

## CASO 9

### La società Croft, Inc.

*Tradotto da: Kerin R.A. e Peterson R.A. Strategic Marketing Problems: Cases and Comments,  
Fifth Edition, Boston Allyn and Bacon Inc.  
Traduzione e riproduzione autorizzata.*

Nel gennaio 1987, il direttore delle vendite e il direttore della programmazione della società Croft, una filiale di Afton Industries, si riunirono per preparare una raccomandazione, destinata al presidente, in merito alla politica di prezzo da adottare per la gamma di tegole di asfalto. Su questo mercato Croft era il leader in fatto di prezzi da oltre vent'anni: quando la società comunicava i suoi prezzi su questa gamma di prodotti, i concorrenti erano soliti allinearsi di conseguenza in base a tale tariffa. Il 1° gennaio 1985, Croft aveva annunciato e applicato un aumento di prezzo e, questa volta, i concorrenti non si erano allineati; da allora, l'impresa aveva visto scendere consistentemente la sua quota di mercato.

L'80% circa delle coperture delle case situate nella zona commerciale di Croft era costituita da tegole di asfalto e il 90% circa dei proprietari che rinnovavano le loro coperture utilizzava questo stesso tipo di rivestimento. Tuttavia, da qualche anno, le vendite di tegole toccavano i livelli minimi a causa delle condizioni sfavorevoli del mercato della costruzione di nuove abitazioni; l'incertezza economica incideva anche sul rifacimento dei tetti. La vendita e la distribuzione di tegole avveniva tramite distributori di materiale per l'edilizia, i quali fungevano da deposito per conto dei fabbricanti di tegole e le vendevano a imprese che commercializzavano tegole e ad installatori.

Croft, un importante produttore regionale di tegole in asfalto destinate ad abitazioni residenziali, presentava un fatturato pari a 10 milioni di dollari nel 1986; la sua gamma di tegole era molto apprezzata dalle imprese locali del settore, tanto che quasi tutti i distributori offrivano i prodotti della società, mentre i concorrenti erano assenti in più della metà dei distributori della regione. Croft beneficiava di una posizione di leader a livello locale in quanto i grandi fabbricanti presenti sul mercato nazionale (per esempio, GAF Corporation o Georgia Pacific Corporation) non disponevano di stabilimenti di produzione nella regione. A causa del peso delle tegole di asfalto, il costo elevato del trasporto impediva loro la vendita delle tegole a partire dai propri stabilimenti.

Nel gennaio 1985, Croft aumentò il prezzo al «quadrato» delle tegole di asfalto da 10 a 20 \$ (il «quadrato» è un'unità di misura propria dell'industria dei rivestimenti); un quadrato contiene circa 80 tegole di asfalto e si considera che, per un'abitazione monofamiliare media, siano necessari 25 quadrati di tegole di asfalto. L'aumento dei prezzi, malgrado la società fosse finanziariamente solida, si spiega con la decisione del consiglio di amministrazione di intraprendere un vasto programma di modernizzazione dello stabilimento di produzione. Il rialzo

dei prezzi si inseriva in un piano, stabilito dal consiglio, che puntava ad aumentare il capitale circolante della società.

Contrariamente a quanto era avvenuto in passato, i cinque concorrenti di Croft non aumentarono i loro listini, mantenendo un prezzo invariato di 18 \$ al quadrato e, nel 1986, Croft registrò lo stesso fatturato del 1978, come dimostra la Tabella 1. Non appena vennero comunicate le vendite dell'esercizio 96, il presidente di Croft chiese al direttore delle vendite e al direttore della programmazione di redigere una raccomandazione sulla politica dei prezzi e sulla posizione concorrenziale della società.

Nel corso della riunione, il direttore delle vendite presentò alcuni dati sulle previsioni relative a nuove costruzioni e sull'età del parco abitazioni della regione (per valutare la domanda di sostituzione di tetti), allo scopo di formulare una previsione sulla domanda di quadrati di tegole di asfalto: i due dirigenti si accordarono su un dato pari a 1,2 milioni di quadrati di tegole di asfalto per l'anno 1987.

Una settimana più tardi, i due dirigenti si incontrarono nuovamente per discutere delle possibilità che la società aveva dinnanzi a sé e, dopo un lungo scambio di vedute, giunsero alla conclusione che vi fossero solo due linee d'azione possibili: la raccomandazione di mantenere il prezzo a 20 dollari, oppure di ridurlo a 18 dollari. La possibilità di un incremento di prezzo a 22 dollari fu respinta, dato che il differenziale di prezzo tra Croft e i suoi concorrenti sarebbe diventato troppo marcato; il direttore delle vendite ritenne poco probabile una riduzione dei prezzi applicati dalla concorrenza in un prossimo futuro - e ciò indipendentemente dalla scelta di Croft di ridurre o mantenere il prezzo a 20 \$ - perché era venuto a sapere di difficoltà finanziarie dei concorrenti, ma non ritenne di escludere del tutto tale eventualità, assegnando 10 possibilità su 100 all'applicazione di una riduzione dei prezzi al di sotto dei 18 \$ da parte delle altre società. Il direttore della programmazione giudicava invece più probabile questa possibilità, che non era però in grado di quantificare con precisione.

### Tabella 1

Evoluzione delle vendite e dei prezzi delle tegole di asfalto.  
Periodo 1978-1986

Anno	Vendite in volume (in migliaia di quadrati)		Prezzo di vendita al quadrato (in dollari)	
	Regioni	Croft	Prezzo dei concorrenti	Prezzo Croft
1978	830	500	17	17
1979	977	586	17	17
1980	1.085	651	15	15
1981	1.205	723	17	15
1982	1.339	803	18	17
1983	1.488	893	18	18
1984	1.600	960	18	18
1985	1.500	750	18	20
1986	1.250	500	18	20

Nel corso della discussione sulla posizione concorrenziale, il direttore delle vendite fece sapere che, in caso di mantenimento del prezzo di 20 \$, bisognava aspettarsi una perdita aggiuntiva di 10 punti della quota di mercato, a prescindere dalle mosse della concorrenza. Per contro, egli riteneva che una riduzione del prezzo a 18 \$ avrebbe comportato un guadagno di 10 punti della quota di mercato nel 1987, se i concorrenti avessero mantenuto il prezzo invariato a 18 \$. Se il prezzo fosse stato ridotto a 18 \$ e se i concorrenti avessero risposto con un ulteriore ribasso del prezzo, Croft doveva attendersi una diminuzione della sua quota di mercato di 15 punti nel 1987. Queste stime si fondavano su informazioni provenienti dal team di vendita della società, secondo il quale un gran numero di contratti di costruzione erano prestabiliti a un livello di prezzo di 20 \$.

## Tabella 2

Stima del costo di un quadrato di tegole di asfalto.  
Volume di 500.000 quadrati.

Salari diretti	8,00 \$
Materie prime	5,00 \$
Scarti	0,50 \$
Costi della gamma	
- Spese dirette (a)	0,50 \$
- Spese indirette (b)	1,50 \$
Oneri amministrativi e commerciali (c)	2,00 \$
Costo complessivo per quadrato	17,50 \$

(a) Comprende tutti i costi variabili.

(b) Comprende gli ammortamenti e tutti i costi fissi.

Tutti i costi ivi inclusi sono fissi e ripartiti ai fini della presentazione.

Inoltre, i venditori stimarono che la forza dell'immagine della società rendesse poco verosimile un'ulteriore diminuzione della quota di mercato. Peraltro, diversi rappresentanti segnalavano che molti installatori acquistavano tegole di asfalto al prezzo competitivo di 18 \$, ma adeguavano i prezzi con proprietari e costruttori, al fine di avvicinarli al prezzo praticato da Croft, tenendo conto dei margini applicati abitualmente. Questa pratica di adeguamento del prezzo giocava a sfavore della concorrenza, che perdeva in tal modo il vantaggio di costo sui punti vendita, oltre che in occasione di riduzioni di prezzo per nuove costruzioni. Per di più, circolavano insistentemente informazioni che lasciavano intendere l'esistenza di costi diretti più elevati per i concorrenti rispetto a quelli di Croft. Di conseguenza, i concorrenti ricavano verosimilmente dei margini lordi ridotti rispetto a quelli di Croft.

Più avanti, nel corso della stessa settimana, la contabilità presentò un'analisi dei costi della gamma di tegole di asfalto della società, i cui dati sono riportati nella Tabella 2.

## Tabella 3

Alcuni dati sui costi dei concorrenti di Croft (in dollari)

	Concorrenti				
	A	B	C	D	E
Volume di vendite (quadrati)	200.000	190.000	150.000	150.000	60.000
Costo dei prodotti	15,50	15,50	16,00	16,00	16,25
Oneri amministrativi e commerciali	500.000	475.000	425.000	425.000	350.000

Di concerto con l'ufficio studi di mercato, la contabilità aveva preparato un'analisi delle performance di gestione dei cinque principali concorrenti, come mostra la Tabella 3. Croft prevedeva di mantenere le spese amministrative e commerciali allo stesso livello del 1986.

### **Domande**

- 1 Descrivete l'ambiente economico e competitivo che caratterizza il mercato delle tegole di asfalto.
- 2 Per quali ragioni, secondo voi, i concorrenti non hanno seguito l'aumento dei prezzi adottato da Croft?
- 3 Come valutereste la situazione finanziaria di Croft e quella dei suoi concorrenti?
- 4 Che raccomandazioni esprimereste al presidente di Croft?

# McGraw-Hill

Tutti i diritti riservati