monovolume, capace di trasportare 5 persone comodamente, con un ampio bagagliaio, sia su percorsi stradali sia offroad. La Dott. Cristina Bugozzi, esperta di marketing della Mistupisci, ha valutato che questo tipo di veicolo possa interessare in particolare ad alcune categorie di persone: i padri di famiglia (20% della popolazione) nella fascia dai 30 ai 40 anni (8% della popolazione), gli sportivi (di ogni età) che necessitano di trasportare attrezzatura ingombrante fuori strada (4% della popolazione), e le madri che portano i figli a scuola (generalmente distante qualche centinaio di metri) nei quartieri benestanti delle grandi città (1% della popolazione). Di conseguenza, la Mistupisci ha deciso di focalizzare la propria azione di marketing su questi tre specifici segmenti di mercato. Le persone dotate di patente di guida in Italia sono 30 milioni, tuttavia l'80% non dispone di un reddito adeguato per potersi permettere questo modello, che si colloca in una fascia medio-alta del mercato.

2. **Si calcolino il mercato potenziale, il mercato disponibile e il mercato servito**

Mercato potenziale	
Mercato disponibile	
Mercato servito	

La Dott. Bugozzi ha inoltre deciso di estendere il proprio mercato agli enti pubblici, in particolare alle Forze dell'Ordine, all'Esercito e alla Protezione Civile, che necessitano di mezzi fuoristrada per svolgere le proprie funzioni. Questo segmento ha caratteristiche molto diverse da quello tradizionale degli utenti privati, in quanto gli acquisti avvengono per lotti, a volte anche di centinaia di veicoli, tramite il meccanismo delle gare con offerte in busta chiusa. Le case automobilistiche che possiedono dei veicoli che soddisfano i requisiti dell'acquirente e che sono interessate a partecipare alla gara presentano un'offerta con il proprio prezzo entro un termine prestabilito, senza sapere quanto richiedano i concorrenti. La gara viene vinta dall'offerente che, avendo soddisfatto tutti i requisiti del cliente, ha richiesto il prezzo più basso. La Polizia di Stato ha pubblicato un bando di gara per l'acquisto di 200 veicoli, le cui caratteristiche corrispondono ad un modello della gamma Mistupisci, che è stata accettata a partecipare alla gara, insieme alle concorrenti Coyote, Nassin e Sudeki. Data l'attuale crisi del mercato automobilistico, si pensa che tutti i concorrenti saranno molto agguerriti e presenteranno offerte piuttosto basse, pur di ottenere la commessa. La Mistupisci stima che la probabilità di aggiudicarsi la vendita scenda linearmente da 100% (certezza di aggiudicarsi la gara), nel caso chiedo un prezzo di 20.000 € a veicolo, a 0% (certezza di perdere la gara), nel caso richiedo il prezzo di listino di 50.000 € a veicolo. Il costo pieno aziendale di un veicolo è composto da 20.000€/veicolo di costi variabili e da 10.000€/veicolo di costi fissi.

3. **Si calcoli il prezzo che la Mistupisci dovrebbe richiedere al fine di massimizzare il margine atteso.**

--

## Esercizio 2

Il gruppo Pacchetti dagli anni '80 si occupa di gestione di catene alberghiere in località montane nella stagione estiva (dall'inizio di Giugno alla fine di Settembre), avendo a disposizione 90 resort in diverse località delle Alpi in Italia e Svizzera.

Le più recenti statistiche hanno però rivelato che solo un terzo delle famiglie italiane (costituite in media da 2,5 persone ciascuna, su un totale di 60 milioni di cittadini Italiani) preferisce fare le vacanze in montagna: il 40% preferisce il mare, mentre i rimanenti scelgono le città d'arte. Pertanto, con l'obiettivo di entrare anche in questo mercato, il dottor Ghianda – direttore del gruppo Pacchetti – ha acquisito nel 2005 il gruppo Vestigit con i suoi 50 resort in famose località balneari in Italia e all'estero.

Il gruppo Pacchetti vende le settimane di vacanza nei propri resort sia alle agenzie di viaggio, alle quali il 60% delle famiglie (quelle più piccole, costituite in media da 1,5 persone) italiane si appoggia per organizzare le proprie vacanze, sia alle famiglie che organizzano le proprie vacanze autonomamente.

L'esperienza ha insegnato a Ghianda che solo le agenzie più grandi (quelle che acquistano un numero di settimane di vacanza circa triplo della media nazionale) sono in grado di commercializzare adeguatamente un'offerta di alto livello come quella del gruppo Pacchetti (che per il suo posizionamento di alta fascia risulta accessibile solamente ad un 25% degli Italiani): queste agenzie sono solamente 1500 rispetto al totale di 6000 agenzie esistenti su tutto il territorio nazionale. Esse tipicamente riconoscono l'esperienza del gruppo Pacchetti sulle vacanze in montagna, e pertanto ben il 40% della loro offerta si compone di vacanze acquistate dal gruppo Pacchetti; per quanto riguarda il settore "mare" invece tale quota scende al 15%. Per quanto riguarda le vacanze vendute direttamente alle famiglie che non passano tramite agenzia, Pacchetti rivolge la propria offerta utilizzando esclusivamente il proprio sito Internet, molto evoluto. Si ritiene che in media in Italia il 50% delle famiglie che si organizzano autonomamente le vacanze utilizzi questo strumento. Pacchetti in questo modo vende le sue vacanze al 2,5% delle famiglie autonome che preferiscono la montagna e – grazie ai suoi prezzi promozionali – all' 1% delle famiglie autonome che preferiscono il mare. Il dottor Ghianda ha osservato che la propria clientela è molto variegata e va dai single alle famiglie molto numerose, esattamente in media rispetto ai suoi concorrenti.

1. **Calcolare le componenti operative e la quota di mercato del gruppo Pacchetti per quanto riguarda le vacanze vendute alle agenzie**

	Valore	Motivazione
Introduzione		
Copertura		
Selettività		
Quota		

2. **Calcolare il numero di settimane di vacanza che Pacchetti vende tramite agenzia, considerando che per ogni famiglia viene venduto un numero di settimane pari al numero dei componenti.**

3. **Si calcoli il numero di settimane di vacanza che Pacchetti vende alle famiglie che si organizzano autonomamente, considerando che per ogni famiglia viene venduto un numero di settimane pari al numero dei componenti**

4. Identificare e calcolare il mercato potenziale, disponibile, servito e penetrato da Pacchetti per quanto riguarda i consumatori finali

	Valore	Motivazione
Potenziale		
Disponibile		
Servito		
Penetrato		

### Esercizio 3

Pineapple è un'azienda che da anni realizza prodotti software e hardware di alta qualità e dal design ricercato. Agli inizi degli anni 2000 decise di sfruttare le competenze tecnologiche acquisite per entrare nel mercato della musica digitale con un prodotto innovativo: il dopi.

Il dopi consentiva di registrare la propria musica su un hard disk che poteva contenere 100 brani ed era dotato di una batteria interna che ne assicurava il funzionamento per parecchie ore. I programmatori di Pineapple avevano inoltre messo a punto un sistema per la gestione della libreria che facilitava la catalogazione e la ricerca dei brani. Infine, secondo tradizione dell'azienda, il dopi aveva dimensioni ridotte e design accattivante.

Il dopi era destinato in prima battuta a tutti gli appassionati di musica e di apparecchiature musicali, che – in Italia – sono 2.200.000. Tra di essi è possibile individuare diverse tipologie di consumatori.

La prima tipologia (i cosiddetti Music Lover) costituisce il 50% del mercato ed è caratterizzata da persone tra i 30 e i 50 anni che possono essere considerate vere e proprie appassionate della musica. Sono consumatori con gusti e scelte musicali ben definite e consolidate, che ascoltano musica frequentemente e vogliono poter disporre sempre della più ampia scelta in ogni situazione e di una elevata qualità di ascolto; fanno acquisti frequenti di materiale e apparecchiature musicali, anche di importo superiore ai 350€.

La seconda tipologia è rappresentata dai Music Casual e copre il rimanente 50% del mercato. Fanno parte di questa tipologia persone fra i 20 e i 40 anni, per la maggior parte studenti o single. Le persone appartenenti a questa tipologia non hanno gusti definiti e cambiano molto spesso l'elenco dei brani che ascoltano solo in determinate circostanze (durante il jogging, in palestra, in spiaggia). La frequenza degli acquisti di materiale musicale è ridotta e la propensione all'acquisto è fortemente condizionata dal prezzo, con capacità di spesa inferiore ai 350€.

La Pineapple ritiene che a queste due categorie se ne possa aggiungere una terza, rappresentata dagli Hi-stylish, ossia persone che sono solite frequentare eventi mondani, hanno un'età compresa fra i 20 e 40 anni, sono al 60% maschi e appartengono ad un ceto abbiente. Questi ultimi hanno un interesse marginale per la musica, ma sono attratti da prodotti hi-tech e dal design accattivante e hanno poca sensibilità al prezzo. Questo segmento di mercato è stimato in 200.000 unità.

**1. Spiegare che tipo di variabili di segmentazione sono state utilizzate per individuare i 3 segmenti.**

Tipologia	Variabili

Fiduciosa del successo del proprio prodotto, la Pineapple lancia il dopi a gennaio del 2001 ad un prezzo pari a 500€, ben sapendo che a questo prezzo fra i Music lover solo il 20% è disposto ad acquistarlo, mentre tale prezzo non costituirebbe un ostacolo per gli Hi-Style. Pineapple riesce a vendere 12.600 dopi durante il primo trimestre e 14.666 durante il secondo.

**2. Ipotizzando un modello epidemiologico di diffusione del dopi, si calcolino le vendite cumulate alla fine del 4° trimestre**

Pineapple sta pensando al lancio del dopi anche nei mercati asiatici. In particolare per quanto riguarda il mercato russo si sta pensando ad un lancio con un doppio prezzo. Infatti si ritiene che sia possibile aggredire il mercato dei ricchi abitanti di Mosca e San Pietroburgo (100.000 persone) con un prezzo di 500 €, ottenendo un tasso di penetrazione del 15%. Il resto della popolazione russa invece non sarebbe disposta a spendere più di 400 € e in Pineapple si pensa ad un prezzo di 300 € per la parte più interna del paese (1 mln di possibili clienti, tasso di penetrazione del 10%).

L'alternativa sarebbe un prezzo unico di 400 €, che consentirebbe un tasso di penetrazione del 20% a Mosca e San Pietroburgo e un tasso del 3% nel resto del paese.

Nel considerare le due alternative il management di Pineapple considera un costo variabile di 100€/unità ed un costo fisso di ingresso nel mercato russo (indagini di mercato, alleanze con la distribuzione, etc...) di 3 milioni di euro.

**3. Si descriva la strategia che intende adottare Pineapple nella prima alternativa e si valuti quale delle due alternative è più conveniente dal punto di vista dei profitti.**

## Esercizio 4

Star Apparel è un'azienda italiana che produce abbigliamento casual e sportivo per il segmento lusso del mercato. Dopo aver raggiunto il successo sul mercato europeo e quello statunitense, i vertici dell'azienda hanno stabilito che il prossimo mercato in cui proseguire l'espansione internazionale debba essere quello russo.

Infatti i dati su questo mercato indicano una forte crescita dei prodotti di lusso: nel 2007, nella sola città di Mosca, i miliardari erano circa 40 e gli HNWI (High Net Worth Individuals, persone con una disponibilità annua superiore a 1 M€) circa 80.000. Ad essi si aggiungono 200.000 affluent consumers (disponibilità annua superiore a 130.000€). Un recente studio della società di consulenza CC&CC ha evidenziato come in questo paese, e soprattutto a Mosca dove è maggiore lo scambio culturale con l'Europa Occidentale, vi è una forte tendenza ad abbandonare la formalità nell'abbigliamento per preferire capi di caratteri più casual. Lo stesso studio ha anche evidenziato come, attualmente, questo tipo di prodotti sia disponibile su due posizionamenti di prezzo differenti: da una parte ci sono alcune linee molto economiche, accessibili a tutte le fasce di consumatori (esclusi quelli con un reddito annuo inferiore ai 10.000€, che nella città di Mosca sono circa 24.000); dall'altra c'è la scelta dei miliardari, ovvero capi "su misura" con caratteristiche tecniche e stilistiche molto ricercate.

Leggendo queste informazioni, la responsabile della distribuzione Antoinette si sente molto sollevata: effettivamente esiste uno spazio in cui Star Apparel può avere successo. Si tratta semplicemente di capire quale sia il modo migliore per penetrare tale mercato.

Dopo un'attenta analisi dell'attuale configurazione della rete distributiva dei prodotti della moda nella città di Mosca, Antoinette capisce che non è possibile raggiungere i consumatori se non passando attraverso i 4 grandi importatori (Mercury, Bosco dei Ciliegi, Crocus Group e Jamilco) che attualmente si dividono l'accesso al mercato secondo percentuali rispettivamente del 40%, 10%, 19% e 5% (il restante 26% è in mano a piccoli agenti difficilmente contattabili da un nuovo player).

Data la specializzazione di Crocus Group sulla distribuzione di scarpe e accessori e la ridotta dimensione degli altri 2 concorrenti, la scelta di Antoinette cadrebbe su un accordo con il gruppo Mercury.

**1. Calcolare, in tale caso, il mercato potenziale, disponibile e servito.**

Mercato	Calcolo	Valore
Potenziale		
Disponibile		
Servito		

Antoinette vuole inoltre caratterizzare le categorie di consumatori, per poter adeguare al meglio la sua offerta.

Da una parte ci sono i giovani con età compresa tra i 24 e i 30 anni (denominati Easy Rich), con alle spalle una famiglia molto benestante e quindi poco sensibili al prezzo: essi scelgono i loro capi d'abbigliamento soprattutto in base a fattori estetici. Nell'acquisto, danno molta rilevanza alla presenza di un brand famoso, soprattutto se Italiano o Americano. Essi sono appena entrati nel mondo del lavoro (il 90% ha un titolo di laurea); tipicamente sono interessati allo sport, soprattutto se di squadra, sia come spettatori che per praticarlo.

Dall'altra vi sono i Self Made, tra i 31 e i 43 anni, che hanno frequentato corsi post universitari (tipicamente MBA) all'estero, e, tornando in patria, fatto fortuna col loro lavoro. Nell'abbigliamento, soprattutto quello che utilizzano sul lavoro, cercano lo stile Italiano (e in questo la presenza di un brand riconosciuto è spesso un elemento fondamentale per l'acquisto) ma anche la comodità; non badano particolarmente al prezzo, soprattutto se i prodotti soddisfano le loro esigenze. Si tratta di persone che amano viaggiare e partecipare ad iniziative e dibattiti di carattere politico culturale.

Infine vi sono i consumatori al di sopra dei 44 anni (definiti Relax Lovers), tipicamente occupati in ruoli dirigenziali in aziende nazionali o multinazionali. Molti di essi amano giocare a golf (circa il 40%) e si interessano di nautica. Nel campo dell'abbigliamento, le loro scelte sono guidate soprattutto dalla qualità dei materiali, con una certa sensibilità al prezzo. Al contrario dei primi due profili, la presenza di un marchio famoso non influisce sul loro comportamento d'acquisto.

**2. Spiegare che tipo di variabile di segmentazione ha utilizzato Antoinette e quali valori assumono per i 3 gruppi. Quali altre variabili avrebbe potuto utilizzare?**

Variabili utilizzate				
Tipologia	Variabili	Easy Rich	Self Made	Relax Lovers
Variabili suggerite				
Tipologia	Variabili			

Una volta ottenuta la panoramica del mercato, Antoinette inizia a delineare la strategia di pricing dell'azienda, almeno per la principale linea di prodotti, le famose polo a manica corta a strisce grigio e amaranto, prodotto che ha guidato il successo del marchio in Europa e negli Stati Uniti. Sarà questo infatti il primo prodotto ad essere immesso sul mercato Russo.

Le stime disponibili indicano che nel primo mese di lancio la Star Apparel arriverebbe a vendere 4.000 unità e 10.000 in totale entro il 2° mese.

**3. Calcolare le vendite cumulate di Star Shoe al termine del terzo mese. Giustificare la risposta.**

### Esercizio 5

La Banana è uno dei leader mondiali nel settore dell'informatica e dell'elettronica di consumo. Dopo aver costruito il suo successo con prodotti tecnicamente innovativi e accattivanti da un punto di vista estetico nel mercato dei personal computer e dei lettori Mp3, l'azienda sta per entrare nel gigantesco mercato dei telefoni cellulari (le cui dimensioni sono stimate intorno al miliardo di pezzi) lanciando sul mercato il Bananafonino, innovativo smartphone che incorpora al suo interno un supporto per la navigazione internet, un lettore Mp3 e un telefono cellulare.

Steve Works, CEO di Banana, sta valutando le scelte relative al mercato e al posizionamento del Bananafonino. Trattandosi di un telefono "intelligente" si presuppone che da un punto di vista teorico potrebbe essere rivolto a tutti gli utenti di un telefono cellulare. Chiaramente però è necessario considerare che il prodotto avrà un costo variabile unitario di circa 80 euro, il che ne esclude, a causa delle policy aziendali, la commercializzazione ad un prezzo inferiore ai 130 euro. Da un'analisi di mercato svolta su un campione di utilizzatori di telefoni cellulari risulta che i soggetti che ritengono possibile destinare all'acquisto di un nuovo apparecchio più di questa cifra sono i 2/5 del totale.

Una delle prime questioni che Works ha affrontato è stata la scelta dei mercati geografici da aggredire, che ha portato alla decisione di distribuire il nuovo prodotto in ben 70 nazioni, che costituiscono il 75% del mercato totale dei telefoni cellulari.

**1. Si calcolino il mercato potenziale, il mercato disponibile e il mercato servito dalla Banana nel mondo.**

Un'altra questione rilevante è legata al pricing del prodotto. Steve Works ha ingaggiato una squadra di consulenti che hanno analizzato due possibili scenari relativi alle vendite del Bananafonino:

- Commercializzazione ad un prezzo basso (150 euro) → domanda pari a 12 milioni di pezzi;
- Commercializzazione ad un prezzo elevato (400 euro) → domanda pari a 2 milioni di pezzi.

**2. Si calcoli la relazione tra domanda e prezzo ( $D = f(P)$ ). [Suggerimento: si usi come unità di misura della domanda il milione di pezzi]**

**3. Si calcoli il valore del coefficiente di elasticità della domanda rispetto al prezzo considerando come punto di partenza lo scenario con prezzo alto ( $P=400\text{€}$ ,  $D=2$  milioni) e lo si commenti. [Suggerimento: si usi come unità di misura della domanda il milione di pezzi]**

I costi di sviluppo del **Banafonino** sono stati di 50 milioni di euro e la quota di ammortamenti e spese generali allocate al prodotto sono di 30 milioni di euro. Dato il ciclo di vita breve di questo tipo di prodotti, Steve Works intende ammortizzare tutti i costi di sviluppo nel primo anno.

**4. Si calcoli il prezzo che massimizza il profitto.**

Uno dei mercati più importanti per il lancio del nuovo apparecchio è quello italiano. Works intende aggredire questo mercato attraverso accordi con i principali operatori di telefonia mobile. L'obiettivo della Banana è arrivare ad una situazione in cui il 15% degli smartphone venduti in Italia tramite operatore telefonico sia un Bananafonino. In particolare si sta lavorando ad un accordo con Pom e Rodaton, i due principali operatori di telefonia mobile (in totale in Italia vi sono 4 operatori telefonici). L'obiettivo di Works è riuscire a far sì che Pom e Rodaton acquistino un Bananafonino ogni 5 smartphone.

5. Alla luce delle informazioni riportate nel testo, calcolare le componenti operative e la quota di mercato degli smartphone ipotizzate per Banana per il solo mercato degli operatori telefonici in Italia.

	Valore	Motivazione
Introduzione		
Copertura		
Selettività		
Quota		