

UN PONTE FRA INDUSTRIA E TRADE



LUCA PELLEGRINI*

Che fare se la stasi della domanda è destinata a continuare, come sembra essere oggi il caso del largo consumo? È necessario, prima di tutto, che la Gda definisca una strategia di risposta di medio periodo

La banalizzazione porterà a maggior concentrazione

Cosa succede, e che fare, se la domanda di un settore non cresce più o declina? Sono le domande che oggi si pongono molte imprese industriali (e distributive, ma qui si prenderanno in considerazione solo le prime) nel largo consumo.

Il primo effetto di un rallentamento/caduta della domanda è un ingorgo. Il flusso di beni sulle autostrade (i grandi punti di vendita della distribuzione) perde velocità e la merce comincia ad accumularsi nel sistema. Così diventa difficile rispettare i budget fatti su previsioni più favorevoli e la reazione di molti è

quella di recuperare fluidità al flusso incentivando gli acquisti. Chi è in maggiori difficoltà ricorre alla promozione, ma, così facendo, mette in difficoltà i propri concorrenti e li spinge a fare la medesima cosa. Tutto il sistema entra in una fase di turbolenza e si avvia verso una crescente promozionalità. Se il rallentamento dei consumi è di breve durata, si tratta di stringere la cinghia, perdere marginalità tenendo le quote e aspettare che la crescita riprenda.

La risposta

Ma che fare se la stasi è destinata a continuare, come sembra essere il caso del largo consumo in Italia nell'attuale congiuntura? Allora bisogna definire una strategia di risposta di medio periodo.

Chi è in posizione di leadership cercherà di difendere il valore dei suoi prodotti, accettando qualche erosione di quota pur di evitare una perdita di marginalità. Ma se i suoi

inseguitori diventano troppo aggressivi e le quote si riducono troppo, non avrà alternative: dovrà rispondere. Può farlo con la promozione, ma prima o poi dovrà affrontare un problema di riposizionamento. È quanto è successo nella prima metà degli anni '90 di fronte alla crescita del discount.

È ciò che molti si trovano a dover fare anche oggi quando il grado di banalizzazione dei prodotti non consente più di reggere i differenziali di prezzo costruiti sulla marca nel confronto con primi prezzi e marca commerciale. Significa rassegnarsi a una perdita di valore secca, cercando di compensarla con una crescita della quota - a danno di qualche follower che esce dal mercato - e con economie di costo sui nuovi volumi realizzati. L'obiettivo a medio termine diventa il consolidamento della leadership, in un contesto in cui il numero di concorrenti si è fortemente ridotto, il con-

fronto competitivo si è semplificato e il centro del mercato è occupato da una (due, forse tre, se la differenziazione intrinseca del prodotto lo permette) grande marca e dalle marche della distribuzione. Chi ci arriverà si troverà in acque più calme, perché i pochi concorrenti rimasti, compresa la distribuzione, riusciranno più facilmente a controllare gli equilibri del mercato, essendo cointeressati a evitare che si impoverisca ulteriormente.

Altre soluzioni

Naturalmente ci sono altre opzioni. Si menziona sempre quella dell'innovazione, ma dove la banalizzazione è più forte il problema è proprio la mancanza di leve su questo fronte. Si può perseguirla sull'alto di gamma, ma non risolve i problemi di volume. Altrimenti, ed è ciò che stanno facendo le maggiori imprese che dispongono di portafogli molto ampi e diversificati, si esce dai mercati dove non si riesce a difendere la marginalità e si entra, spesso di necessità con acquisizioni, in quelli che danno maggiori possibilità di innovare e difendere un posizionamento di marca alto.

*TradeLab

► A caccia di alternative

Nei mercati dove è più forte la banalizzazione le alternative per la marca sono:

- andarsene verso mercati dove l'innovazione è ancora possibile;
- occupare anche l'alto di gamma, ma i volumi non ci sono;
- accelerare il processo di concentrazione, per realizzare equilibri competitivi sostenibili.