

## CASO 7

### La società Midbury Main Carpet

*Tradotto da: Kerin R.A. e Peterson R.A. Strategic Marketing Problems: Cases and Comments, Fifth Edition, Boston Allyn and Bacon Inc. Traduzione e riproduzione autorizzata.*

Nel gennaio 1989, Suzanne Goldman si preparava a incontrare il signor Meadows, presidente della società Midbury-Main Carpet, sapendo che la riunione sarebbe stata imperniata sull'ultimo consiglio di amministrazione della società tenutosi di recente. In quanto assistente diretta del presidente, sapeva per esperienza che questo tipo di riunione finivano per sfociare su un dato progetto in esame e il suo presentimento venne confermato quando Meadows iniziò a coinvolgerla nella discussione che si era tenuta in consiglio.

*«Gli amministratori non sono molto soddisfatti dell'attuale situazione aziendale. Il carattere ciclico del mercato dei tappeti e della moquette emerge, come sta avvenendo oggi, quando il reddito disponibile delle famiglie e la costruzione di nuove abitazioni raggiungono i massimi livelli in molte regioni del paese. I nostri grossisti si lamentano della lentezza con la quale i dettaglianti effettuano i pagamenti. In molti casi, i creditori vengono saldati con un ritardo di 60 giorni, obbligandoci a ritardare i termini di pagamento dei nostri creditori con un costo annuo pari al 15%. I grossisti riducono le loro scorte perché i costi di gestione sfiorano il 15% annuo. Di conseguenza, le nostre scorte sono cresciute al pari del costo dei trasporti necessari per il rifornimento dei grossisti. I costi di gestione e dei servizi resi ai grossisti rappresentano circa il 4% del nostro fatturato. Potrei continuare su questa linea, ma dispone già degli elementi fondamentali del problema. Alcuni hanno proposto la creazione di una rete interna di magazzini e distribuzione all'ingrosso, ma non ero pronto ad affrontare la questione: inutile dire che mi sentivo un po' a disagio. Potrebbe analizzare il problema e prepararmi un documento al riguardo per la riunione del prossimo mese di maggio? Si soffermi unicamente sul mercato delle vendite al dettaglio perché trattiamo già direttamente i contratti commerciali, basandosi su un fatturato simile a quello raggiunto nel 1998. Nella sua analisi non dimentichi che la nostra politica consiste nel finanziare i nostri programmi di sviluppi con fondi propri. Vorrei che redigesse un'analisi completa come quella che ha realizzato per il nostro programma pubblicitario e di vendita del novembre scorso.»*

#### • **L'industria dei tappeti e della moquette**

Nel 1987, l'industria dei tappeti e della moquette ha realizzato un fatturato complessivo (al costo di produzione) pari a 9,7 miliardi di dollari. Secondo Meadows, per il 1988 si prevede un fatturato di 10,5 miliardi di dollari. Il

volume d'affari del settore è equamente ripartito tra le vendite commerciali destinate aziende e quelle al dettaglio rivolte alle famiglie.

L'industria presenta una leggera concentrazione. Nel 1987, 15 società delle 250 presenti nel settore dei produttori di tappeti e moquette costituivano circa i due terzi del volume totale di produzione. Burlington Industries è il leader del settore.

A realizzare la stragrande maggioranza delle vendite nel settore al dettaglio sono tre tipi di punti vendita: le statistiche più recenti rivelano infatti che i negozi specializzati in tappeti da arredamento realizzano il 58% del volume complessivo, i grandi magazzini il 21% e i mobilifici il 19%. Malgrado l'assenza di dati statistici, gli esperti del settore ritengono che sia cresciuta la quota relativa alla vendite di tappeti e moquette in saldo.

Le analisi settoriali lasciano presagire che avranno luogo notevoli pressioni sui costi di fabbricazione nei prossimi cinque anni, a causa dell'evoluzione del prezzo delle materie prime. Tale evoluzione determinerà la riduzione dei margini di profitto perché, per un fabbricante medio, il costo delle materie prime rappresenta all'incirca l'80% del costo della merce prodotta. Una seconda tendenza è quella del maggior impiego di nylon nella fabbricazione: questa fibra sintetica è utilizzata nel 75% delle trame prodotte. La popolarità del nylon non diminuirà grazie alla sua eccellente tenuta, alla flessibilità, alla buona ricettività dei colori e delle tinture e, infine, alla resistenza al fuoco. Una terza tendenza è rappresentata dall'esistenza di una domanda relativamente forte per tappeti di qualità maggiore e ciò malgrado la debolezza della domanda globale del settore nel suo complesso. I tappeti di qualità più elevata dovrebbero registrare un aumento della domanda rispetto ai tappeti a basso costo che hanno avuto maggior successo in questi ultimi anni.

L'acquisto di un tappeto da arredamento rappresenta una scelta dispendiosa in termini di tempo e di denaro per l'acquirente. Il processo di acquisto di un tappeto assomiglia a quello di un mobile: (1) uno studio comparato che implica la visita di diversi punti vendita; (2) una decisione congiunta della moglie e del marito; (3) una forte implicazione personale. I questionari compilati dai partecipanti al panel di Better Homes and Gardens hanno evidenziato i punti seguenti:

1. Quasi la metà dei partecipanti del panel che hanno acquistato un tappeto nel corso degli ultimi due anni lo hanno fatto in sostituzione di un altro tappeto. Si noti che, secondo valutazioni di settore, il ciclo di sostituzione di un tappeto dura 8 anni.

2. Circa tre persone su cinque considerano «importante» o «molto importante» il riferimento a un marchio nella valutazione della qualità.

3. L'aspetto esteriore, il colore, la durata, la resistenza e la lavabilità sono stati indicati come fattori «molto importanti» nella scelta di un tappeto o di una moquette da oltre la metà dei partecipanti al panel interrogati al riguardo.

- **La società Midbury-Main Carpet**

Midbury-Main Carpet fabbrica una gamma completa di tappeti venduti a prezzi medio-alti e destinati all'arredamento familiare. I contratti commerciali conclusi con strutture residenziali o con uffici non rappresentano più del 10% del volume d'affari della società. Nel 1988, il fatturato complessivo è stato pari a 60 milioni di dollari con un profitto ante imposta di 2,4 milioni di dollari. La Tabella 1 mostra una sintesi del conto economico della società relativo all'anno 1998.

La società distribuisce i suoi prodotti attraverso l'intermediazione di sette grossisti distribuiti in tutto il paese che, a loro volta, forniscono 4.000 dettaglianti. Tra questi dettaglianti figurano grandi magazzini, negozi di arredamento e specializzati nella pavimentazione. L'analisi delle vendite mostra che l'80% del fatturato è stato realizzato dalla metà dei dettaglianti clienti di Midbury-Main Carpet. La stessa ripartizione delle vendite era presente in tutte le zone commerciali servite da Midbury-Main Carpet. Secondo Meadows, questi dati di vendita per cliente dimostrano che la società beneficiava di una copertura adeguata, se non addirittura eccedentaria, a livello di commercio al dettaglio.

### **Tabella 1**

Midbury-Main Carpet, Inc. - Sintesi del bilancio e del conto economico (in dollari)

#### **Conto economico**

Fatturato	60.000.000
Costo delle merci vendute	45.000.000
Margine lordo complessivo	15.000.000
Oneri di distribuzione	1.800.000
Altri oneri	9.000.000
Utile netto ante imposte	2.400.000

#### **Bilancio**

Attivo circolante	21.550.000
Attività fisse	19.200.000
Attivo complessivo	40.750.000
Debiti a breve termine	8.250.000
Debiti a lungo termine e fondi propri	2.500.000
Passivo complessivo	40.750.000

Secondo lo studio della Goldman, la pubblicità utilizzata da Midbury-Main Carpet si basa principalmente sulla pubblicità a mezzo stampa su periodici e quotidiani. Si pone l'accento sul tipo di fibre, sulla durata, sulla resistenza all'usura e sulle tinte. Esiste anche un programma pubblicitario creato in collaborazione con i dettaglianti, sviluppato recentemente a seguito delle raccomandazioni espresse dalla Goldman, secondo la quale «...il programma cooperativo è stato recepito ottimamente dai dettaglianti e ha contribuito a riavvicinarci a loro». La società utilizza due ispettori regionali incaricati del coordinamento, che fungono da agenti di contatto con i grossisti, forniscono un aiuto nella gestione del programma pubblicitario cooperativo e visitano con regolarità i dettaglianti più importanti; sono inoltre responsabili della gestione dei contratti commerciali.

I grossisti indipendenti svolgono un ruolo considerevole nella strategia di marketing della società. Essi gestiscono un'organizzazione commerciale importante: un grossista di medie dimensioni si serve di dieci rappresentanti commerciali. I fabbricanti di tappeti e moquette ritenevano necessario visitare i dettaglianti almeno una volta al mese. La valutazione espressa dalla Goldman aveva dimostrato che i rappresentanti dei grossisti svolgevano compiti molto eterogenei, come il controllo delle scorte e dei campioni di tessuto dei tappeti, l'organizzazione delle vetrine e degli espositori, la gestione e la verifica delle domande dei dettaglianti, il tutto in aggiunta all'evasione degli ordini. Il 25% circa del tempo di un rappresentante medio veniva assorbito da compiti amministrativi (relazioni sulle visite, contatti con i fabbricanti, spostamenti ecc.); il 40% circa di un'ora di visita veniva dedicato ai prodotti di Midbury-Main Carpet e, infine, il 60% alla vendita di prodotti non concorrenti, per esempio di mobili di complemento, tendaggi e altri prodotti di questo tipo. Queste informazioni avevano profondamente turbato la direzione di Midbury-Main Carpet che riteneva fosse necessaria almeno un'ora per poter essere debitamente rappresentati presso i dettaglianti. Oltre alla vendita, i grossisti di Midbury-Main Carpet si occupavano anche della funzione di stoccaggio e disponevano di uno stock sufficiente per garantire in media cinque rotazioni all'anno, mentre la direzione aziendale riteneva che fosse sufficiente un livello di stock in grado di garantire quattro rotazioni all'anno per garantire un servizio adeguato ai dettaglianti; infine, i grossisti accordavano dilazioni ai dettaglianti. In cambio di questi servizi ricevevano un margine pari al 22% del fatturato espresso sulla base dei prezzi praticati ai dettaglianti.

- **La società Midbury-Main Carpet**

In febbraio e marzo, la Goldman raccolse informazioni sulle esperienze condotte dalla concorrenza nell'organizzazione di sistemi di vendita diretta ai dettaglianti. Malgrado le contraddizioni tra le pubblicazioni commerciali di

settore e i consigli di noti esperti dell'ambiente, la Goldman giunse ad alcune conclusioni importanti.

Innanzitutto, i concorrenti hanno collocato i loro magazzini nelle sette regioni seguenti: Atlanta, Chicago, Cleveland, Dallas-Fort Worth, Los Angeles, New York e Philadelphia. Ad eccezione di Dallas-Foaccezione e di Atlanta, Midbury disponeva già di grossisti in tali zone; la società serviva tali regioni a partire da grossisti situati a Houston (Texas) e Richmond (Virginia).

È poi emersa la necessità di fatturare circa cinque milioni per gestire un magazzino in modo redditizio, che comporta mediamente un costo operativo annuo (personale, affitto, attività) pari a 700.000 \$. La Goldman è venuta a conoscenza della disponibilità di magazzini adeguati nelle aree metropolitane di riferimento. Infine, i salari, le spese e i redditi supplementari dei rappresentanti qualificati ammontano mediamente a 40.000 dollari all'anno. Ogni direttore delle vendite è in grado di gestire e controllare otto rappresentanti e, per ciascuno di essi, salario, spese e redditi supplementari ammonteranno a circa 50.000 dollari all'anno.

Infine, i costi amministrativi di vendita incidono mediamente per il 40% sul costo totale del team di vendita, direttori inclusi. Questi dati sono approssimativi, ma restano i migliori disponibili, in base al parere sia della Goldman sia delle persone da lei interpellate.

In marzo, la Goldman riceve una telefonata inquietante proveniente da un grossista, rappresentante di successo dei prodotti Midbury-Main Carpet da molti anni. Questi afferma di essere, al pari di altri suoi colleghi, perfettamente al corrente delle sue ricerche di dati su vantaggi e svantaggi di un sistema di vendita diretta ai dettaglianti e la mette implicitamente in guardia dal rischio di un abbandono di massa dei grossisti a seguito dell'apertura del primo magazzino di Midbury-Main Carpet; lascia inoltre intendere l'esistenza di trattative in corso con un concorrente importante. Questa conversazione avrà senza dubbio un forte impatto sulle raccomandazioni che la Goldman si appresta a formulare in merito alla pertinenza di un sistema di distribuzione diretta. Un cambiamento di strategia di mercato in mercato appare già, in ogni caso, fuori questione; un tale cambiamento richiederebbe una transizione rapida, che comporterebbe spese notevoli.

## **Domande**

- 1 Descrivete le principali caratteristiche del mercato dei tappeti e della moquette e la posizione concorrenziale di Midbury-Main Carpet nel settore.
- 2 Adottando un'ottica qualitativa, descrivete vantaggi e svantaggi di un sistema di distribuzione diretto breve rispetto al sistema attuale di distribuzione tramite grossisti.
- 3 Confrontate i costi dei due sistemi di distribuzione, con o senza grossisti, e formulate una raccomandazione.