
Consumer Industry

Management in tempi di crisi 15 possibili linee d'azione

Dr. Enrico Trevisan, Arben Nasi



SIMON • KUCHER & PARTNERS

Strategy & Marketing Consultants

**Amsterdam • Bonn • Boston • Cologne • Frankfurt • London
Luxembourg • Madrid • Milan • Moscow • Munich • New York
Paris • San Francisco • Tokyo • Vienna • Warsaw • Zurich**

In un periodo di profonda crisi finanziaria (ed economica) la vera sfida è limitare i danni. L'obiettivo fondamentale del top management deve essere quello di evitare ulteriori deterioramenti dello stato di salute dell'azienda, non necessariamente quello di raggiungere dei miglioramenti. Questo è possibile solo utilizzando congiuntamente tutti i driver di profitto, ovvero prezzi, volumi e costi. La crisi che stiamo vivendo è, infatti, troppo grave per essere combattuta solamente attraverso strategie di risparmio. È necessario quindi operare congiuntamente diversi interventi di difesa dei ricavi. Di seguito riportiamo un elenco di 15 potenziali azioni da implementare nei tre ambiti di definizione della strategia di mercato, ovvero pricing, offering, selling.

Pricing

La difesa del prezzo, in considerazione del suo impatto sui margini, deve essere l'obiettivo cardine della strategia di mantenimento dei ricavi. Anche a scapito di una riduzione dei volumi.

1. Accettare delle contrazioni dei volumi, ma non dei prezzi

La crisi si traduce tendenzialmente in un calo dei volumi e/o dei prezzi. Un calo nelle quantità vendute ha però un impatto minore sulla redditività rispetto ad una diminuzione dei prezzi. Infatti, mentre gli effetti di un calo delle quantità sono mitigati da una corrispondente riduzione dei costi variabili, una riduzione dei prezzi si riversa completamente su ricavi e profitti. Bisogna quindi operare attivamente affinché i livelli di prezzo restino costanti, o subiscano una contrazione contenuta, anche a costo di ridurre le quantità di prodotto immesse nel mercato. Sacrificare il prezzo per conservare i volumi è una mossa sbagliata che danneggia seriamente la redditività dell'impresa.

La difesa del prezzo deve essere l'obiettivo cardine della strategia di mantenimento dei ricavi.

2. Perseguire un calo della capacità produttiva

Una riduzione intelligente dell'offerta ed il mantenimento dei prezzi stabili ha un effetto positivo sulla pressione competitiva. Evitando un abbassamento generalizzato dei prezzi si lancia, infatti, ai concorrenti un messaggio rassicurante che allontana il pericolo di una guerra dei prezzi. Questa avrebbe il solo effetto di distruggere valore per tutti gli operatori del settore, senza produrre un aumento dei volumi in grado di compensare il calo dei margini e spesso anche senza determinare spostamenti significativi nelle quote di mercato. Un importante produttore di alluminio ad esempio sta attuando una riduzione del 13% della produzione in uno dei suoi maggiori impianti. Una strategia simile rappresenta uno dei punti cardine della politica di vendita di un produttore leader nel settore delle auto sportive. Tale strategia consente al produttore di mantenere elevati livelli di prezzo sia per il nuovo che per l'usato.

3. Evitare il crollo dei prezzi

Durante i periodi di crisi gli aumenti dei prezzi sono generalmente illusori. E' già un successo però riuscire a difendere il prezzo meglio della concorrenza. Di fronte alle pressanti richieste di tagli dei prezzi da parte dei produttori, si contraddistinguono come fornitori di successo coloro che riescono a negoziare maggiormente sulla riduzione richiesta, limitandone l'ammontare finale. Per realizzare questo obiettivo è necessario migliorare la capacità negoziale della forza vendita e rivedere l'attuale trade system in ottica di maggiore trasparenza e fairness. Il sistema delle condizioni di vendita deve, infatti, basarsi sul principio del „do ut des“, ovvero le riduzioni di prezzo devono essere concesse solo ai clienti che forniscono una controprestazione. In questo modo si riduce il rischio di eccessivi ed ingiustificati abbassamenti dei prezzi.

4. Preferire gli sconti in natura rispetto alle riduzioni di prezzo

In un mercato in crisi, gli sconti sono inevitabili. Non tutti gli sconti però hanno lo stesso effetto sui margini. Gli sconti in natura (ad esempio promozioni 3x2) sono ampiamente preferibili rispetto alle riduzioni del prezzo.

Offrire più prodotti in cambio dello stesso valore monetario permette, infatti, di mantenere invariati i prezzi nominali, di sfruttare meglio la capacità produttiva e di difendere maggiormente i margini. Un produttore di barche ha applicato con successo questa strategia offrendo gratuitamente ai suoi clienti una barca ogni cinque acquistate. Applicare lo stesso sconto sul prezzo avrebbe portato ad una perdita di margine decisamente maggiore.

5. Aumentare il prezzo delle componenti poco percepite

In molti casi il prezzo finale di un prodotto è dato dalla somma di molte componenti. Ricerche di mercato hanno dimostrato che l'attenzione della clientela non è uniforme su tutte queste componenti. Alcune sono esaminate e confrontate attentamente dai clienti, altre vengono sostanzialmente ignorate. Inoltre, si osserva spesso scarsa sintonia tra il valore generato per il cliente da una componente ed il corrispettivo ricavo per l'azienda. Componenti di estrema importanza per il cliente hanno prezzi molto bassi, mentre componenti percepite marginalmente hanno spesso prezzi alti e generano ricavi significativi. Da questa dissonanza derivano interessanti opportunità di riallineamento dei prezzi al valore generato per i clienti e di incrementi mirati su componenti che non ricevono l'attenzione della clientela. Per sfruttare al meglio queste opportunità bisogna conoscere con precisione la percezione della clientela riguardo alle varie componenti e prestare attenzione a non utilizzare eccessivamente la leva degli aumenti sulle componenti ignorate.

Offering

Il rinnovamento dell'offerta deve essere perseguito adeguandosi alle mutate esigenze della clientela e del mercato.

6. Rafforzare il bundling e il cross-selling

In tempi di crisi è ancora più importante costruire buone relazioni con la clientela e questo può essere perseguito

Il rinnovamento dell'offerta deve essere perseguito adeguandosi alle mutate esigenze del mercato.

attraverso strategie di bundling e di cross-selling. Questi strumenti rendono possibili concessioni di prezzo che per i singoli prodotti sarebbero inammissibili. Attraverso modelli di collegamento tra offering & pricing è quindi possibile sfruttare meglio la relazione con il cliente per aumentare i volumi senza eccessive concessioni sul fronte dei prezzi. Lo scopo è quello di estrarre il surplus di disponibilità alla spesa generato dai prodotti più attraenti per la clientela attraverso prodotti complementari che da soli risultano più difficili da vendere. Una politica del genere ha diversi vantaggi come l'aumento del numero di prodotti posseduti per cliente, l'intensificazione della relazione ed il raggiungimento di maggiori margini. Casi di successo nel mondo della ristorazione fast food e del software dimostrano storicamente il potenziale di questa strategia.

7. Puntare sui servizi

L'elevata domanda degli ultimi anni ha concentrato l'attenzione delle imprese più sui prodotti che sui servizi. Nel contesto attuale quest'ultimi possono tuttavia contribuire a rimediare, almeno in parte, al calo della domanda. In generale, infatti, l'offerta di servizi aggiuntivi genera un valore per il cliente che può essere sfruttato dall'azienda a costi contenuti ed in tempi brevi. Inoltre, l'azienda può sfruttare questo fronte per riallocare parte del personale di produzione e migliorare il suo posizionamento. Questo tema sta prendendo piede con decisione per esempio nel mercato degli elettrodomestici. Un importante produttore ha, infatti, introdotto un programma di estensione della garanzia e di assistenza post-vendita molto articolato. Esso prevede sei pacchetti tra cui il cliente può scegliere a seconda delle sue effettive esigenze e del tipo di acquisto fatto.

8. Convertire il business dal nuovo all'usato / assistenza

Spesso ad un calo della domanda di prodotti nuovi, corrisponde un rafforzamento della domanda di prodotti usati o di assistenza/manutenzione. Nei casi in cui un prodotto nuovo venga percepito come troppo costoso, per molti clienti il prodotto usato può soddisfare lo stesso bisogno con un costo molto più contenuto. D'altro canto,

un mancato ricambio dei prodotti in circolazione porta ad una crescita della necessità di manutenzione dei prodotti in uso. Molte aziende operanti sui prodotti nuovi possiedono anche le competenze per operare sul mercato dell'usato e/o dell'assistenza/manutenzione. Quando questi mercati risultano più prosperi gli operatori dovrebbero considerare l'eventualità di un veloce riorientamento dei propri sforzi di vendita e marketing. Questa strategia è stata implementata con successo da un importante produttore di pezzi di ricambio per l'auto che dopo la crisi del nuovo si è rifocalizzato verso la riparazione/manutenzione.

9. Offrire nuovi modelli di business

I problemi sono fonte di criticità, ma rappresentano anche delle opportunità che possono spesso essere colte con nuovi modelli di business. Recentemente un gruppo energetico leader ha creato una nuova azienda dedicata alla produzione delle energie alternative, sfruttando e concentrando il relativo know-how e gli impianti appartenenti alle diverse società del gruppo. Il nuovo business nasce in risposta alle difficoltà del settore dovute all'estrema volatilità del prezzo del petrolio dei mesi scorsi e per sfruttare un momento di particolare attenzione da parte del legislatore e del mercato verso le fonti di energia alternative.

10. Ridurre il rischio di prodotto percepito dai clienti

La crisi influenza fortemente le abitudini di acquisto della clientela. I clienti prestano maggiore attenzione alla spesa, sono più avversi al rischio e percepiscono un'elevata incertezza. In questo contesto, ogni acquisto non indispensabile è visto con diffidenza e preoccupazione riguardo all'effettiva utilità del prodotto. Le aziende devono affrontare questo problema con un atteggiamento in grado di rassicurare il cliente, mostrandosi disposte ad assumere (in parte) i rischi legati all'acquisto. L'azienda deve veicolare ai suoi clienti il messaggio che essa crede nel valore dei suoi prodotti ed è sicura della loro qualità ed utilità. Un'azione efficace in questo senso va oltre la semplice comunicazione. Essa deve comprendere un attento esame della

percezione del rischio e dell'incertezza da parte dei clienti ed offrire soluzioni a riguardo. Una società leader nella produzione di impianti eolici lega il prezzo dei servizi di manutenzione dei suoi prodotti all'energia effettivamente generata. In questo modo l'azienda protegge i suoi clienti da costi di manutenzione spropositati rispetto ai benefici effettivi dell'impianto. La prova del successo di questo approccio è che l'85% dei clienti acquista anche i contratti di manutenzione.

Selling

La massimizzazione delle vendite deve essere perseguita impiegando al meglio le proprie risorse finanziarie e commerciali.

La massimizzazione delle vendite deve essere perseguita sfruttando al meglio le risorse finanziarie e commerciali.

11. Utilizzare la propria disponibilità finanziaria a sostegno delle vendite

Il credit crunch ha scoraggiato e ridotto l'interesse di molti clienti verso gli acquisti a forte impatto economico. Le varie forme di finanziamento dirette sono un modo per sostenere le vendite e le società con un'elevata disponibilità di liquidità possono sfruttare questo strumento come enorme vantaggio competitivo in tempi di scarsità di capitali. Chiaramente i rischi vanno valutati accuratamente, ma l'esempio di alcune delle maggiori imprese statunitensi hi-tech che hanno iniziato a costituire finanziarie proprie sfruttando la liquidità accumulata negli anni passati, testimonia l'importanza ed il potenziale di questo tipo di misure.

12. Sfruttare meglio la capacità della rete di vendita

La diversa intensità con cui la crisi colpisce i diversi settori crea problemi di sovradimensionamento per alcune reti commerciali e di sottodimensionamento per altre. Questo disallineamento genera inefficienza ed è necessario limitarlo. Una soluzione è la realizzazione di partnership tra aziende che condividono tali problemi permettendo ad entrambe le reti di commercializzare i prodotti dei due partner. Si ha così l'effetto di rafforzare la capacità di vendita per il partner la cui rete è attualmente sottodimensionata e procurare lavoro a

quella sovradimensionata. Un esempio in questo senso riguarda due produttori di automobili che per sopperire alle rispettive carenze nella rete commerciale in regioni diverse, hanno messo in condivisione una parte delle proprie concessionarie. Entrambi commercializzano adesso nelle concessionarie coinvolte anche i prodotti del partner (situazione *win-win*).

13. Riallocare il personale amministrativo alle vendite

In condizioni come quelle attuali l'area commerciale dell'organizzazione assume un'importanza cruciale. Essa dovrebbe essere rafforzata per quanto possibile pur mantenendo alta l'attenzione ai costi. Uno dei modi per farlo è allocarvi parte del personale amministrativo o comunque non addetto alle vendite che risulta inattivo o parzialmente inattivo. Questo permette di sfruttare meglio le risorse e di ridurre il malcontento derivante dall'inattività. Ovviamente un dipendente amministrativo non è il venditore ideale, ma anche piccoli successi nelle vendite sono più utili di dipendenti insoddisfatti e inattivi. Un'azienda leader nella produzione di sistemi professionali di fissaggio ha riallocato in tempi di crisi il 10% del personale amministrativo sul fronte vendite ed ha ottenuto ottimi risultati.

14. Condividere le competenze dei venditori migliori

Anche nella crisi ci sono dei venditori che mantengono buone prestazioni. Le aziende devono prestare particolare attenzione a queste figure da un lato per valorizzarle e dall'altro per capire cosa fanno di diverso rispetto agli altri e come si può estendere la loro competenza all'intera forza vendite. Un fornitore di auto ha realizzato una veloce analisi su cosa facevano di diverso i migliori venditori; ne ha sistematizzato i risultati in 6 punti chiave ed ha esteso tramite una giornata di formazione le tattiche vincenti a tutti i venditori. L'approccio *learning from the best* e la condivisione delle tattiche vincenti è una strategia che consente il raggiungimento di significativi risultati in tempi brevi.

15. Attirare i clienti dei concorrenti in difficoltà

Per quanto la crisi sia estesa, essa colpisce più

duramente alcuni attori rispetto ad altri. E' chiaro che i clienti diventano diffidenti rispetto ai prodotti di aziende in difficoltà e più ricettivi all'offerta di aziende percepite come solide. Questo fenomeno può avere un impatto significativo sulla redistribuzione delle quote di mercato che avviene spesso nei periodi di crisi. I clienti in fuga possono essere attratti attraverso campagne mirate e conquistati molto più facilmente di quanto potrebbe accadere in periodi di prosperità. L'acquisizione di volumi aggiuntivi tramite la sottrazione di clienti ai competitor è una buona strategia, che in ogni caso va attuata con attenzione: bisogna evitare di offrire condizioni eccessivamente vantaggiose che possono obbligare a rettifiche successive, danneggiando il rapporto appena creato e provocando insoddisfazione tra i clienti esistenti che potrebbero ritenersi penalizzati a favore di quelli appena acquisiti. Una banca, che fino ad ora non è stata colpita in modo significativo dalla crisi, sta contattando in modo mirato clienti di banche in difficoltà. Un'azione di elevato successo e dagli effetti immediati.

Come procedere?

Ssecondo la nostra esperienza nel settore della strategia di mercato quasi tutte le aziende possono adottare almeno alcune delle misure presentate. La decisione di quale strategia implementare deve basarsi caso per caso su un processo di valutazione che risponda alle seguenti domande chiave:

- Cosa bisogna fare in concreto?
- Come è possibile farlo?
- Chi ne è responsabile?
- Quale sarà l'impatto (profitto)?
- In quanto tempo?

Solo se queste domande ricevono risposte soddisfacenti, si può procedere all'implementazione della strategia scelta e conseguire effettivamente risultati perseguiti.



Il Dr. Enrico Trevisan è Director e Responsabile del Competence Center Consumer Industries per l'Italia di Simon-Kucher & Partners, Strategy & Marketing Consultants.



Arben Nasi è consultant presso Simon-Kucher & Partners Strategy & Marketing Consultants in Italia.

Simon-Kucher & Partners è una società di consulenza internazionale focalizzata su strategia, marketing e pricing. Siamo presenti in Europa, Asia e Nord America con 18 uffici e 500 consulenti. La rivista Magazin Manager ci ha riconosciuto il primato nella consulenza di marketing e strategia commerciale. La Professional Pricing Society Americana, Busineweek e l'Economist ci hanno definito come „il maggior esperto mondiale del pricing“.

Per ulteriori informazioni:

SIMON • KUCHER & PARTNERS

Strategy & Marketing Consultants

**Amsterdam • Bonn • Boston • Cologne • Frankfurt • London
Luxembourg • Madrid • Milan • Moscow • Munich • New York
Paris • San Francisco • Tokyo • Vienna • Warsaw • Zurich**

Ufficio di Milano
Viale Brianza 20
20127 Milano
Tel.: 02-289951207
Fax: 02- 289951290

E-mail:
Enrico.Trevisan@simon-kucher.com

Internet: www.simon-kucher.com