Ministero dell'Istruzione dell'Università e della Ricerca

M159 – ESAME DI STATO DI ISTITUTO TECNICO PER PERITI AZIENDALI E CORRISPONDENTI IN LINGUE ESTERE

CORSO SPERIMENTALE – Progetto BROCCA

Indirizzo: LINGUISTICO AZIENDALE

Tema di: ECONOMIA AZIENDALE

Il candidato illustri con opportune esemplificazioni la procedura per realizzare la segmentazione del mercato e commenti le modalità operative della politica di prodotto. Consideri, quindi, la situazione aziendale di Alfa spa, impresa operante nel settore della produzione di scarpe, che si rivolge a un target con reddito medio alto e occupa una preminente posizione di mercato sia a livello nazionale che a livello internazionale. La funzione Ricerca & sviluppo ha brevettato una nuova scarpa realizzata con materiale isolante e termico; la capacità produttiva aziendale per tale prodotto è di 60.000 unità. Il candidato predisponga il piano di marketing per il nuovo prodotto esaminando tra gli altri:

- i punti di forza e di debolezza
- le minacce e le opportunità provenienti dal mercato
- l'obiettivo e la strategia attivata.

Successivamente il candidato sviluppi uno dei seguenti punti.

1. Descrivere i canali distributivi avvalendosi di opportune esemplificazioni e redigere il report nel quale vengono illustrate le caratteristiche e le motivazioni del canale scelto da Alfa spa per la commercializzazione del nuovo modello di scarpe.
2. Illustrare i fattori che influenzano le scelte della leva di marketing relativa al prezzo e descrivere il processo per la determinazione del prezzo del nuovo modello di scarpa realizzato da Alfa spa.
3. Illustrare l'*e-commerce* mettendone in evidenza punti di forza e di debolezza rispetto ai canali distributivi tradizionali. Redigere, quindi, la relazione nella quale vengono evidenziati i vantaggi e gli svantaggi per Alfa spa a ricorrere a tale forma di vendita per il nuovo modello di scarpa.

Dati mancanti opportunamente scelti.

Durata della prova sei ore.
Sono consentiti la consultazione del Codice Civile non commentato e l'uso di calcolatrici tascabili non programmabili.
Non è consentito lasciare l'Istituto prima che siano trascorse tre ore dalla dettatura del tema.

PROPOSTA DI SOLUZIONE

di Roberto Bandinelli e Riccardo Mazzoni

Il candidato illustri con opportune esemplificazioni la procedura per realizzare la segmentazione del mercato e commenti le modalità operative della politica di prodotto.

Segmentare un mercato significa suddividere i soggetti che costituiscono la componente "domanda" nell'ambito di quel mercato in categorie omogenee per uno o più caratteri. Ciò per un'impresa è importante in quanto quei soggetti rappresentano i potenziali clienti a cui è rivolta la sua produzione, e la segmentazione permette d'individuare con sufficiente attendibilità le caratteristiche distintive di ciascuna categoria di soggetti, dunque: gusti e preferenze, possibilità economiche ecc.
È a tale proposito che in fase di segmentazione si procede scegliendo i caratteri delle differenti categorie di soggetti in base a specifiche variabili: socio-demografiche (età, sesso, area geografica di residenza ecc), socio-economiche (categoria di reddito, occupazione ecc), socio-culturali (grado di istruzione e titolo di studio ecc), psicografiche (stile di vita, classe sociale, orientamento culturale e/o politico ecc).
Una volta operata la suddivisione del mercato in segmenti, ciascuno definito "target", è possibile impostare per ognuno una specifica strategia di marketing.
Si trovano esempi di marketing segmentato praticamente in tutti i settori dell'economia: automobilistico, alimentare, abbigliamento, chimico-farmaceutico, e così via.

Strettamente connessa con la segmentazione del mercato è la *politica di prodotto*, laddove con il termine generico di "prodotto" s'intendono sia i beni ottenuti dai processi tecnici di lavorazione sia i servizi offerti al pubblico. La politica di prodotto, dunque, consiste nell'insieme delle scelte e delle decisioni che riguardano:

- l'ampiezza della *gamma* dei prodotti/servizi che l'impresa commercializza o intende commercializzare;
- l'articolazione della gamma in linee di prodotti;
- le caratteristiche specifiche di ciascun prodotto: qualità e funzioni, forma e/o design, ingombro, peso, garanzia ecc.

Osserviamo con un esempio la citata articolazione. La Whirlpool, nota industria di elettrodomestici, commercializza varie linee di produzione: frigoriferi, lavatrici&asciugatrici, piani cottura, forni, microonde ecc. Per ciascuna linea sono stati definiti i diversi gradi di profondità, cioè da quanti tipi di prodotti essa è formata; ad esempio, la linea "frigoriferi" è suddivisa in: frigorifero americano, frigorifero da incasso, frigorifero a libera installazione, congelatori, cantinette. Infine, per ciascun tipo sono specificati i caratteri di ogni prodotto; ad esempio, il prodotto "congelatore" è proposto al pubblico in base ai seguenti caratteri: tipo di installazione (incasso, libera installazione), tipologia (orizzontale, verticale), altezza, larghezza, capacità in litri, classe energetica e altre.

È naturale che impostare un'efficace politica di prodotto è di fondamentale importanza specie quando l'impresa si appresta a sviluppare nuovi prodotti da proporre al mercato.

Consideri, quindi, la situazione aziendale di Alfa spa, impresa operante nel settore della produzione di scarpe, che si rivolge a un target con reddito medio alto e occupa una preminente posizione di mercato sia a livello nazionale che a livello internazionale. La funzione Ricerca & sviluppo ha brevettato una nuova scarpa realizzata con materiale isolante e termico; la capacità produttiva aziendale per tale prodotto è di 60.000 unità. Il candidato predisponga il piano di marketing per il nuovo prodotto esaminando tra gli altri:

- *i punti di forza e di debolezza*
- *le minacce e le opportunità provenienti dal mercato*
- *l'obiettivo e la strategia attivata.*

Vediamo come può essere impostato il piano di marketing del nuovo prodotto di Alfa spa.
Dopo una *Introduzione*, in cui si delineano i motivi che hanno portato allo studio del prodotto, e le caratteristiche specifiche di esso, si passa alla definizione degli *obiettivi* che l'impresa intende raggiungere con la produzione e la commercializzazione, in particolare: in termini economici (contribuzione del nuovo prodotto alla formazione del reddito), e in termini quantitativi e quantitativo-temporali. Riguardo a questi ultimi, già la traccia ha specificato che la capacità produttiva (da intendersi annua) è di 60.000 unità, tuttavia può essere utile articolare tale quantitativo per segmenti temporali più brevi: produzione trimestrale, mensile, o altra.

Dopo tali sezioni del piano, si apre una parte tecnica di fondamentale significato. Essa mira ad analizzare e definire gli scenari e le azioni attraverso le quali il prodotto sarà proposto al mercato.
Si inizia dunque con l'*Analisi degli scenari competitivi*, vale a dire:

- l'analisi del mercato in cui il nuovo prodotto "scarpa realizzata con materiale isolante e termico" andrà a inserirsi;
- l'individuazione delle imprese che offrono sul mercato prodotti con caratteristiche qualitative analoghe al nuovo;
- analisi delle strategie di commercializzazione delle suddette imprese concorrenti;
- analisi dei potenziali consumatori, studio delle loro esigenze, dei gusti e delle preferenze; definizione, dunque, del target con riferimento al quale potranno e dovranno essere messe a punto le azioni di marketing.

Il processo di analisi porta quindi alla SWOT Analisys, mediante la quale possono essere evidenziati e definiti i punti di forza (*strengths*) e di debolezza (*weaknesses*) del prodotto, e valutate le opportunità (*opportunities*) e i rischi o minacce (*threats*) che la sua produzione e commercializzazione possono comportare. Tale analisi si fonda sulla distinzione fra *fattori esogeni* e *fattori endogeni*; ciò in quanto i punti di forza e di debolezza vengono rilevati con riferimento all'ambiente interno, si riferiscono dunque a fattori endogeni, le opportunità e i rischi sono invece rilevate con riferimento all'ambiente esterno.
Tenendo conto di quanto appena detto, l'analisi SWOT viene di solito impostata e condotta mediante la costruzione di una matrice così impostata:

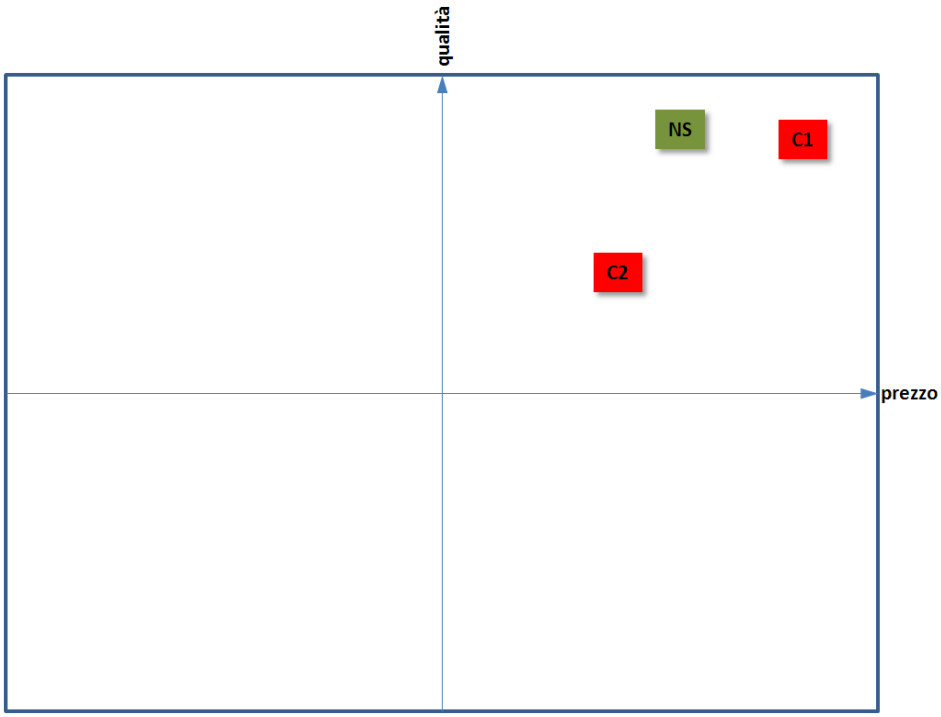
		Analisi endogena (interna)	
		forze	**debolezze**
Analisi esogena (esterna)	**opportunità**	*Strategie strengths/ottortunities*	*Strategie weaknesses/ottortunities*
	minacce	*Strategie strengths/threats*	*Strategie weaknesses/threats*

La "lettura" della matrice, dunque la sua analisi, può essere effettuata secondo le due ottiche di osservazione: l'ottica endogena (lettura verticale o lungo le colonne), o l'ottica esogena (lettura orizzontale o lungo le righe).

In sintesi, la lettura degli incroci della matrice permette di definire [tra parentesi quadre un semplice riferimento al caso in esame]:

- *Strategie strengths/ottortunities*, per gestire nella maniera più efficiente e più efficace possibile i punti di forza interni per sfruttare al meglio le opportunità che l'ambiente esterno, in particolare il mercato in cui l'impresa opera, è in grado di mostrare in quel dato momento; [impostare una strategia di marketing che sfruttando l'elevata qualità in termini di know-how della funzione R&S permetta di "incuriosire" i target individuati di fronte alle caratteristiche innovative del nuovo prodotto];
- *Strategie strengths/threats*, per far leva sui punti di forza interni in maniera da far fronte e arginare le minacce che provengono dall'ambiente esterno all'azienda; [impostare una strategia di marketing che permetta di valorizzare l'elevata qualità della ricerca che ha portato alla realizzazione del nuovo prodotto rispetto a prodotti della concorrenza che possano apparire analoghi agli occhi dei potenziali consumatori];
- *Strategie weaknesses/ottortunities*, per intervenire per correggere e modificare i punti di debolezza interni in modo che questi non finiscano per compromettere le possibilità di cogliere le opportunità offerte dall'ambiente esterno; [intervenire sulla rete commerciale, al momento organizzata in maniera non ottimale, per evitare che questa, dal lato della *domanda* sul mercato, possa impedire di cogliere gli effetti dell'interesse dei potenziali consumatori, rilevato mediante indagini di mercato, per prodotti del tipo di quello nuovo dell'impresa];
- *Strategie weaknesses/ threats*, per evitare che i punti di debolezza interni possano indebolire l'intero sistema aziendale di fronte alle minacce provenienti dall'ambiente esterno; [intervenire sulla rete commerciale per potenziarla, sul lato dell'*offerta* al mercato, in maniera che essa possa far fronte con la necessaria decisione all'azione sempre più "intensa" delle imprese concorrenti].

L'analisi SWOT procede in parallelo all'analisi del *posizionamento dei prodotti sul mercato*.
È infatti importante capire come il nuovo prodotto che l'impresa si appresta a commercializzare si ponga nei confronti di prodotto della concorrenza con esso confrontabili da parte dei potenziali consumatori.
Lo strumento che di solito si utilizza per l'analisi del posizionamento è un'applica-zione del piano cartesiano; lungo l'asse delle ascisse si misura il prezzo dei prodotti da sottoporre a confronto, mentre lungo l'asse delle ordinate si misura la loro qualità.



Nello schema il nuovo prodotto di Alfa spa è indicato con le lettere “NS” (nostro prodotto), i prodotti della concorrenza con “C1” e “C2”.
Nel caso in esame, l’analisi del posizionamento mette in evidenza come il nuovo prodotto di Alfa spa possa avere un vantaggio competitivo rispetto ai due prodotti direttamente concorrenti, in quanto, nonostante tutti e tre si posizionino nel primo quadrante, caratterizzato da alta qualità e alto prezzo:

- rispetto al prodotto C1 il prodotto NS ha una qualità le cui differenze non sono così evidenti da poter essere percepite dal potenziale consumatore, ma esso viene commercializzato a un prezzo inferiore di quello del concorrente;
- rispetto al prodotto C2 il prodotto NS ha una qualità che può essere percepita con evidenza dai potenziali consumatori, per cui può essere da questi preferito a C2, nonostante questo sia in vendita a un prezzo leggermente inferiore.

Il piano di marketing prosegue adesso con la definizione degli obiettivi (a cui si è già accennato) e alle strategie da impostare e tradurre in termini operativi. Queste costituiscono in concreto il cosiddetto marketing-mix, le cui leve sono costituite dal “prodotto”, dal “prezzo”, dalla “promozione” e dalla “distribuzione”.

All’esame di tali leve si procede, direttamente o indirettamente, con lo sviluppo dei punti a scelta chiesti dalla traccia.

Descrivere i canali distributivi avvalendosi di opportune esemplificazioni e redigere il report nel quale vengono illustrate le caratteristiche e le motivazioni del canale scelto da Alfa spa per la commercializzazione del nuovo modello di scarpe.

Come si sa, i canali distributivi si suddividono sostanzialmente in tre categorie:

- diretti, quando tra produttore e consumatore finale non si rilevano interventi distributivi di altri soggetti;
- indiretti brevi, quando il processo distributivo vede l’intervento di un numero molto limitato di soggetti, di solito uno solo, che vanno a interporsi fra il produttore e il consumatore finale;
- indiretti lunghi, quando più soggetti intermedi partecipano al processo distributivo.

Si tenga presente che il concetto di “breve” o lungo” riferito ai canali distributivi non può essere considerato in termini oggettivi, in quanto non esiste alcuna codifica in tal senso, e l’ampiezza (lunghezza) del canale può dunque dipendere dalle caratteristiche del settore produttivo, dalle specificità di determinati prodotti ecc. A tale proposito, con riferimento al caso in esame, si parla solo di canali diretti o indiretti.

Si può dunque supporre che la Alfa spa, che commercializza prodotti di alta qualità per un target caratterizzato principalmente da livelli di reddito medio-alto, si avvalga attualmente, per la distribuzione sul mercato, di canali diretti e indiretti:

- il canale diretto è rappresentato da alcuni negozi di proprietà della stessa Alfa spa, che si trovano nelle vie dello shopping di alcune importanti città, sia in Italia che all’estero; l’impresa ha negozi ad esempio in via Montenapoleone a Milano, in via condotti a Roma, in Carnaby street a Londra;
- un primo canale indiretto è rappresentato dai vari negozi che commercializzano con il marchio Alfa in base a contratti di franchising;
- altri canali indiretti sono quelli che l’impresa sfrutta per distribuire in Italia e all’estero i propri prodotti nei vari negozi e centri commerciali.

Per entrambi i canali indiretti l’impresa si avvale delle competenze specifiche di grossisti e intermediari.

Cogliendo come occasione l’uscita del nuovo prodotto Alfa spa sta prendendo in considerazione l’ampliamento dei canali distributivi con la commercializzazione attraverso un secondo canale diretto rappresentato dall’e-commerce. Si veda a tale proposito quanto descritto al terzo punto a scelta.

Illustrare i fattori che influenzano le scelte della leva di marketing relativa al prezzo e descrivere il processo per la determinazione del prezzo del nuovo modello di scarpa realizzato da Alfa spa.

Come avviene per ogni prodotto commercializzato, anche per il nuovo l'impresa procede alla determinazione del prezzo applicando una metodologia di costing basata sul *full costing*, dunque sull'attribuzione al prodotto sia dei costi diretti, sia, in quota parte, dei costi indiretti. Al costo complessivo ottenuto dalla somma di costi diretti e indiretti vanno poi ad aggiungersi gli *oneri figurativi*. La procedura di configurazione del costo porta alla quantificazione del *costo economico tecnico*; tale livello di valore rappresenta la vera leva di marketing ed è pertanto assunto come base per la definizione della politica di prezzo del prodotto.

Applicata al caso in esame la configurazione del costo ha il seguente sviluppo:

Costi diretti:
- materiali
- mano d'opera diretta
- R&S specifica per il prodotto
- altri costi diretti vari

COSTO PRIMO

Costi indiretti:
- a carattere industriale
- a carattere commerciale
- a carattere amministrativo
- altri costi indiretti vari

COSTO COMPLESSIVO

Oneri figurativi

COSTO ECONOMICO TECNICO

PREZZO DI VENDITA

Illustrare l'e-commerce mettendone in evidenza punti di forza e di debolezza rispetto ai canali distributivi tradizionali. Redigere, quindi, la relazione nella quale vengono evidenziati i vantaggi e gli svantaggi per Alfa spa a ricorrere a tale forma di vendita per il nuovo modello di scarpa.

L'*e-commerce* rappresenta per le imprese un canale distributivo sicuramente interessante. In alcuni casi il canale è *diretto*, in quanto il produttore si pone in diretto contatto con il consumatore finale; con riferimento al settore calzaturiero in cui opera Alfa spa, si veda ad esempio il sito della Kickers, azienda italiana che produce e vende scarpe online; in altri casi si tratta di un canale breve, come avviene ad esempio per molte prestazioni di servizi specie nel settore del turismo, dove siti specializzati come TripAdvisor, Booking.com e simili, si interpongono fra le strutture ricettive e i clienti di quelle strutture.
Il principali punti di forza dell'e-commerce sono indubbiamente individuabili sia nell'ampiezza dei potenziali contatti - di fatto non esistono limiti spaziali – sia nei costi, decisamente più contenuti per l'apertura e la gestione di un negozio virtuale rispetto ai costi di gestione di una rete commerciale reale.
Purtroppo per l'e-commerce esistono anche forti punti di debolezza, che hanno impedito a questa modalità di commercializzazione uno sviluppo che in un passato recente molti esperti prevedevano.

Tra i vari punti deboli si possono citare i due principali: il grado di diffidenza che il pubblico ha mostrato per i pagamenti online specie quando tali pagamenti vengono effettuati verso siti di cui si conosce tutto sommato ben poco.
Altro aspetto che limita lo sviluppo dell'e-commerce è la propensione del consumatore a osservare, provare, toccare con mano un dato oggetto prima di deciderne l'acquisto.
È per tale motivo che l'e-commerce si è sviluppato in particolare, come si è accennato sopra, in quei settori dove il consumatore non ha necessità di una preventiva osservazione diretta del prodotto: per acquistare un libro non è necessario "toccarlo" basta leggere una o più recensioni. La stessa decisione non è così semplice per decidere l'acquisto di un paio di scarpe. Nella relazione chiesta dalla traccia si sarebbe dunque dovuto mettere in evidenza e tenere conto degli aspetti fin qui accennati.