

TEMA 2
Esame di Stato
Ingegneria Gestionale

Il caso Oreficeria Osterno

La Osterno è una azienda brasiliana che opera nel settore della gioielleria. L'azienda è stata fondata all'inizio del secolo scorso e fa leva sulla grande disponibilità in Brasile di pietre preziose di vario tipo. Originariamente, l'azienda commercializzava principalmente gioielli il cui "value statement" consisteva nella qualità della pietra. Questi gioielli erano primariamente orientati ai turisti che visitavano il paese e, in modo particolare, luoghi turistici classici quali la città di Rio de Janeiro.

Recentemente la strategia di marketing della Osterno è mutata. Per poter servire la classe medio alta brasiliana, oltre al mercato turistico, Osterno ha iniziato a progettare, produrre e commercializzare prodotti con un più alto contenuto di design caratterizzati da un più moderato impiego di pietre preziose brasiliane. Ciò non ha portato certo Osterno ad abbandonare il segmento dei turisti ma la ha spinta ad affiancare ai tradizionali prodotti "tourist" nuovi prodotti chiamati "local market products". Il mercato locale brasiliano si caratterizza per una alta concentrazione della ricchezza in mano ad un numero piuttosto limitato di clienti potenziali (si pensi per esempio che San Paolo è la città al mondo con il più alto numero di elicotteri personali utilizzati per recarsi al lavoro dai top manager viste da un lato le loro disponibilità economiche e dall'altro il terribile traffico cittadino). Quindi, alcuni clienti di Osterno sono molto facoltosi anche per gli standard europei e ci sono delle signore che hanno l'hobby di andare in gioielleria e si recano nei negozi Osterno una o più volte alla settimana.

Per poter sostenere questa strategia l'azienda ha iniziato a lanciare nuove collezioni in maniera molto intensa per potersi presentare ai potenziali clienti come una azienda particolarmente innovativa. Per esempio, nell'anno scorso l'azienda ha lanciato 10 nuove collezioni di gioielleria per un numero di item (singoli prodotti) superiore a 500. I volumi di vendita di questi prodotti più innovativi stanno crescendo ma, ovviamente, non si sono verificati dei cambiamenti repentini (l'andamento delle vendite di questi prodotti è assimilabile ad un trend più che ad uno scalino). Inoltre, sull'esempio di Zara, nel settore del tessile abbigliamento, l'azienda spera che il continuo lancio di nuovi prodotti crei traffico per i propri punti di vendita.

Ciò ha inevitabilmente creato dei problemi all'azienda che si trova di fronte ad un significativo investimento in scorte.

Per comprendere l'effetto dell'assortimento sull'investimento in scorte la Osterno ha preso in considerazione un campione di 10 prodotti e di 5 negozi.

I negozi si differenziano per quanto riguarda il traffico che solitamente questi generano (cioè il numero di clienti che entrano nel punto vendita).

I prodotti, invece si differenziano per il tasso di domanda che l'azienda si attende, misurato come probabilità che un cliente che entra nel negozio effettivamente acquisti il prodotto.

In prima approssimazione, la Osterno ritiene che tutti i prodotti vendano alla stessa maniera in tutti i punti vendita. In altri termini, la Osterno ritiene che la probabilità di riuscire a vendere il prodotto 1 ad un cliente che si reca nel negozio A sia esattamente uguale alla probabilità di vendere il prodotto 1 ad un cliente che si reca nel negozio B.

Nelle tabelle in appendice si trovano i dati di traffico previsto per il prossimo anno nei negozi della catena Osterno, le probabilità di acquisto e alcune informazioni economiche sui prodotti lanciati.

A) I prodotti vengono mantenuti in assortimento per un anno e, se alla fine dell'anno rimangono invenduti, vengono smontati per riutilizzare le materie prime. In quali negozi

decidereste di commercializzare ciascuno dei prodotti presentati in allegato? L'azienda per contenere i costi di produzione fa un unico lotto di produzione per ciascuno dei prodotti commercializzati.

- B) Nei negozi nei quali decidete di presentare i vostri prodotti,
- quante unità stoccate di ciascun prodotto supponendo che ciascun negozio abbia una ragione sociale indipendente e, quindi, non sia possibile (o comunque non sia economicamente ragionevole) spostare merce da un negozio all'altro? In questo caso, quale domanda è possibile attendersi per ciascun prodotto? E quale livello delle vendite?
 - Quante unità stoccate di ciascun prodotto nel caso in cui l'azienda decida di mantenere nei punti vendita al massimo una unità del prodotto e di rifornire ciascun punto di vendita a partire da un magazzino centralizzato?
- C) Qual è la rotazione delle scorte che è lecito attendersi per il primo prodotto? Quale sarebbe la rotazione del prodotto nel caso in cui si decidesse di proporlo in tutti i punti vendita? Nel rispondere alle domande di questo punto ci si limiti a considerare le ipotesi discusse al punto a).
- D) Dopo aver fatto le analisi di cui sopra, La Osterno si è resa conto di sottovalutare come l'assortimento possa avere un effetto sul traffico del punto di vendita. La Osterno ha valutato che la presenza del prestigioso prodotto 1 della tabella in allegato potrebbe generare un aumento del traffico del 10%. Alla luce di questa nuova considerazione, in quali punti di vendita decidete di vendere il prodotto 1?

Un consulente dell'azienda ha suggerito di seguire una nuova strategia di marketing suggerendo di utilizzare l'azienda Bulgari come esempio. La Bulgari opera sul mercato mondiale della gioielleria tramite un numero di punti vendita paragonabile a quello che Osterno ha in Brasile. La Bulgari, come Osterno, propone il design dei suoi prodotti come "value statement", in altri termini il valore dei materiali utilizzati copre una percentuale molto bassa del prezzo finale del prodotto come nel caso di Osterno. Però Bulgari lancia un numero piuttosto limitato di prodotti in un anno (tipicamente una unica linea di prodotti caratterizzati da un unico design e composta da un numero di item compreso tra i 6 ed i 30).

E) nei panni di Osterno quali reazioni avreste alla proposta? E' applicabile ad Osterno?

Un membro del consiglio di amministrazione della Osterno è molto perplesso circa i suggerimenti ricevuti e alla comparazione con Bulgari contrappone quella con Pomellato che propone un assortimento molto ampio di prodotti tra di loro piuttosto simili. Infatti, Pomellato propone dei gioielli di acciaio inossidabile che rappresentano degli animali ed ha iniziato a commercializzarli lanciando l'ormai famoso Dodo (un animale originario dell'oceano indiano che richiama nelle sue forme un pulcino ed è ormai estinto a causa della colonizzazione occidentale) a cui ha fatto seguito, negli anni, una sequela di altri animali. Questi animali originariamente commercializzati come ciondoli vengono oggi proposti anche come portachiavi o orecchini anche in argento e oro, oltre che in acciaio. L'assortimento, quindi, è in questo caso decisamente molto ampio. Sebbene siano spesso prodotti in acciaio, questi prodotti di Pomellato hanno dei prezzi da veri e propri gioielli e, come i prodotti di Osterno e Bulgari, si caratterizzano per un forte contenuto di design piuttosto che per il valore intrinseco dei materiali utilizzati.

F) Cosa ne pensate del paragone tra Osterno e Pomellato? è proponibile? Quali sono le lezioni che la Osterno potrebbe trarne per quanto riguarda la gestione dell'assortimento e del lancio di nuovi prodotti?

L'economia dell'assortimento.

Si considerino i gusti dei consumatori modellizzati come una variabile uni-dimensionale, e dispersi in maniera uniforme lungo un segmento 0-1; si assuma cioè che i prodotti si differenzino per una sola caratteristica (ad esempio il colore su una scala bianco - 0 - nero -1), che ciascun consumatore sia caratterizzato da un suo prodotto ideale che si posiziona all'interno di questo segmento e che le preferenze dei consumatori siano uniformi all'interno di tale segmento. In altri termini, nella scala che va dal bianco al grigio i consumatori sono uniformemente disposti tra i due estremi.

Si assuma, inoltre, che nel mercato analizzato esista un numero n alto di consumatori potenziali e che l'azienda sopporti dei costi unitari di produzione c , oltre a dei costi totali di gestione (progettazione di prodotto, gestione dei magazzini etc...) proporzionali all'ampiezza a dell'assortimento offerto pari al numero di diversi prodotti commercializzati. L'azienda pratica un prezzo p , fissato dal regolatore e produce in modalità Make to Order.

L'azienda sceglie di posizionare i suoi a prodotti in maniera tale da coprire al meglio le richieste del mercato. Nell'esempio dei colori l'azienda sceglierà gli a toni di grigio in maniera da soddisfare al meglio i gusti cromatici dei potenziali clienti.

G) Si identifichi il posizionamento che l'azienda monopolista sceglierebbe per l' i -esimo prodotto all'interno dell'assortimento composto da a prodotti, considerando a un parametro, per il momento, noto.

I) Assumendo

- a. che i consumatori considerino come unico candidato per il consumo il prodotto più prossimo ai loro gusti (cioè il prodotto che l'azienda sceglie di posizionare in un punto più vicino a quello che il singolo consumatore preferirebbe in assoluto);
- b. che la probabilità che un consumatore effettivamente consumi il prodotto sia funzione della distanza d che intercorre tra il prodotto offerto dall'azienda e quello ideale e sia in particolare pari ad $1-2d$;
- c. che ciascun consumatore abbia la stessa capacità di spesa s per la categoria di prodotti dell'azienda in esame; quindi un consumatore o spende s con una probabilità che dipende dalla distanza che intercorre fra il suo prodotto "ideale" ed il prodotto più prossimo offerto dal monopolista oppure non acquista i prodotti offerti dal monopolista;
- d. l'azienda ha un costo unitario di produzione c e pratica un prezzo di vendita p per tutti i prodotti, a prescindere dal loro posizionamento all'interno del segmento 0-1 (nel nostro esempio a prescindere dalla tonalità di grigio del prodotto)

Quale è il livello ottimo dell'assortimento a ?

J) Si consideri ora un mercato nel quale vi sono due aziende che competono solo ed esclusivamente sul prodotto (per il resto, le caratteristiche del mercato rimangono del tutto immutate rispetto a quanto indicato in precedenza). L'azienda A posiziona per prima il proprio prodotto mentre l'azienda B posiziona il suo prodotto successivamente. Si valuti dove le due aziende posizioneranno i rispettivi prodotti e quali sono i loro profitti attesi.

prodotto	probabilità di acquisto del singolo cliente	prezzo	costo	valore delle materie prime
1	0,000004	250.000	75.000	67.500
2	0,00001	100.000	35.000	29.750
3	0,0001	10.000	4.000	3.200
4	0,0001	10.000	4.500	3.375
5	0,0002	5.000	2.500	1.750
6	0,0004	2.500	1.375	894
7	0,001	1.000	600	360
8	0,002	500	325	179
9	0,005	200	140	70
10	0,05	100	75	34

Negozio	A	B	C	D	E
Traffico atteso	1000	2000	5000	10000	15000