

CASO 1

La società Landen

*Tradotto e adattato da: Stanton W.J., (1994) Fundamentals of Marketing
New York, McGraw-Hill Inc.*

Nell'autunno del 1980, Luis Hernandez tornava da un viaggio d'affari in Europa e negli Stati Uniti. Durante il suo giro, aveva incontrato alcuni dei suoi vecchi soci, uno dei quali era nel frattempo diventato responsabile Marketing di una grande azienda europea nel campo tessile. Questo incontro lo spinse a porsi una domanda, ovvero se, all'interno della sua azienda, esisteva una sufficiente consapevolezza dell'importanza del marketing.

Il signor Landen, suocero di Luis Hernandez, un uomo d'affari di una certa importanza, aveva fondato nel 1947 a Bucaramanga (in Colombia), una società di tessitura del cotone; l'impresa restò nelle mani della famiglia fino al 1960, data che segnò la sua trasformazione in società per azioni allo scopo di trovare i capitali necessari all'espansione delle attività. Nel corso degli anni Settanta, la società conobbe una crescita considerevole; nel 1980, il numero di dipendenti raggiungeva le 4.000 unità, il numero di fuselli utilizzati era superiore a 100.000 e i telai erano 4.200. Negli ultimi 15 anni gli investimenti negli stabilimenti e negli impianti erano decuplicati.

Alla fine degli anni Settanta e all'inizio degli anni Ottanta, Luis Hernandez ampliò il campo di attività dell'azienda, integrandolo a monte e a valle, nonché diversificando la sua gamma di prodotti. L'integrazione a monte avvenne con l'ingresso della società nell'attività di filatura, che le garantì l'approvvigionamento di filati di cotone. L'integrazione a valle, invece, fu realizzata attraverso l'ampliamento delle attività di stampa, finitura e tintura, che consentirono all'impresa di controllare l'intero ciclo di produzione dei propri prodotti.

La società vendeva una parte dei prodotti servendosi dell'intermediazione di 46 distributori indipendenti; i tessuti venivano distribuiti a questi intermediari che li tenevano in deposito fino al momento della loro vendita ai dettaglianti o a piccoli fabbricanti che producevano gamme limitate di prêt-à-porter. Gli articoli in deposito erano generalmente venduti nei 30 giorni seguenti la consegna ai distributori. Un altro gruppo di clienti era costituito da 72 importanti produttori di abbigliamento che si rifornivano direttamente dalla fabbrica.

Hernandez era rimasto notevolmente sorpreso dalle idee del suo amico in fatto di marketing:

«Fondamentalmente, gli disse, il significato di questo concetto è che il marketing rappresenta una delle attività più importanti dell'azienda. Siete sul mercato per vendere e il miglior modo per farlo consiste nel comprendere i desideri e i bisogni dei consumatori finali dei vostri prodotti. Una volta fatto ciò, tutte le vostre iniziative e, soprattutto, tutte le vostre decisioni, dovrebbero essere orientate alla ricerca degli strumenti in grado di soddisfare tali bisogni. Tutte le persone che fanno parte della società dovrebbero avere un "orientamento al mercato", focalizzarsi sul consumatore e buttarsi continuamente per trovare nuovi migliori strumenti che lo possano soddisfare».

Pur pensando di aver compreso l'idea di base, Hernandez non capiva molto bene come avrebbe potuto realizzare questo concetto all'interno della propria società.

Il suo amico gli aveva anche fatto notare che la società Landen non disponeva di un vero reparto di marketing e che la sua gamma di prodotti era in realtà il prodotto del lavoro dei suoi designer e coloristi, che avevano contatti estremamente sporadici con le consumatrici e i consumatori, cioè con gli acquirenti finali, in un modo o nell'altro, dei prodotti della società. Fece inoltre notare che Hernandez non aveva un ufficio che si occupasse di studi di mercato, né investiva in campagne pubblicitarie rivolte al consumatore e le attività volte ad aiutare i clienti (distributori e confezionisti) a vendere i capi fabbricati con i suoi tessuti erano praticamente nulle.

Tentando di introdurre il concetto di marketing nell'azienda Landen, Hernandez progettò la creazione di una società a se stante, con un ruolo simile a quello di un direttore delle vendite. Questa nuova società avrebbe funzionato unicamente come agenzia di marketing, responsabile dello smaltimento di tutta la produzione; sarebbe stata responsabile della vendita di tutti i prodotti della società e degli studi di mercato finalizzati alla scelta dei nuovi prodotti da sviluppare e delle quantità da produrre.

Questa società commerciale si sarebbe inoltre occupata della pubblicità rivolta ai consumatori, in collaborazione con i principali produttori di abbigliamento e con i dettaglianti. Questa formula prevede il trasferimento dell'attuale forza vendita dell'azienda (5 persone), nonché di tutti i designer e coloristi, nella società commerciale. L'attuale società – escluso il personale menzionato – fungerebbe unicamente da unità di produzione. La nuova società commerciale sarebbe una controllata al 100% della società Landen; potrebbe utilizzare il nome della società madre nella sua denominazione e aprire uffici propri nel centro città; acquisterebbe inoltre tutta la produzione dello stabilimento di produzione a un prezzo di trasferimento pari al prezzo di vendita totale aumentato del 10% e le sue responsabilità comprenderebbero la fissazione di tutti i prezzi di vendita e degli sconti sulle quantità. Il suo obiettivo sarebbe il conseguimento di un utile che costituirebbe una fetta importante dei profitti del gruppo.

Hernandez riconobbe che questo cambiamento nell'organizzazione aziendale avrebbe incontrato notevoli resistenze all'interno della società, ma più ci rifletteva e più si convinceva della bontà della proposta.

Domande

1 Cosa pensate della struttura organizzativa proposta da Hernandez? In caso di giudizio negativo, proponete un'altra soluzione.

2 Indipendentemente dalla soluzione adottata, presentate un organigramma e una descrizione delle funzioni e delle responsabilità da ricoprire.

3 Come giudicate la creazione di un'organizzazione marketing all'interno della società Landen, tenendo conto della sua attuale struttura?

McGraw-Hill

Tutti i diritti riservati