

Marketing – Esercitazione – Traccia di soluzione

Caso 1: Loha

La Loha è una multinazionale che produce apparecchiature per l'edilizia (trapani, avvitatori, motoseghe, ecc.), che vengono venduti in numerosi paesi europei. L'azienda sta per lanciare sul mercato un nuovo modello di misuratore, denominato Laserline, progettato incorporando tutte le ultime innovazioni, tra cui la possibilità di effettuare misurazioni anche attraverso superfici. Tale soluzione consente ad esempio di poter misurare la distanza di una tubazione dalla superficie di una parete per verificare che una foratura non comporti rischi di funzionamento. Il prodotto, in linea con il posizionamento generale della Loha, si posizionerà nella fascia alta del mercato e andrà a sostituire con le proprie vendite di primo acquisto un vecchio modello ormai ritenuto obsoleto. I prodotti della Loha sono da sempre caratterizzati da un prezzo elevato, alta qualità di prodotto e grande affidabilità. Il prodotto quindi, per quanto innovativo, si ritiene che beneficerà della notorietà del marchio e verrà recepito come naturale sostituto dei prodotti offerti fino ad oggi dall'azienda. La Loha ha preso in considerazione il mercato Europeo (25 paesi), dove il prodotto sarà lanciato prossimamente, e ha valutato che il mercato dei misuratori ha una dimensione complessiva di 260.000 unità. Tuttavia la Loha non opera in tutti questi paesi, ma soltanto in 10, poiché ha volutamente scelto di non competere negli altri, dove la concorrenza è particolarmente agguerrita, l'ingresso per produttori nuovi è molto difficile e i margini ottenibili non sono sufficientemente elevati per giustificare tale decisione. I paesi sono stati selezionati anche considerando che questi 10 paesi sono i più ricchi dell'Unione, e sono quindi caratterizzati da una disponibilità di acquisto superiore alla media, oltre ad essere i più grandi, infatti le vendite complessive di misuratori sono il 25% in più rispetto alla media europea. In ciascun paese la Loha opera attraverso un distributore esclusivo; pertanto si può ritenere che abbia 10 clienti. Nei paesi dove opera la Loha, i suoi prodotti costituiscono mediamente il 15% di tutti i misuratori acquistati, dimostrando una buona presenza in questi mercati, soprattutto considerando il posizionamento dei prodotti. In questi paesi l'acquisto di misuratori avviene principalmente per sostituzione di prodotti obsoleti, fenomeno in crescita grazie anche alla vita ridotta dei prodotti più recenti.

1. In quale modo la Loha dovrebbe utilizzare le varie leve di marketing per utilizzare nel modo più efficiente possibile il budget destinato al prodotto Laserline?

Le valutazioni sono effettuate sulla base del ciclo di vita del prodotto. Siamo infatti in una fase di introduzione di un prodotto nuovo, che però entra come acquisto di sostituzione di un prodotto maturo.

Prodotto	Offrire una versione base del prodotto (bassa ampiezza e profondità di gamma) Vantaggio essenziale e tangibile. Uso del brand Loha. Elementi di valore: funzionalità e qualità.
Prezzo	Valore percepito, premium price (qualità e prezzo elevato).
Distribuzione	Distribuzione selettiva, uso del canale indiretto.
Promozione	Pubblicità per far sì che il prodotto venga conosciuto dai rivenditori e dai potenziali primi adottatori. Promozione mirata a far esporre il prodotto dai rivenditori e a farlo conoscere ai potenziali clienti (es. eventi, esposizioni preferenziali, ecc.). Importanza del packaging.

2. A partire dai dati riportati si valutino la domanda attesa del prodotto. Riportate il procedimento.

Domanda	19.500
<i>Calcoli</i> Introduzione = 15% Copertura = 10/25 Selettività = 1,25 Quota = $I * C * S = 7,5\%$ Domanda = $260.000 * 7,5\% = 19.500$	

Nel corso del secondo trimestre del 2006 (aprile-giugno), la Loha ha lanciato sul mercato il nuovo prodotto. In questo primo trimestre, le vendite ammontano a 1.000 unità. Studi di mercato stimano inoltre un coefficiente di contagio per questo nuovo modello pari a 0,6.

3. Sulla base delle informazioni riportate nel testo, stimare le vendite di primo acquisto per il periodo da luglio 2006 a luglio 2007

$q(1) = 1000$, $r = 0,6$, $Q_{tot} = 19.500$ modelli

Dal primo periodo ricavo $p=5\%$

Trimestre	q(t)	Q(t)
1	1000	0
2	1494	1000
3	2155	2494
4	2867	4650
5	3371	7517

tra luglio 2006 e luglio 2007 le vendite saranno $q(2)+q(3)+q(4)+q(5) = 9.887$

NB i valori possono cambiare leggermente a seconda dell'approssimazione che si fa su p.

Caso 2: Helsimborg

Visti gli ottimi risultati delle prime fasi del calciomercato, il management della F.C. Helsimborg Tribute, detentrici del trofeo birra Poratti 2006, sta mettendo a punto il proprio piano di marketing per la campagna abbonamenti 2007/2008. Il dottor Pucci, brillante neolaureato del Politecnico di Milano, è stato incaricato di raccogliere informazioni dettagliate sul mercato. Egli ha stimato che in Italia vi siano circa 50 milioni di persone interessate al mondo del calcio, dei quali solo il 20% può permettersi un abbonamento in tribuna alla propria squadra del cuore, mentre un altro 30% - visti i prezzi popolari praticati dalla maggior parte delle società - può permettersi un abbonamento in posti meno prestigiosi. I tifosi della FC Helsimborg Tribute in Italia sembrano essere circa 660.000, ma di questi solo quelli residenti in Lombardia e Piemonte (regioni in cui vive rispettivamente il 13% e il 7% della popolazione italiana), possono recarsi a vedere le partite la domenica pomeriggio, data l'ubicazione dello stadio: per questo, il direttore generale, il comm. Penni, ha deciso che gli abbonamenti saranno distribuiti solamente dai rivenditori autorizzati di queste regioni.

1. **Supponendo che i tifosi della FC Helsimborg Tribute siano uniformemente distribuiti sulla popolazione italiana, calcolare il mercato potenziale, disponibile e servito per la campagna abbonamenti.**

Mercato	Calcolo	Valore
Potenziale	Mercato potenziale = 660.000 Tutti i tifosi della FC Helsimborg Tribute	660.000
Disponibile	Mercato disponibile = 50%*660.000 Tutti i tifosi della FC Helsimborg Tribute che possono acquistare un abbonamento	330.000
Servito	Mercato servito = (13%+7%)*330.000 Tifosi della FC Helsimborg Tribute che possono acquistare un abbonamento e risiedono in Piemonte e Lombardia.	66.000

Volendo guardare più in dettaglio il mercato di tifosi a cui la FC Helsimborg Tribute si rivolge, Pucci scopre che si tratta di una popolazione alquanto variegata. Infatti, per esempio, allo stadio si incontrano tifosi storici (si tratta di persone con un'età superiore ai 50 anni che vivono nel raggio di 50 km dall'impianto sportivo) accanto a teenager (10-20 anni, provenienti da tutto il territorio di riferimento). Mentre i primi sono molto interessati al "bel gioco" e privilegiano la qualità dello spettacolo sportivo (e quindi sono disposti a spendere anche 500-600€ pur di avere la garanzia di un posto comodo e situato nella tribuna centrale), i secondi sono molto sensibili al prezzo e non sono tanto interessati alla tecnicità della disciplina sportiva quanto al "fare gruppo" con gli amici con cui si recano allo stadio.

Un'altra categoria di tifosi sono i VIP: questi, persone di ogni età che lavorano nel mondo dello spettacolo, non badano al prezzo dell'abbonamento, ma richiedono una situazione esclusiva, una tribuna riservata e centralissima con servizi aggiuntivi (come l'open bar o gli schermi per la moviola). Infatti questa situazione è adatta al loro stile di vita molto elevato.

2. **Si classifichino i tre segmenti identificati dal dott. Pucci esplicitando le variabili rispetto a cui si differenziano e i valori che esse assumono**

Segmento	Variabili		
	Descrittive	Socio-culturali e comportamentali:	Vantaggi ricercati
Tifosi storici	Età: >50 anni Area geografica: raggio di 50km	Interessi: vedere il "bel gioco", qualità dello spettacolo	Rapporto qualità/prezzo
Teenager	Età: 10-20 anni	Interessi: "fare gruppo"	Sensibili al prezzo

	Area geografica: Lombardia e Piemonte		
VIP	Età: tutte Occupazione: lavorano nel mondo dello spettacolo	Stile di vita: molto elevato	Gusti e preferenze, qualità del servizio

La vendita degli abbonamenti verrà effettuata tramite le 300 agenzie della Banca Popolare di Busto Garolfo e tramite 700 tabaccai autorizzati.

Uno dei temi più dibattuti riguarda il prezzo a cui vendere gli abbonamenti più economici: infatti, si stima che un prezzo di 110 € corrisponderebbe ad una domanda di 40.000 abbonamenti, che scenderebbe a 25.000 con un prezzo di 125€; la relazione tra prezzo e domanda sembra essere lineare.

Pucci dispone inoltre delle seguenti informazioni:

- Il costo di lancio della campagna ammonta a circa 100.000 €.
- L'acquisto del nuovo fuoriclasse Lucao richiede 200.000€ per il cartellino (che costituisce un'immobilizzazione)
- Le spese di produzione e spedizione al cliente della tessera magnetica per l'ingresso allo stadio ammontano a 5 € per unità.
- Le spese generali di distribuzione sono di circa 15.000€ per l'accordo con la Banca Popolare di Busto Garolfo (per la quale l'accordo è su 10.000 abbonamenti), mentre i tabaccai incassano il 5% del prezzo di vendita.

3. Si calcoli il prezzo che massimizza il profitto

$P=150-0,001D$ (retta che passa per i due punti dati)

Profitto = $D*(P-Cv)-Cf-Cd$

$C_{var} = 5$ (costo variabile)

$C_f = 100.000$ (costo fisso)

$C_d = 15.000 + 5\%*P*(D-10.000)$ (costi di distribuzione, ipotesi di vendere più di 10.000 unità)

Profitto= $D*(P-5)-100.000-15.000-0,05*P*(D-10.000)$

Sostituiamo: $P=150-0,001D$

Profitto = $150D-0,001D^2-5D-0,05*(150-0,001D)*(D-10.000)-100.000-15.000$

max profitto → Derivata: $-0,0019D + 137=0$

$D= 72105$ $P=78$ €

NB. La soluzione si può ottenere anche calcolando tutto in funzione del prezzo e ricavando alla fine la domanda.

La mattina del 3 settembre il dott. Pucci ha finalmente in mano i dati consuntivi della campagna abbonamenti della Helsimborg Tribute FC (40.000 abbonamenti) e delle sue 2 rivali (AC Della e AS Pirina), che hanno venduto rispettivamente 60.000 e 15.000 abbonamenti sullo stesso territorio di riferimento. Considerando il mercato dei rivenditori di abbonamenti calcistici in Piemonte e Lombardia (dove sono presenti esclusivamente la FC Helsimborg Tribute e le sue 2 rivali), vuole conoscere qual è la quota di mercato della FC Helsimborg Tribute e scomporla nelle sue componenti operative, illudendosi di poter strappare dei "clienti" alle rivali.

La vendita di 10.000 abbonamenti è stata effettivamente effettuata tramite le agenzie della Banca Popolare di Busto Garolfo (che non vende abbonamenti di squadre rivali); i restanti abbonamenti sono stati venduti tramite 700 tabaccai autorizzati sparsi sul territorio; questi ultimi hanno venduto complessivamente 40.000 abbonamenti della AC Della e 7.000 della AS Pirina. Pucci ha anche calcolato che i tabaccai autorizzati a rivendere abbonamenti calcistici in Lombardia e Piemonte sono circa 2.300, mentre le agenzie di banca a cui la FC Helsimborg Tribute potrebbe rivolgersi sono in totale 1.000.

4. Si calcolino la quota di mercato e le sue componenti operative relativamente al mercato dei rivenditori.

	Valore	Motivazione
Introduzione	0,46	40000 vendite di FCHT 10000 acquisti delle agenzie della BPBG, 30000+40000+7000 acquisti totali dei tabaccai $I=40000/(40000+40000+7000) = 0,460$
Copertura	0,30	Clients di FCHT: 300 agenzie, 700 tabaccai Clients totali: 1000 agenzie, 2300 tabaccai

		$C=1000/3300 = 0,303$
Selettività	2,54	$S=Q/(C*I) = 2,496$
Quota	0,35	$Q=40000/(40000+60000+15000) = 0,348$

Caso 3: Albonetti

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 singolarmente 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 singolarmente 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 (singolarmente circa 100.000 metri all'anno dall'impresa) 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.

1. 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, medie dimensioni	Distretto napoletano, 60 clienti, grandi dimensioni	Europa e USA, 30 clienti, grandi dimensioni
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	500 varianti, medie dimensioni ordine	400 varianti, piccole dimensioni ordine	100 varianti esclusive, grandi dimensioni ordine

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.

2. 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%.

3. 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 = $5 - \text{prezzo}$
 $5 * 0,05 = (5 - \text{prezzo}) * 0,1$
 $0,25 = 0,5 - 0,1 * \text{prezzo}$
 $\text{prezzo} = 0,25 / 0,1 = 2,5$ Euro al metro