

## Crisi di mercato e strategie suicide

di **Davide Possati**

### Introduzione

Da quando – qualche anno fa - mi resi conto di essere il felice partecipante della più grave crisi economica dal lontano 1929, ho incominciato a riflettere su un paio di questioni che mi sembravano di primaria importanza: **esistono comportamenti strategici particolarmente indicati in una situazione di durevole e sostanziale contrazione della domanda? O altri particolarmente sconsigliabili?**

Ovviamente non sono giunto a conclusioni particolarmente complete o rilevanti riguardo al primo punto, mentre ho sviluppato una riflessione abbastanza articolata sulla seconda questione che si traduce in una raccomandazione di fondo piuttosto scontata e purtroppo non facilmente percorribile:

**--occorre difendere a ogni costo il valore della propria offerta--**

Alla situazione di crisi si aggiunge infatti una serie di azioni da parte del management che - apparentemente logiche e razionali - finiscono per peggiorare la situazione e renderla praticamente irrecuperabile.

**Il punto fondamentale è che non è facile rendersi conto dell'inizio di un momento di contrazione della domanda:** molte aziende piccole e medie non hanno alcun controllo sulla loro quota di mercato e non hanno quindi modo di rendersi conto che la diminuzione delle vendite è attribuibile a una contrazione della domanda di settore piuttosto che a una mancanza di competitività. D'altra parte, anche per quelle aziende che invece controllano tali informazioni, **è particolarmente difficile distinguere i segnali iniziali di una crisi che sono attenuati e confusi da una serie di inevitabili ritardi di percezione:** le rilevazioni sono - quando va bene - su base trimestrale, i contratti in essere garantiscono per qualche tempo una base di continuità alle vendite, ecc.

**Poi però le vendite inevitabilmente calano e l'azienda reagisce, tipicamente agendo sui prezzi.** E' logico: nessuna leva di marketing è altrettanto immediata e gestibile nel breve periodo quanto il prezzo.

### Abbassamento dei prezzi ed erosione del valore del mercato

**Per valutare gli effetti dell'abbassamento dei prezzi occorre cercare di capire come funziona la percezione del prezzo da parte del mercato.** Ipotizziamo che l'azienda venda normalmente a un prezzo pari a 100. L'azienda abbassa il prezzo e ottiene immediatamente due effetti positivi:

- i clienti hanno una percezione riguardo a un prezzo medio di mercato (diciamo un prezzo *normale*): il nuovo prezzo è più competitivo del precedente **rispetto ai prezzi dei concorrenti.**
- i clienti sanno poi qual è il prezzo a cui normalmente l'azienda vende i propri prodotti: il nuovo prezzo è dunque percepito come conveniente anche (e soprattutto) per questo **effetto sconto.** Semplicemente, è conveniente acquistare a 80 ciò che "costa" 100.

**Si noti che in tutto questo c'è un'ipotesi di fondo: che i clienti non adeguino immediatamente le loro percezioni.** La percezione del prezzo medio di mercato non cambia immediatamente al cambiare del prezzo della nostra azienda, benché tale prezzo entri nella determinazione del prezzo medio di mercato. Analogamente il mercato tende a mantenere stabile per un po' di tempo la sua percezione del prezzo medio dell'azienda.

**Poi che succede?** Anche se i concorrenti se ne stanno bonariamente a guardare, presto o tardi il mercato comincerà a pensare che l'azienda non vende normalmente a 100, ma a 80 e *l'effetto sconto* perde i suoi effetti benefici. Le vendite ricominciano a calare. A parità di altre condizioni, si

dovrebbero fermare a un livello un po' superiore a quello precedente l'abbassamento del prezzo: prima o poi i clienti adegueranno la propria percezione riguardo al prezzo medio di mercato e il vantaggio di cui ha goduto l'azienda sarà in parte riassorbito (non completamente, trattandosi di una media).

A parità di domanda, l'effetto complessivo sarebbe una diminuzione del prezzo medio di mercato e una redistribuzione delle quote di mercato.

**Ma - dal momento che il mercato è in fase di contrazione - l'effetto è invece che l'azienda si trova a vendere meno di prima a un prezzo più basso!**

Tale effetto può essere poi amplificato da comportamenti analoghi da parte di alcuni concorrenti che hanno come effetto di abbassare ulteriormente il prezzo medio di mercato. In definitiva, le aziende si ritrovano a operare in un mercato che "vale" meno non solo a causa della diminuzione delle quantità, ma anche per l'abbassamento dei prezzi mediamente praticabili.

### **Abbassamento dei prezzi ed erosione del valore dell'offerta**

La manovra non ha funzionato, la redditività si è ridotta. **Molte aziende a questo punto si danno il definitivo colpo di grazia: per sostenere la redditività, tagliano gli investimenti** e incominciano a erodere significativamente il valore della propria offerta, cosa che, presto o tardi, provoca un'ulteriore contrazione delle vendite.

La condizione finale può assumere volti diversi a seconda del comportamento dei concorrenti:

- se sono riusciti a mantenere qualche vantaggio in termini di valore, **la nostra azienda è destinata a uscire dal mercato**: non ha più valore, né redditività - non può semplicemente fare più nulla ed è destinata a morire.
- se invece hanno adottato lo stesso comportamento, nessuno avrà più vantaggi competitivi significativi e i prezzi si saranno ridotti fino a stabilizzarsi su un livello di redditività minima: beffardamente, il mercato avrà trovato un equilibrio in **un'orribile e inefficientissima concorrenza perfetta!**

**Posizioni competitive apparentemente solidissime possono essere compromesse in pochi anni da questo processo di degrado**: la diminuzione complessiva di valore delle offerte e la riduzione dei prezzi medi di mercato, consente la competizione ad aziende che non erano assolutamente in grado di fornire livelli di qualità e servizio accettabili per gli standard precedenti, ma che ora sono avvantaggiate dalle piccole dimensioni, da strutture flessibili e da costi fissi molto bassi.

Dinosauri e topi, tribù barbariche e impero romano, la storia si ripete...

### **La ripresa**

**Anche prima di arrivare a questi estremi è molto difficile per l'azienda invertire il processo.**

Se volesse sostenere un aumento del prezzo con l'aumento di valore della propria offerta, sconterebbe due effetti negativi:

- innanzitutto, occorre tempo perché il mercato modifichi le proprie percezioni del valore dell'offerta (mentre si accorge immediatamente dell'aumento di prezzo)
- inoltre, l'effetto sconto, che amplifica l'effetto positivo della diminuzione del prezzo, amplifica anche l'effetto negativo di un aumento: il prezzo dell'azienda viene confrontato non solo con quello dei concorrenti, ma anche con quello che il cliente percepisce ormai come il *prezzo normale* dell'azienda.

**Quando la sospirata ripresa finalmente arriva, molte aziende non hanno semplicemente i mezzi per coglierne le opportunità**: non hanno risorse, hanno "consumato" tutto il valore della

loro offerta, hanno irrimediabilmente compromesso la loro immagine, vendono a prezzi appena sufficienti a coprire i costi.

### **In conclusione...**

Sopravvissute a stento alla crisi, tali aziende finiscono per essere soffocate proprio ora da quelle che sono riuscite a difendere parte del loro valore e possono utilizzarlo come base per la costruzione di una rinnovata competitività e prosperità, oltre che da nuovi *competitors* che - attirati dall'incremento della domanda - sfruttano il drastico abbassamento delle barriere all'entrata provocato dalla crisi e - non risentendo negativamente dell'*effetto sconto* - possono proporre nuovo valore a livelli di prezzo decisamente più elevati rispetto alla media del mercato.