

CASO 8

La società Sierra Plastics

Tradotto da W.J. Stanton (1994), Fundamentals of Marketing, New York, McGraw-Hill Book, Cy.

Da due anni a questa parte, il prezzo dei tubi in polietilene non smette di scendere e in modo consistente. Questa situazione, unita al fatto che la società Sierra Plastics opera in un'industria cronicamente caratterizzata da una capacità di produzione eccedentaria, incita Walter Riley, il direttore marketing dell'azienda, a valutare la possibilità di modificare la politica dei prezzi adottata finora.

La Sierra Plastics di San Francisco è un fabbricante, relativamente piccolo, di prodotti in polietilene e in plastica: La gamma di prodotti più importante della società, che rappresenta dal 60 al 70% delle vendite annue, è costituita da tubi in polietilene di diametro compreso tra 0,5 e 6 pollici; dal 30 al 40% delle vendite restanti riguarda diversi prodotti plastici a destinazione industriale, come per esempio pannelli di rivestimento, impianti elettrici o acustici. Anche il polietilene è molto utilizzato nella produzione di lastre, bottiglie, giocattoli, componenti di diversi apparecchi e parti dell'industria automobilistica: tuttavia, la società Sierra Plastics non è presente su questi mercati.

Rispetto ai tubi metallici, i prodotti in plastica sono più leggeri, più facili da collocare, resistenti alla corrosione e meno costosi; il tubo in polietilene è un prodotto eccellente per gli impianti di irrigazione agricola, i pozzi, i sistemi di annaffiatura dei prati e per altri utilizzi che richiedono una pressione relativamente bassa dell'acqua (fino a 100 libbre per pollice quadrato). I tubi in polietilene utilizzati nella distribuzione di acqua potabile sono realizzati con resine vergini che portano il sigillo della Fondazione Nazionale Sanitarie (FNS). I tubi fabbricati con materie prime non vergini sono invece considerati prodotti di seconda categoria: ne fanno parte dal 60 all'80% circa dei tubi in polietilene prodotti che, privi del sigillo FNS, sono venduti a prezzi inferiori e destinati a mercati di consumo o industriali diversi da quello della distribuzione di acqua potabile.

Dalla fine della seconda guerra mondiale, l'industria dei tubi in plastica ha conosciuto una crescita fenomenale a seguito della moltiplicazione dei nuovi utilizzi. Data l'attrattiva di questo mercato, un buon numero di nuove imprese è entrata nel settore: le capacità di produzione hanno quindi superato nettamente la domanda che il mercato, malgrado la sua forte crescita, era in grado di assorbire. Gli investimenti iniziali necessari sono infatti relativamente modesti e l'accesso alla tecnologia è reso più semplice dal fatto che i fabbricanti di estrusori utilizzati per la produzione di tubi si sono generosamente affrettati a diffondere le informazioni tecniche necessarie. Calcolata sulla base di un

assortimento medio di tubi variabile da 0,5 a 6 pollici di diametro, la capacità di estrusione di una macchina che lavora senza interruzione, sette giorni alla settimana, è pari a più di un milione di libbre di tubi finiti all'anno. I due fabbricanti principali possiedono da soli più di 50 macchine di questo tipo e ognuno di essi è in grado di produrre annualmente questa quantità di tubi in polietilene.

Il mercato americano conta circa sessanta produttori di tubi in polietilene, ma solo una piccola parte di loro commercializza i propri prodotti su scala nazionale; si tratta in maggioranza di fabbricanti regionali che producono una gamma limitata di tubi in polietilene. La società Sierra Plastics fa parte di questa categoria, dispone di dodici macchine e commercializza la produzione in California, Oregon e Arizona; i suoi macchinari per l'estrusione dei tubi in polietilene possono essere impiegati anche nella fabbricazione di altri prodotti plastici. Servendo un'area geografica limitata, la società ritiene di poter evadere gli ordini più rapidamente e offrire un servizio migliore ai suoi clienti rispetto alle grandi società nazionali.

La situazione finanziaria della società è solida; tuttavia, il suo tasso di redditività, benché soddisfacente, viene messo in pericolo dai ribassi di prezzo praticati nel settore. Sierra Plastics dispone di una forza vendite composta da dieci venditori, i quali si dividono i mercati di consumo rivolgendosi alle imprese che installano sistemi sprinkler, ai distributori e grossisti di attrezzature per la manutenzione dei prati nonché alle imprese che progettano e curano giardini. Nei mercati industriali, i venditori si rivolgono alle cooperative agricole, ai distributori di attrezzature agricole e ai grossisti di impianti idraulici e per il riscaldamento. In molti casi, Sierra vende direttamente a grandi aziende agricole, a imprese interessate all'installazione di un sistema di irrigazione dei prati o a fabbricanti che dispongono di sistemi di distribuzione idrica.

Questa capacità produttiva superiore al fabbisogno dell'industria di tubi plastici ha spinto molte imprese a tagliare i prezzi nella speranza di aumentare la propria quota di mercato e di utilizzare così una parte della produzione in eccedenza. Essendo molto difficile, se non impossibile, differenziare i propri prodotti da quelli offerti dalla concorrenza, anche Sierra Plastics si è vista obbligata a ridurre i prezzi per poter sostenere la concorrenza. Nel corso degli ultimi due anni, il prezzo praticato da Sierra per tubi in polietilene non vergini è crollato da 52 a 38 centesimi a libbra; nell'ultimo anno, il volume delle vendite è rimasto invariato: l'effetto negativo sulla redditività è quindi evidente. Per il momento, il costo delle materie prime rappresenta il 40-50% del prezzo di vendita; i tubi in resina vergine che hanno il sigillo FNS si vendono a prezzi proporzionalmente più alti rispetto a quelli praticati per i prodotti di seconda qualità.

Riley sta valutando diverse strategie per stimolare le vendite e arrestare il calo di redditività. La sua idea principale consiste nel ridurre ulteriormente i prezzi e nel migliorare la promozione del marchio Sierra, con la speranza di collocare

il prodotto in una gamma di prezzo che consenta di aprire un nuovo mercato e di raggiungere clienti che non utilizzano ancora tubi in polietilene. A suo avviso l'unione di queste iniziative contribuirà a incrementare le vendite quanto basta per compensare ampiamente la perdita in termini di margine lordo, dovuta al ribasso dei prezzi. Riley sa però che i concorrenti reagiranno sicuramente in caso di riduzione dei prezzi di Sierra; tuttavia, la rapidità e l'efficacia delle rappresaglie dipenderanno dalla capacità di Sierra di differenziare il suo prodotto, dalla capacità dei clienti di valutare la qualità del prodotto e dall'importanza del prezzo come criterio di scelta dei clienti. Un'altra questione riguarda la misura in cui sarà possibile, una volta operata la riduzione, ristabilire il precedente livello dei prezzi; Riley valuta inoltre la possibilità di ridurre la qualità e quindi i costi in modo tale che un ribasso dei prezzi non provochi una diminuzione del margine lordo unitario.

Il responsabile della produzione, Pope, esprime una raccomandazione radicalmente diversa: suggerisce che Sierra sviluppi, produca e commercializzi una nuova gamma di prodotti fabbricati con resine di qualità superiore. Questa nuova gamma di prodotti sarebbe venduta a un prezzo più elevato, anche maggiore di quello praticato per i tubi di alta gamma accompagnati da certificazione FNS; l'obiettivo sarebbe quello di liberarsi completamente dall'immagine dei prodotti di seconda categoria come anche di quella legata ai prodotti realizzati con resine vergini. Pope ritiene che i distributori di Sierra e gli utilizzatori finali possano convincersi della reale superiorità del nuovo prodotto e, quindi, della fondatezza del prezzo più elevato. Per convincerli, Pope propone di mettere in piedi un programma di garanzia totale in base al quale Sierra Plastics si impegnerà a coprire tutti i costi determinati dalla riparazione o dalla sostituzione di tubi difettosi.

Domanda

Valutate le diverse opzioni strategiche di cui dispone Sierra Plastics e formulate una raccomandazione.