



autore dell' articolo : Cianca Fabrizio - Ma.Ve.Co-Consulting

(Consulente, Progettista e Docente di Programmi Formativi Area Marketing, Vendita e Comunicazione. Socio AIF Associazione Italiana Formatori. Membro della Segreteria della Presidenza della Università Popolare "Sabina Eretum" e Consigliere per il settore Marketing.)

## PROCESSI DECISIONALI - COSA FARE SE

Questo articolo è dedicato a fornire un supporto agile alle necessità di analisi e decisione che più frequentemente si pongono all'attenzione del management di una piccola/media azienda.

Si è cercato di schematizzare al massimo le procedure di analisi e presa di decisione suggerite e, dove possibile, di fornire semplici strumenti di supporto.

**COME FARE PER** - riguarda le scelte autonome dell'azienda;

**COSA FARE SE** - riguarda le necessarie reazioni a fenomeni che succedono sia all'esterno che all'interno dell'azienda stessa.

Per quanto riguarda le prime, ciò che guida tutti i nostri schemi di ragionamento è la necessità di coerenza con la strategia definita (su quale mercato vogliamo operare, con quale vantaggio competitivo e con quali risorse).

Per quanto riguarda le seconde, invece, il punto di riferimento è l'analisi dell'impatto che il fenomeno esaminato può avere sulla strategia definita e sui presupposti.

### COSA FARE SE: un concorrente abbassa i prezzi

Questa decisione dei nostri concorrenti è una mossa tra le più aggressive che le dinamiche competitive contemplano. Qualunque sia l'occasione che ha generato questo cambiamento, infatti, ha come conseguenza una perdita di volumi e di redditività per noi. E' quindi una mossa che mette in seria difficoltà le nostre possibilità di successo nel business.

Se la decisione è stata presa significa che questo concorrente ha pensato di guadagnare in aumento di volumi più di quanto perda in margine unitario. Potrebbe anche aver deciso di sopportare una perdita di margine totale temporanea, pur di conquistare una considerevole fetta di mercato. L'occasione gli può derivare, anche, da una variazione in positivo della sua struttura di costo, conseguente a cambiamenti intervenuti nell'efficienza complessiva, nella politica produttiva o commerciale.

Capire qual è l'obiettivo del concorrente è, comunque, fondamentale per decidere come rispondere. SE L'OBIETTIVO E' LA CONQUISTA DI QUOTE DI MERCATO, ANCHE A SCAPITO DELLA REDDITIVITÀ DI BREVE PERIODO, ciò che ci aspetta è, se rispondiamo con una guerra dei prezzi, una caduta secca della redditività. La convenienza a farla, allora, dipende dalle risposte che diamo alle seguenti domande:

- quanto tempo può resistere il nostro concorrente in situazioni di perdita ?
- quanto possiamo resistere noi?
- quanto è importante sul nostro business complessivo la fetta di mercato che perderemmo, se non reagissimo?
- abbiamo la possibilità di mantenere la fedeltà dei nostri clienti utilizzando leve meno costose della diminuzione di prezzo ?

La risposta all'ultima domanda dipende dalle seguenti valutazioni:

- possiamo convincere i nostri clienti del fatto che il rapporto prezzo/prestazioni del nostro prodotto è ancora migliore di quello della concorrenza?
- possiamo fare affidamento sulla criticità che il rapporto di fiducia con il fornitore ha nella decisione d'acquisto, per stimare una perdita di clienti inferiore alle aspettative del nostro concorrente?
- possiamo fare affidamento sugli alti costi di riconversione che i nostri clienti dovrebbero sopportare nel caso decidano di cambiare fornitore?
- possiamo supportare queste argomentazioni con una adeguata politica di comunicazione?

Se da queste valutazioni ci rendiamo conto che non sono possibili mosse alternative alla diminuzione di prezzo, che la fetta di mercato che perderemmo è significativa e che abbiamo la forza per sostenere la battaglia ci conviene orientarci verso una diminuzione di prezzo, anche a scapito della redditività di breve periodo, pur di mantenere le posizioni di mercato.

Se una di queste valutazioni invece ci da un esito diverso, la strada che dobbiamo intraprendere è la resistenza basata sui nostri punti di forza (che possono risiedere nella qualità del prodotto, nella flessibilità di servizio o altro). Un'ultima considerazione relativamente alla significatività della fetta di mercato che perderemmo in caso di mancata risposta; questa significatività non è misurabile solo in relazione al numero e alla dimensione d'acquisto dei clienti che potremmo perdere.

E' importante capire se questi clienti:

- sono clienti ad alto margine (cioè ci clienti che per il livello di servizio e distribuzione richiesto generano bassi costi);
- fanno parte di segmenti importanti dal punto di vista delle referenze e dell'immagine;
- fanno parte di segmenti con alti tassi di sviluppo.

Solo in questo modo si riesce a valutare la reale portata nel medio/lungo periodo della perdita di quota che subiremmo.

Se la motivazione alla diminuzione di prezzo risiede nell'obiettivo di conquista di quote di mercato perché in questo modo migliora la redditività complessiva, le mosse che si possono fare tendono tutte a rendere sempre meno conveniente questa operazione per il nostro concorrente. Se abbiamo la forza finanziaria per farlo, possiamo allinearci alla nuova situazione per evitare il drenaggio di clienti e quindi il risultato primario che il nostro concorrente si aspetta.

E' presumibile che di fronte alle aspettative deluse, in un periodo delimitato di tempo, il nostro concorrente ritorni sui suoi passi. Se non abbiamo la forza finanziaria per farlo o, meglio, siamo in grado di sviluppare politiche alternative è consigliabile evitare di utilizzare la leva del prezzo, perché ha un effetto disastroso sui margini complessivi. Le politiche alternative riguardano:

- la qualità del prodotto;
- l'intensificazione dello sforzo di vendita;
- l'attivazione di campagne promozionali e di comunicazione;
- l'erogazione di servizi supplementari.

E' indispensabile anche essere consapevoli della reale portata della perdita che subiremmo in caso di mancata risposta, secondo lo schema di analisi precedentemente descritto.

Se la motivazione alla diminuzione di prezzo risiede, invece, in una modificazione non contingente della struttura di costo del concorrente, ciò che dobbiamo fronteggiare è un vantaggio competitivo che il nostro concorrente ha e manterrà nel medio periodo, a meno che siamo in grado di adeguarci utilizzando le stesse decisioni strutturali.

Se siamo in grado di imitare il comportamento del concorrente (comportamento che gli ha permesso di migliorare sensibilmente la sua struttura di costo) la cosa migliore da fare è adeguare organizzazione e prezzi alla nuova realtà.

Se non siamo in grado, invece, occorre valutare la possibilità di modificare il nostro posizionamento di mercato, alla ricerca di un nuovo vantaggio competitivo che ci consenta di evitare la perdita di clienti.

L'analisi, allora, deve partire, così come nella diagnosi strategica che abbiamo illustrato nella prima parte di questo testo, dal comportamento d'acquisto della domanda e dalle nostre competenze distintive, alla ricerca di una variabile che ci permetta di differenziarci positivamente dal nostro concorrente.

Se da questa valutazione ci facciamo la convinzione che non siamo in grado di fronteggiare la nuova posizione competitiva non ci resta altro da fare che verificare la possibilità di una diversificazione di prodotto o di mercato, la ricerca, cioè, di un nuovo territorio competitivo, dove le nostre competenze riescano ad esprimere dei vantaggi competitivi, che non abbiamo più sul mercato originario.

Come nota a questa argomentazione ci sembra opportuno evidenziare che:

la guerra dei prezzi è una mossa molto pericolosa, perché scatena reazioni molto pesanti nella concorrenza e deprime la redditività. Prima di decidere un intervento così radicale occorre essere certi della convenienza di lungo periodo che ne scaturirebbe e della forza competitiva e finanziaria che si può mettere in campo.

### **COSA FARE SE: un concorrente aumenta i prezzi**

Un'azienda può decidere di aumentare i prezzi, perché:

- ha carenza di liquidità e bisogno di un incremento di ricavi nel breve periodo, anche a scapito della perdita di quota di mercato e quindi di redditività nel medio periodo;
- ha stimato che il vantaggio ottenuto dall'incremento di prezzo è maggiore della perdita conseguente alla defezione di alcuni clienti;
- ha valutato che l'elasticità della domanda al prezzo, fino al livello al quale l'ha col locato, è nulla e quindi non prevede perdita di clienti.

Se la motivazione è la carenza di liquidità il nostro concorrente si trova in una situazione di debolezza che dobbiamo cercare di utilizzare a nostro vantaggio. La domanda che dobbiamo porci innanzitutto è la seguente:

- qual è l'obiettivo prioritario in questo momento, la conquista di quote di mercato o l'incremento di redditività nel breve periodo? Se la risposta riguarda la redditività la mossa più opportuna da fare è l'allineamento alla politica del concorrente, a meno che sul mercato vi siano altri concorrenti, che possono approfittare della nuova situazione per lanciarsi in politiche aggressive sui prezzi. Diverso è il comportamento consigliato se il nostro obiettivo è quello di andare alla ricerca di una maggiore quota di mercato.

In questo caso diventa necessario intensificare lo sforzo commerciale (sia di copertura che di comunicazione) per ottenere il massimo dallo scontento che si sarà generato nel parco clienti del nostro concorrente.

**SE LA MOTIVAZIONE, INVECE, RISIEDA NELLA VOLONTÀ DI SFRUTTARE UNA PRESUNTA SCARSA ELASTICITÀ DELLA DOMANDA AL PREZZO** dobbiamo anzitutto, se ci interessa la quota di mercato, valutare autonomamente se la valutazione del nostro concorrente è corretta o se è possibile invece, intensificando lo sforzo di vendita e di comunicazione, strappargli clienti.

Se abbiamo la forza e l'interesse per il mercato lo giustifica, possiamo anche ipotizzare una politica più aggressiva (una diminuzione di prezzo), che potrebbe anche mettere in crisi la valutazione comparata prezzo/prestazioni che il nostro concorrente ha fatto prima di lanciarsi nell'iniziativa. Attenzione anche in questo caso agli altri concorrenti!

Se invece la nostra forza competitiva non è forte o l'interesse del mercato sul medio/lungo periodo non lo giustifica, la mossa più opportuna è l'adeguamento dei nostri prezzi a quelli del concorrente. In questo caso non si modificano i rapporti di forza competitivi e i volumi relativi ma migliora la redditività.

## COSA FARE SE: la domanda dei nostri prodotti diminuisce.

E' necessario anzitutto capire se il fenomeno ha motivazioni strutturali o contingenti. Il calo di vendite è strutturale e può essere irreversibile se il ciclo di vita del prodotto è arrivato al suo declino, cioè ha esaurito la capacità di soddisfare i bisogni della domanda per obsolescenza di gusto o tecnologica.

Una situazione simile si riscontra anche nel caso si restringa fisicamente l'universo dei clienti potenziali (es: i bambini negli anni del calo delle nascite, o, nei mercati industriali, le aziende di un determinato settore che possono smettere l'attività), o la possibilità di spesa degli stessi.

In questo caso è difficile sviluppare una strategia di risposta se non quella che permette di adeguare, prima possibile e con il minor spreco possibile di risorse, la capacità produttiva alla nuova realtà. E' anche possibile che, data la riduzione dei volumi, non sia più conveniente rimanere nel business. In questo caso, prima si riconosce questa situazione e prima si è in grado di uscire da una realtà pericolosa.

Se la riduzione di vendite, invece, è contingente, cioè dovuta a situazioni di mercato createsi in conseguenza a mosse competitive (riduzione di prezzo, campagne promozionali etc.) dei nostri concorrenti, è opportuno rispondere con strategie che puntino a riconquistare i clienti persi utilizzando le stesse leve di marketing mosse dalla concorrenza.

E' anche possibile che le vendite stiano diminuendo, non in seguito alle politiche competitive di altri, ma come conseguenza diretta del degrado o della inadeguatezza della nostra offerta. Se così fosse l'imperativo strategico non potrebbe essere che quello di correggere tempestivamente i nostri errori per evitare di perdere ulteriormente quota di mercato.

