



Carlo Carrettoni

LE STRATEGIE DI MARKETING DELLE IMPRESE LEADER

Questa sarà la prima rubrica di quattro, in cui andremo ad analizzare le strategie di marketing delle imprese leader, sfidanti, imitatrici e di nicchia.

La Arthur D. Little ha classificato le posizioni competitive assunte da un'azienda:

- Dominante: l'azienda che controlla il comportamento dei concorrenti e ha numerose opzioni
● Forte: l'impresa può intraprendere azioni in modo indipendente da quelle dei concorrenti, senza mettere a rischio la sua posizione a lungo termine
● Favorevole: ha una forza e opportunità superiori alla media degli attori di mercato
● Sostenibile: l'impresa opera a un livello sufficiente per garantire la sopravvivenza, restando tuttavia in soggezione rispetto all'azienda dominante, e ha opportunità inferiori alla media di mercato
● Debole: non opera in modo soddisfacente, ma ha l'opportunità di migliorare la propria posizione, per cui deve cambiare o uscire dal mercato
● Non-vitale: non funziona in modo soddisfacente e non ha possibilità di migliorare

Ogni imprenditore può riconoscere la propria azienda in una delle categorie sopra descritte.

Prendiamo ora in considerazione la seguente struttura di mercato, da cui prenderemo spunto per analizzare in questa e nelle seguenti rubriche le strategie di marketing delle imprese, in funzione della loro posizione di mercato.

Table with 4 columns: Leader (40%), Sfidante (30%), Imitatrice (20%), Di nicchia (10%)

In quasi tutti i settori c'è un'impresa riconosciuta come leader, che come tale ha una serie di peculiarità: dispone di una quota di mercato più vasta, precede tutte le altre nelle variazioni di prezzo, nel lancio di nuovi prodotti, nella copertura distributiva e nelle attività promozionali.

Non prendendo in considerazione quelle situazioni in cui l'impresa dominante gode di monopolio legale, nelle restanti occorre comunque mantenere la posizione ricoperta. Ciò implica azioni su tre fronti:

- 1. trovare la strada per far crescere la domanda globale
2. difendere la quota di mercato attuale
3. incrementare la propria quota in un mercato che resta immutato

1 - Se l'impresa dominante detiene il 40% del mercato, un aumento generale della "torta" farebbe assumere a quel 40% un valore assoluto maggiore (posto 100 il valore del mercato, il 40% equivale a 40; nel caso in cui il valore complessivo salga a 120, il 40% equivarrebbe a 48!).

L'espansione del mercato può avvenire in tre modi:

- trovare nuovi utilizzatori: prendiamo come esempio un produttore di profumi; egli potrebbe convincere le donne che non usano il suo profumo ad utilizzarlo (strategia di penetrazione di mercato), convincere gli

uomini a profumarsi (strategia del nuovo mercato), esportare i profumi in altri Paesi (strategia di espansione geografica). Citando un caso concreto, la Johnson & Johnson era leader negli shampoo per bambini. I responsabili marketing notarono che sporadicamente anche gli adulti utilizzavano la marca di shampoo. Decisero allora di promuovere una campagna pubblicitaria a loro indirizzata.

● spingere nuovi usi: la Du Pont ci fornisce un valido esempio di questa categoria. Ogni volta che il nylon prodotto da questa azienda diventava un prodotto maturo si cercavano nuovi usi per aumentare il suo utilizzo. In breve il nylon veniva usato come fibra sintetica per paracadute, come fibra per le calze da donna, come rivestimento per sedili, come materiale per i pneumatici.

● usare di più i prodotti/servizi: la Michelin puntava ad aumentare l'utilizzo della macchina affinché i pneumatici venissero consumati più velocemente. Venne così concepita l'idea di classificare i migliori ristoranti francesi con un sistema a tre stelle. Essendo i migliori ristoranti localizzati nel sud del Paese, Michelin spingeva molti parigini a trascorrere week end gastronomici lontano dalla capitale. Oltre alla guida ristoranti, la Michelin pubblica numerose altre guide per sviluppare ulteriormente la propensione ai viaggi.

2 - Esistono sei strategie di difesa della quota di mercato attuabili dall'impresa leader.

- Difesa di posizione: l'impresa sotto attacco potrebbe erigere, con sforzi in termini di investimenti, fortificazioni intorno alla propria quota di mercato. Questa strategia spesso si rivela dannosa. Uno dei casi più famosi è quello di Henry Ford e del suo modello T.
● Difesa laterale: l'impresa potrebbe occupare aree laterali solo per erigere degli avamposti atti a difendere le proprie debolezze o l'obiettivo che sta più a cuore.
● Difesa preventiva: "prevenire è meglio che curare", recitava un noto slogan pubblicitario. In effetti anche in questo caso si rivela corretto tale assunto. L'impresa potrebbe attaccare di tanto in tanto i principali concorrenti, anticipandone le mosse. Oppure potrebbe limitarsi a diffondere rumors di una possibile offensiva. Se il leader riesce a dare l'impressione di poter minacciare seriamente chi lo vuole colpire, questo potrebbe bastare a calmare le acque.
● Difesa controffensiva: il leader attaccato dovrebbe concentrare le sue energie veicolandole verso i punti deboli, le crepe, dell'avversario. In tal modo, i competitori dovrebbero fare degli sforzi, non per invadere ma per difendere la propria posizione.
● Difesa mobile: consiste nello spingere il proprio dominio su nuovi territori che possono servire da future difese o basi di offesa. Ciò è perseguibile solo con un'azione di innovazione su due fronti: l'estensione e la diversificazione del mercato. L'estensione di mercato significa per l'azienda spostare la propria attenzione dal prodotto attuale per concentrare la propria attività di R&S (Ricerca e Sviluppo) a possibile risposta al bisogno generico. La diversificazione di mercato in settori non

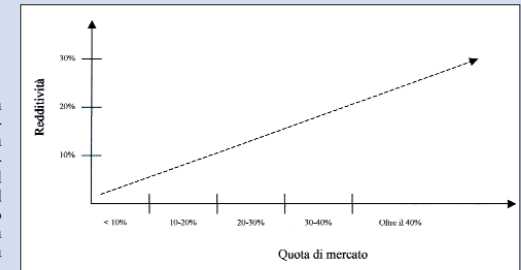
collegati è la seconda alternativa di difesa mobile. Le multinazionali del tabacco, ad esempio, hanno diversificato la propria offerta entrando in settori diversi: bibite, liquori, surgelati...

● Difesa di contrazione: non è sempre possibile, né remunerativa difendere l'intero territorio. La situazione generale può suggerire all'impresa una contrazione della propria quota di mercato, andando a tagliare quei rami non ritenuti necessari.

3 - Gli studi relativi ai profitti delle strategie di marketing (PIMS, Profit Impact of Marketing Strategies) indicano una relazione lineare tra redditività (ROI, Return On Investment, ovvero la redditività degli investimenti al lordo delle imposte) e aumento della quota di mercato.

I dati PIMS, per quantificare quanto detto, indicano che il ROI di un'azienda che detiene il 40% del mercato è tre volte superiore a quella che ne detiene il 10%. Questo spiega perché in alcuni casi le imprese abbiano come obiettivo primario l'espansione della quota di mercato. La General Electric ha deciso di essere al primo o al secondo posto come quota di mercato in ciascun settore dove è presente; in caso contrario ha deciso che è meglio ritirarsi.

Altri studi hanno posto in evidenza come in altri settori l'andamento sia a V, ovvero il leader e i suoi più diretti competitor hanno alta redditività, ma anche le aziende più piccole; le numerose imprese che si affollano su valori intermedi hanno pessimi ROI. Non è tuttavia scontato che ottenere quote maggiori di mercato porti benefici in termini di ROI. Infatti, lo sforzo fatto potrebbe



essere eccessivo per la struttura dell'impresa. Ci sono tre fattori che chi dirige un'azienda dovrebbe tener conto:

- La possibilità di scatenare azioni anti-monopolio.
● Il secondo fattore è quello economico. L'impresa deve raggiungere la quota ottimale di mercato, al di là della quale la redditività decresce. Ciò è dovuto a diversi elementi: aumento del costo di acquisizione di nuovi consumatori, di quello legale, di relazione pubblica. L'alternativa potrebbe essere l'aumento delle dimensioni del mercato, come detto in precedenza.
● Rischio di adottare una strategia di marketing mix (vedi precedenti rubriche) errata

Possiamo dire che quote di mercato maggiori portano profitti maggiori se:

- I costi unitari diminuiscono quando la quota aumenta. Ciò è dovuto sia alla curva di esperienza (minor tempo per ottimizzare la produzione) che alle economie di scala (rese attuabili da impianti di maggiori dimensioni).
● Il prodotto offerto è di qualità nettamente superiore alla media di mercato e ciò permette di imporre un differenziale di prezzo accettato dal mercato che permette di coprire i nuovi costi.

Nelle prossime rubriche vedremo come possono muoversi le aziende sfidanti, imitatrici e di nicchia.

1 Robert V.L. Wright, A System for Managing Diversity, Arthur D.Little, Cambridge, dicembre 1974
2 Philip Kotler, Walter Scott, Marketing Management, ISEDI, 2003
3 Robert D. Buzzell e Bradley T. Gale, I principi PIMS, Sperling & Kupfer, Milano 1987
4 John D.C. Roarch, From Strategic Planning Performance: closing the Achievement Gap, contenuto in Outlook, pubblicato da Booz, Allen & Hamilton, New York, 1981