
Consumer Industries

Orientamento al Profitto

La giusta strategia per il Consumer Goods in tempi di competizione aggressiva

Dr. Andreas von der Gathen, Dr. Enrico Trevisan, Dott.ssa Christine Moscho



SIMON • KUCHER & PARTNERS

Strategy & Marketing Consultants

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

SIMON • KUCHER & PARTNERS

Massimizzare il profitto nel lungo periodo rappresenta – secondo la classica definizione dell'economia – l'obiettivo primario dell'azienda. Tuttavia spesso top-manager ed imprenditori non vedono il profitto come l'obiettivo numero uno, ma si orientano a dimensioni come volumi, quote di mercato e fatturato.

In particolare vale la considerazione per cui ricavi elevati:

- supportano il massimo utilizzo delle risorse produttive e quindi l'occupazione
- generano necessari effetti di economia scala
- determinano una valutazione positiva dell'azienda.

Molti studi empirici validano l'ipotesi di una correlazione positiva nel lungo periodo tra quote di mercato, volumi e profitti e legittimano in questo modo l'approccio sopra descritto. Nell'industria del consumer good, tuttavia, si osserva spesso che la presunta correlazione tra fatturato e profitti non è valida. Lo sforzo rivolto alla massimizzazione o stabilizzazione dei ricavi porta a trascurare in maniera sistematica gli obiettivi di profitto. In un contesto di mercato in cui tutti gli attori puntano ad una massimizzazione del fatturato può crearsi così una pericolosa spirale verso il basso del profitto.

La concentrazione massima sui ricavi può innescare una spirale al ribasso del profitto.

Cause dell'erosione prolungata dei profitti

La causa principale di un'erosione duratura dei profitti consiste di regola nel fatto che ci si orienta esclusivamente ad obiettivi di fatturato e/o quote di mercato, concentrandosi sul prezzo per raggiungere tali obiettivi nel breve periodo. Tuttavia, se la riduzione del prezzo di un concorrente determina gli effetti di fatturato sperati, succede spesso che gli altri competitor – anch'essi orientati ai ricavi e volumi – scendano allo stesso livello di prezzo o addirittura lo fissino ancora più basso. In una tale dinamica, si tende ad acquisire quote di mercato a spese delle profittabilità prima, e a riprenderle poi nuovamente quando i concorrenti seguono, con conseguenze ancora più nefaste per gli utili.

Il circolo vizioso alla base della caduta dei prezzi

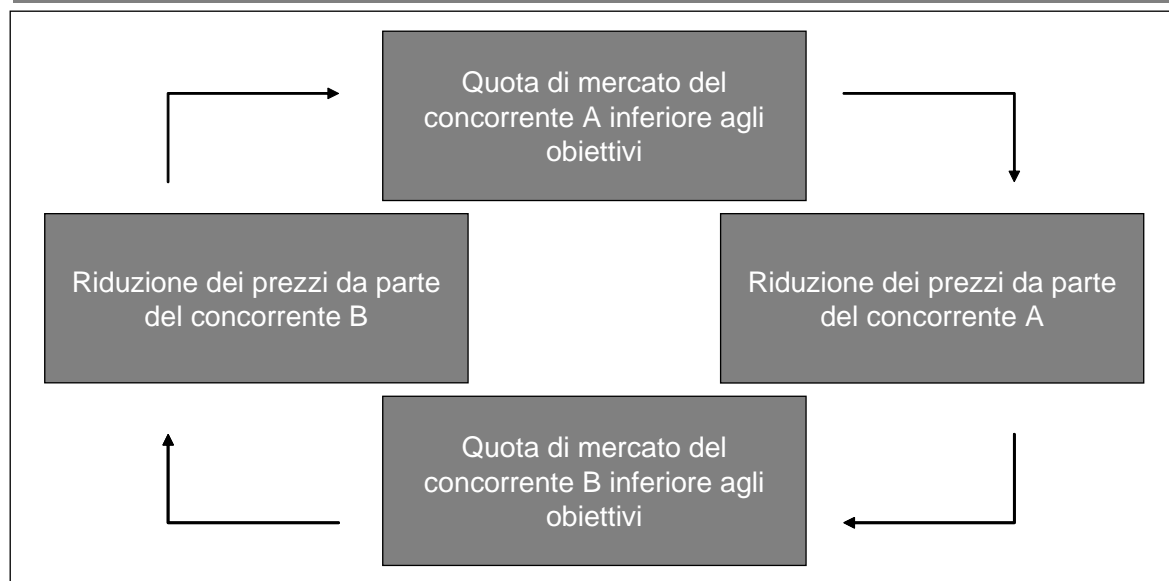


Figura 1: Il circolo vizioso alla base della caduta dei prezzi

Questa spirale al ribasso – di per sé estremamente pericolosa – è ancora più intensa quando la pressione competitiva si esercita in un contesto di mercato caratterizzato da crescita negativa.

Spesso le imprese giustificano la stabilizzazione dei volumi, e quindi la relativa politica di riduzione del prezzo, con la necessità di ottimizzare l'utilizzo delle capacità produttive e distributive. In tal caso lo scopo è quello di evitare i costi di adattamento strutturale, quali per esempio licenziamenti, disdette di contratti di fornitura, impatti psicologici negativi in termini di frustrazione dei dipendenti rimasti. Un approccio di questo genere può essere certamente sensato. Solo però nei settori in cui i produttori orientati ai volumi perseguono questa strategia ed in cui domina una struttura della domanda ciclica. Nel caso in cui invece la flessione dei volumi sia da ritenersi duratura, in forza di effetti quali saturazione, prodotti sostitutivi o spostamento del budget dei consumatori, l'obiettivo della stabilizzazione dei volumi non è adeguato. Esso infatti non fa altro che mettere in moto un circolo vizioso di abbassamento dei propri prezzi, adattamento dei prezzi da parte dei concorrenti, contrazione del fatturato e del profitto complessivo.

Queste tendenze sono particolarmente marcate nei mercati oligopolistici, tipicamente maturi. Qui le possibilità di

Riduzioni aggiuntive e battaglie dei prezzi influenzano negativamente la redditività di tutte le imprese.

raggiungere una posizione di mercato predominante attraverso una politica aggressiva di pricing, o addirittura di scacciare i concorrenti per mezzo di un posizionamento inferiore in termini di costi / prodotti, sono generalmente ormai esaurite. Solamente nei mercati in cui sono attive un elevato numero d'impresе è possibile imporre una razionalizzazione dell'arena competitiva attraverso battaglie dei prezzi. Questo è quello che è successo, per esempio, nell'industria del tabacco americana agli inizi degli anni 90, dove si è riusciti attraverso una guerra dei prezzi durata due anni a scacciare dal mercato degli offerenti discount. Simili strategie vengono perseguite attualmente nell'industria del trasporto aereo low cost in Europa. Qui la furiosa guerra dei prezzi ha già determinato una riduzione del numero degli operatori attivi, e sicuramente indurrà un'ulteriore razionalizzazione nei prossimi anni. In molti settori dei beni di consumo, gli attori in grado d'imporsi grazie a vantaggi competitivi in termini di costo si sono già profilati. Tutte le riduzioni aggiuntive dei prezzi – e le conseguenti diminuzioni dei profitti – sono quindi destinate ad influenzare negativamente la redditività di tutte le imprese.

Valutazione di una gestione orientata al fatturato in funzione del contesto di mercato

Nel settore consumer goods il profitto è fondamentale per innovazione e differenziazione, cioè per la sopravvivenza di un'azienda.

A seconda delle situazioni di mercato in cui si trova un'impresa, una strategia che si orienti al fatturato, alla quota di mercato o ai volumi può funzionare. In questo modo nei mercati in via di sviluppo si raggiunge la leadership competitiva e si costruisce il valore della marca. In mercati in cui sono attivi più attori, i concorrenti più scarsi possono effettivamente venir scacciati o acquisiti dai più forti. Vale anche la regola che per i produttori low cost volumi costanti sono molto più importanti che per i produttori premium. Generalmente gli obiettivi di fatturato sono quindi giustificabili, se nel lungo periodo la struttura del business determina una loro correlazione con una redditività adeguata.

Nell'industria del consumer good situazioni di questo genere raramente sono date. Per questo motivo il profitto deve rimanere la priorità assoluta. Nel lungo periodo infatti la sopravvivenza di un'impresa dipende dalla sua capacità di

generare utili. Solo ad un'impresa profittevole sarà possibile realizzare le innovazioni necessarie per la creazione e la differenziazione dell'offerta tramite i quali aumentare le quote di mercato. Inoltre solo un'impresa profittevole rappresenta un partner affidabile per dipendenti ed azionisti, ed è quindi in grado di raccogliere capitale finanziario ed umano a costi sostenibili.

Anche in situazioni di mercato particolarmente competitive è possibile ottenere una crescita profittevole di lungo periodo. L'orientamento dei prodotti e del pricing al valore generato per i clienti, un packaging, una shopping experience, una pubblicità e una comunicazione più innovativi ed efficaci, sono tutti ingredienti base per una strategia orientata alla costruzione di una posizione dominante e profittevole nel mercato. I casi di Danone in Germania e Müller Italia sono tipica espressione di un successo scaturito puntando appunto su strategie di profitto, in mercati fortemente competitivi e progressivamente orientati al prezzo.

Verso una strategia orientata al profitto

Nel formulare e implementare una strategia orientata al profitto è necessario porre attenzione all'adattamento interno ed alla comunicazione esterna. Internamente è importante supportare il nuovo obiettivo attraverso una comunicazione adeguata, l'istituzione di processi e responsabilità dedicati e soprattutto l'adattamento dei sistemi d'incentivazione del management e della forza vendita. I dipendenti supporteranno il nuovo pricing solo se i loro obiettivi professionali saranno allineati a quelli del nuovo sistema. Questo è particolarmente importante in aziende in cui domina una cultura orientata ai volumi, in cui una flessione dei profitti viene criticata, ma rimane sostanzialmente senza conseguenze, mentre invece la più piccola perdita di quote di mercato può costare il posto di lavoro.

Attraverso una comunicazione interna adeguata è necessario affrontare le due classiche critiche rivolte ad una strategia aziendale orientata ai profitti, ovvero:

- 1 "La stabilizzazione dei prezzi provoca un crollo drastico dei ricavi, che a loro volta provocano un forte calo dei

**Comunicazione
esterna ed
adattamento
organizzativo interno
sono fondamentali per
il successo di una
strategia orientata al
profitto.**

profitti". Questa critica perde di vista la considerazione fondamentale per la quale generalmente il margine creato da un orientamento ai ricavi è piuttosto ridotto e di conseguenza l'aumento dei profitti ottenuto attraverso una stabilizzazione dei prezzi è ampio anche nel caso di forte riduzione del fatturato. Quest'effetto è naturalmente amplificato dalla riduzione dei costi variabili che segue ad un eventuale calo dei volumi.

- 2 "L'attuale posizione di mercato non può essere mantenuta nel caso in cui si punti ad un forte orientamento ai profitti". Anche quest'argomento non è necessariamente valido. Innanzitutto – come in precedenza evidenziato – profitti consistenti creano le risorse necessarie all'innovazione di prodotto. D'altro canto c'è da aspettarsi che concorrenti che si trovano in simili difficoltà, si orientino ugualmente verso manovre mirate al miglioramento dei profitti. Questa dinamica può addirittura venir incentivata dalla propria strategia di non aggressione.

Esternamente i clienti ed i concorrenti devono essere informati anticipatamente sui nuovi obiettivi. È necessario comunicare con chiarezza la propria analisi della situazione di mercato attuale e degli sviluppi attesi, la situazione in cui si trova l'azienda ed i possibili effetti sulla qualità del prodotto che potrebbe avere un'ulteriore erosione dei profitti. Giornali di settore, ma anche media generalisti sono il luogo adatto per formulare tale comunicazione. In particolare di fronte ai clienti è necessario mettere in risalto i vantaggi in termini di qualità presente e raggiungibile grazie ad una situazione reddituale adeguata. Perché in fondo un cliente è disposto a pagare un prezzo consistente per un prodotto solo se si attende un'utilità consistente dal suo utilizzo. Essenziale è che si comunichi in maniera costante sia prima che dopo il momento dell'implementazione della nuova strategia. Qui si richiede all'azienda una prospettiva di lungo periodo, in grado di garantire una certa credibilità presso tutti gli stakeholder. In particolare i leader di mercato devono agire come guida quando il loro settore è minacciato da un'erosione dei profitti. Queste sono infatti le imprese a cui gli altri concorrenti si orientano quando decidono il proprio posizionamento e le relative manovre di prezzo. I leader devono quindi farsi carico di questa responsabilità e rimettere all'ordine del giorno il profitto anche nei periodi difficili.

Il Dr. Andreas von der Gathen è Partner e Head del Centro di Competenza Consumer Industries di Simon-Kucher & Partners, Strategy & Marketing Consultants.

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

La Dott.ssa Christine Moscho è Senior Consultant del Centro di Competenza Consumer Industries in Germania di Simon-Kucher & Partners, Strategy & Marketing Consultants.

Simon-Kucher & Partners è una società di consulenza internazionale focalizzata su strategia, marketing e pricing. Siamo presenti in Europa, Asia e Nord America con 16 uffici e 400 consulenti. La rivista Manager Magazin ci ha riconosciuto il primato nella consulenza di marketing e commerciale. La Professional Pricing Society Americana, Busineweek e l'Economist ci hanno definito "il maggior esperto mondiale del pricing".

Per ulteriori informazioni:

SIMON • KUCHER & PARTNERS

Strategy & Marketing Consultants

**Bonn • Boston • Cologne • Frankfurt • London • Luxembourg
Madrid • Milan • 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:
andreas.gathen@simon-kucher.com
enrico.trevisan@simon-kucher.com
christine.moscho@simon-kucher.com

Internet: www.simon-kucher.com