



Carlo Carrettoni

LE STRATEGIE DI MARKETING DELLE IMPRESE IMITATRICI E DI NICCHIA

In questa rubrica esauriremo il tema delle strategie di marketing a disposizione delle imprese. In questo ciclo di articoli abbiamo tenuto conto delle diverse soluzioni a disposizione dell'azienda in funzione della posizione di mercato. Abbiamo iniziato con il puntualizzare i criteri che avremmo utilizzato nel denotare le diverse categorie. Tali categorie sono risultate essere quattro: l'impresa leader, che detiene il 40% del mercato; la sfidante, che ne occupa il 30%; l'imitatrice e l'azienda di nicchia, con rispettivamente il 20% e il 10% del mercato. Nei precedenti numeri abbiamo visto nel dettaglio quali opportunità siano a disposizione del leader e dei suoi diretti avversari. Abbiamo fatto un paragone, più di una volta, con le strategie di guerra al fine di spiegare meglio la dinamica delle azioni e delle conseguenti reazioni. Ci sono numerose analogie tra l'arte della guerra e quella del commercio (qui inteso in senso lato). Ci proponiamo di chiudere questo argomento andando ad approfondire le strategie delle imprese che vantano una quota di mercato residua: le imitatrici e quelle di nicchia.

Analizziamo le imprese imitatrici.

Imitare a volte può risultare vantaggioso come innovare il prodotto/servizio. Infatti, l'imitatrice trae notevoli benefici dall'operare all'ombra del leader di mercato, senza soprarzarlo. E' senza dubbio meno dispendioso copiare il leader invece di attaccarlo, cercando di erodergli quote di mercato con strategie di prezzo o di qualità rischiando una dura reazione da parte dell'azienda che gode di una posizione di forza.

Il "parallelismo consapevole" è

diffuso nei settori ad alta omogeneità di prodotto e intensità di capitale, dove le opportunità di differenziare il prodotto e l'immagine sono piuttosto basse, la sensibilità al prezzo alta e la qualità del servizio è facilmente confrontabile. Alcuni esempi li possiamo trovare nella siderurgia e nella chimica.

Si possono distinguere tre strategie basate sull'imitazione:

- **Strategia del clone:** in questo caso l'impresa cerca di imitare il leader su più segmenti di mercato possibili e di marketing mix. La strategia è accomunabile a quella di un'impresa sfidante, ma, a differenza di un'azione volta a erodere quote di mercato e a indebolire, l'imitatrice tenterà di interferire il meno possibile con l'azienda che detiene la maggior quota di mercato. Siamo di fronte a un caso di vero e proprio parassitismo. L'imitatrice tende a mantenere in questo caso lo status quo che gli permette, grazie alle azioni "fotocopia", di stabilizzare i propri margini. L'impresa leader in genere permette la sopravvivenza di questo genere di concorrenza fino a che riesce a monitorare e a mantenere sotto controllo le attività nel mercato. L'esistenza di un'imitatrice erode quote di mercato a eventuali sfidanti.

- **Strategia dell'imitatore:** l'imitatore mantiene una sua identità che lo rende riconoscibile al mercato, ma segue il leader nelle più importanti innovazioni, nei prezzi e nella distribuzione. Per il leader questa è la strategia che meno lo danneggia, in quanto agli occhi del consumatore le differenze di brand sono ben distinte. Anzi, la presenza di un imitatore a "distanza" lo mette al riparo da accuse di monopolio e

riduce, anche in questo caso, quote importanti agli sfidanti.

- **Strategia dell'adattatore:** in questo caso chi imita segue il leader in alcuni casi mentre in altri va per la sua strada. Spesso, questo tipo di imitatore finisce con il diventare un futuro sfidante. Infatti restare in scia permette di mantenere quei vantaggi visti nei punti precedenti, sommando le opportunità che si presentano tentando nuove strade. L'azienda in questo caso potrebbe destinare gran parte dei profitti derivanti dall'attività consolidata del leader in nuovi prodotti/servizi che permetterebbero di guadagnare ulteriori quote.

La posizione dell'imitatore, sebbene con quote di mercato inferiori, presenta spesso una situazione economica molto positiva. Studi di settore hanno messo in rilievo che in una parentesi temporale di cinque anni l'impresa imitatrice offre un maggiore rendimento delle azioni. Non sempre avere un orizzonte meno vasto è poco redditizio.

Passiamo adesso ad analizzare le strategie che sono a disposizione di un'impresa di nicchia. Ogni mercato ha delle zone che imprese di media-grande dimensione non arrivano a coprire con un'offerta adeguata. Piccoli negozi sembrano sopravvivere anche in questi anni dove le economie di scala e i prodotti in serie fanno da padroni. Ma imprese che competono su scala nazionale non sempre riescono a garantire la stessa qualità dell'offerta. A volte, come abbiamo visto nei precedenti articoli, la scelta di lasciare scoperte delle zone o dei settori è consapevole e poggia sulle più disparate ragioni: scarsa presenza di potenziali consumatori, leggi che ostacolano la produzione, costi eccessivi di distribuzione. Aziende molto specializzate riescono così a ritagliarsi delle nicchie di mercato redditizie in cui operare.

In sintesi, una nicchia ideale

dovrebbe avere le seguenti caratteristiche:

- Dovrebbe avere dimensioni tali da renderla redditizia
- Ha un potenziale di crescita
- È di scarso interesse per le aziende di grandi dimensioni
- L'impresa ha la capacità e le risorse per servire efficacemente la nicchia
- L'impresa può difendersi dall'attacco di un'altra di maggiori dimensioni grazie al gradimento costruito presso la clientela

Specializzarsi vuol dire anche scegliere il modo più adeguato alla struttura aziendale. Esistono vari gradi e modi di specializzazione; di seguito ne verranno elencati alcuni:

- **Specialista nell'impiego finale:** l'impresa che si specializza a servire un tipo di cliente finale, come ad esempio gli studi legali penali, civili, commerciali... Così facendo si rende profittevole la curva di esperienza, affinandola con un grado di sensibilità irraggiungibile da quelle imprese che devono misurarsi con clienti eterogenei. Chi si rivolge solo agli studi civili accumula una conoscenza specifica capillare relativa a tutte le necessità. Avere "il polso della situazione" rappresenta il valore aggiunto di questa strategia.

- **Specialista in un livello verticale:** all'interno del ciclo produzione-distribuzione. Ad esempio un'azienda può specializzarsi nel riciclare carta e produrre alcuni prodotti finiti. In casi come questi si eliminano gli sprechi. Tutto finisce con il venire riciclato nella massima misura.

- **Specialista per dimensione della clientela:** l'impresa può ottimizzare la propria struttura per servire piccoli, medi o grandi clienti. Le dimensioni della base clienti condiziona i costi della struttura aziendale, sia da un punto di vista di risorse umane (numero, gerarchia, diverse professionalità), sia da un punto di

vista logistico (locazione e dimensione degli uffici, capacità della rete di comunicazione).

- **Specialista in clienti specifici:** molte aziende vendono l'intera produzione a un solo cliente, del tipo della General Motors. Questa strategia permette a chi ne fa uso di potersi tarare alla perfezione con le diverse esigenze del cliente, sincronizzando la propria attività con quest'ultimo. Il tempo di risposta è una variabile molto apprezzata da grossi clienti che possono manifestare particolari necessità a cui rispondere nel minor tempo possibile. Il "time to market" si sta sempre più riducendo e stare al passo garantisce un notevole valore aggiunto. Ovviamente legarsi a un solo grande cliente reca con sé criticità neanche troppo nascoste: nel caso in cui il cliente fallisse o trovasse un fornitore migliore, l'azienda si troverebbe in pessime acque. Inoltre il potere di contrattazione potrebbe spostarsi sempre più verso il cliente (scala sconti, assicurazione, timing)

- **Specialista per area geografica:** all'interno di un raggio d'azione ben delimitato l'impresa può ottimizzare la distribuzione, ottenendo delle economie di scala, degli accordi particolari in grado di abbattere i costi. Inoltre la perfetta conoscenza di una particolare legislazione permette di muoversi più rapidamente rispetto a un avversario multinazionale.

- **Specialista per prodotto o per linea di prodotti:** chi produce ad esempio solo impianti per la colorazione delle lenti

- **Specialista per caratteristiche del prodotto:** l'azienda può produrre un solo determinato prodotto o servizio. La Rent-a-Wreck è un'impresa di autonoleggio californiana specializzata nell'affittare rottami

- **Specialista in lavorazioni specifiche:** un'impresa che produce

solo su misura

- **Specialista in termini di qualità/prezzo:** l'azienda opererà all'estremo superiore o inferiore.

- **Specialista per il livello del servizio:** un esempio ci viene dalle banche che accettano i prestiti via telefono, con tanto di spedizione del denaro.

Tutte queste strategie poggiano sull'ottenere dei vantaggi competitivi che, nel caso in cui la nicchia risponda ai criteri elencati in precedenza, creino ricchezza.