



Carlo Carrettoni

LE STRATEGIE DI MARKETING DELL'IMPRESA SFIDANTE

Nella scorsa rubrica annunciavamo che avremmo preso in considerazione le strategie di marketing a disposizione delle imprese in un dato mercato. Abbiamo introdotto le quote di mercato che hanno permesso di individuare e definire le imprese leader, sfidanti, imitatrici e di nicchia. Nel primo articolo di questo ciclo abbiamo esposto quali fossero le diverse strategie di marketing percorribili dall'impresa leader.

Le imprese che occupano la seconda e la terza posizione possono essere definite "inseguite". Queste possono adottare due atteggiamenti molto diversi tra loro:

- 1. possono fare la guerra al leader di mercato e agli altri concorrenti, nel tentativo di guadagnare posizioni dominanti e quote di mercato (imprese sfidanti)
2. possono stare al gioco, senza muovere le acque, restando all'ombra dell'impresa leader (imitatrici)
Secondo Dolan, il livello di rivalità competitiva è maggiore in quei settori in cui sono elevati i costi fissi e quelli relativi alle scorte, mentre la domanda primaria è ristagnante. In questo numero analizzeremo le opportunità dell'impresa sfidante.

L'impresa sfidante prima di attuare quale strategia di marketing mettere in pratica deve definire il suo obiettivo primario. Nella maggior parte dei casi, questo obiettivo è il raggiungimento di quote di mercato più consistenti che permettano una maggiore redditività. Un altro obiettivo potrebbe essere l'eliminazione di un concorrente, azzerando la quota di mercato. In entrambi i casi occorre individuare quale sia il concorrente contro cui orientare i propri sforzi. La considerazione potrebbe apparire banale, ma basti pensare alla guerra in cui il

nemico è dato per capire che l'impresa ha a disposizione diverse possibilità di scelta di "nemico":

Attacco del leader di mercato: è la scelta che presenta i rischi maggiori, ma anche ad alto rendimento. In questo caso le considerazioni che dovrebbe compiere l'impresa sfidante vertono sul bisogno e sul grado di insoddisfazione del consumatore. Ad esempio, un'importante casa di produzione di birra ottenne dei buoni risultati quando scoprì che molti potenziali consumatori desideravano una birra più leggera. Oppure è possibile fare leva su un bisogno opposto rispetto quello coinvolto nella normale comunicazione pubblicitaria. L'esempio in questo caso lo rintracciamo nel posizionamento scelto dalla Muller nel mercato degli yogurt. Un'altra strategia è quella di superare il leader in innovazione in un intero segmento, come ha fatto la Xerox sconfiggendo la 3M nel mercato della fotocopiatura.

Attacco di imprese di uguale dimensione, non operanti in modo adeguato e sottocapitalizzate: se le risorse dell'altra impresa sono limitate, anche un attacco frontale, a tutto campo, può portare al raggiungimento dell'obiettivo dell'impresa sfidante.

Attacco di piccole imprese locali e regionali non operanti in modo adeguato e sottocapitalizzate: molte imprese hanno raggiunto posizioni dominanti e quote di mercato di maggioranza facciliando aziende di piccole dimensioni, operanti anche in mercati locali o comunque di dimensioni ridotte. La scalata verso il successo imprenditoriale può partire anche da periferie di mercato impensabili. Capita sovente che un negoziante apra un punto vendita in una buona zona, ottenga buone entrate e in virtù di questi ricavi apra un

altro negozio. Così via fino ad acquistare le attività di piccoli concorrenti. Alla fine il raggio di azione del negoziante è aumentato a tal punto da raggiungere in alcuni casi mercati nazionali e internazionali. Adesso approfondiamo le strategie di attacco a disposizione dell'impresa una volta stabiliti obiettivi e avversari. Come nostra abitudine, oltre a elencare le opportunità, faremo anche esempi di casi concreti calati nella realtà di mercato. Gli attacchi possibili sono 5:

- 1. frontale
2. ai fianchi
3. d'accerchiamento
4. aggirante
5. guerriglia

Attacco frontale: lo sfidante in questo caso affronta il leader sui punti di forza di quest'ultimo. Il risultato dell'ingaggio premierà l'azienda che dimostrerà maggiore resistenza e forza. L'attaccante si misura con il prodotto, la pubblicità, i prezzi e via dicendo con il leader. Il principio di forza afferma che la parte che dispone di più risorse vincerà il confronto. Ma questo potrebbe non bastare: infatti, il principio militare afferma che chi attacca un nemico ben trincerato (in questo caso il riferimento è il vantaggio competitivo di cui gode il leader, sia esso dovuto a economie di scala, di brand awareness o altro) deve avere un rapporto di 3 a 1 con le risorse di nemico. La Xerox e la General Electric scontarono questo principio quando lanciarono un attacco frontale alla IBM trascurando la sua vantaggiosa posizione difensiva.

Un'alternativa è offerta da un attacco frontale modificato, la cui forma più comune è quella della riduzione di prezzo rispetto a quelli praticati dal leader. Anche in questo caso abbiamo due strade da seguire. Una è quella di pareggiare l'offerta dell'impresa leader su tutti gli aspetti e batterla sul prezzo. Questa strada potrebbe risultare valida, a meno di una brand awareness notevole da parte del leader, se l'impresa dominante non si difende abbattendo a sua volta il prezzo. Un'altra strada è quella di investire pesantemente in R&S

(Ricerca e Sviluppo) per abbattere i costi di produzione. Questa tattica permetterà allo sfidante di abbattere i prezzi godendo comunque di margini. La Texas Instruments mette normalmente in pratica questa strategia, investendo molto in R&S e usando l'arma del prezzo.

Attacco ai fianchi: questa strategia sfrutta il principio di ammassare le forze, concentrandole contro i punti deboli del nemico. Questa strategia è ampiamente usata nel marketing moderno da parte di aggressori le cui risorse non sono maggiori rispetto a quelle a disposizione del nemico. Un attacco ai fianchi può essere portato in due dimensioni: geografica o segmentale. Il primo consiste nell'individuare una o più aree in cui l'avversario ha una presenza debole. L'IBM ha subito attacchi da parte di sfidanti che occuparono aree di nicchia in città di media o piccola dimensione dove aveva una scarsa presenza. L'altra strategia consiste nell'individuare i bisogni dei consumatori non soddisfatti dal leader. Oltre al già citato esempio di Muller, anche le aziende giapponesi costruttrici di automobili decisero di operare in un segmento diverso da quelle americane che si erano posizionate come imponenti "bevi-benzina". Le utilitarie giapponesi, non appena i bisogni di consumatori si orientarono al risparmio e alle piccole dimensioni, invasero i mercati permettendo ai costruttori di erodere importanti quote di mercato. È possibile anche spostarsi velocemente su più segmenti per colmare i bisogni che si manifestano consistentemente di volta in volta. L'attacco laterale ha maggiori possibilità di successo rispetto a quello frontale. Liddell Hart ha studiato oltre 280 campagne militari, dai greci antichi ai tempi moderni, dimostrando che solo in sei casi l'attacco frontale aveva portato al successo.

Attacco d'accerchiamento: mentre la manovra ai fianchi si basa sul principio di ricerca di lacune dell'avversario da colmare, quella d'accerchiamento è volta a incunarsi nel territorio del leader. Tale strategia implica l'attacco massiccio

su più fronti, che obbliga il nemico a difendersi su tutti i fronti. Tale attività è vincente qualora lo sfidante disponga di risorse superiori al nemico e sia in grado di compiere un accerchiamento veloce e completo. La Seiko ha conquistato il mercato degli orologi immettendo sul mercato oltre 2.300 modelli, sommergendo concorrenti, distributori, consumatori. Occorre sempre rispettare la regola del rapporto di forze di 3 a 1.

Attacco aggirante: significa aggirare il nemico, senza dare atto a scontri, cercando mercati più facili da conquistare. L'attacco può essere portato secondo tre linee di approccio:

- Diversificazione in prodotti non correlati
- Diversificazione in nuovi mercati geografici con prodotti esistenti
- Salto in nuove tecnologie per soppiantare i prodotti esistenti
L'ultimo approccio è diffusamente impiegato nei settori ad alta tecnologia. La Intellivision ha soppiantato la Atari nel mercato dei videogiochi grazie alla scoperta di una tecnologia migliore.

Guerriglia: questa strategia è diffusa tra imprese piccole e sottocapitalizzate. Permette azioni rapide e puntuali. Queste azioni si esplicano in riduzioni selettive di prezzo, interferenze sulle forniture, assunzione dei dirigenti dell'azienda avversaria, improvvise azioni promozionali e azioni legali nei confronti dell'avversario. La guerriglia è sì meno costosa delle altre strategie, ma presenta anche essa costi da sopportare che si ripercuotono sui bilanci. Inoltre, essa è più vista in chiave di preparazione alla guerra che una guerra stessa: quindi è facile dedurre che debba terminare con un attacco in massa, sia esso frontale, laterale o d'accerchiamento.

Analizzate le macro possibilità, vediamo alcune strategie specifiche.

- 1. riduzione di prezzo: più volte citata come tattica, consiste nell'offrire un prodotto o un servizio pari a quello del leader ma a un prezzo più competitivo

2. prodotti a buon mercato: vuol dire offrire la mercato prodotti di qualità medio-bassa ma un prezzo ancora più basso

3. prodotti di prestigio: lanciare prodotti di qualità elevata a un prezzo alto (Mercedes ha guadagnato quote di mercato nei confronti della Cadillac attuando questa strategia)

4. profilazione del prodotto: offrire al mercato un numero elevato di versioni dello stesso prodotto. Così la Hunt guadagnò posizioni rispetto alla Heinz nel mercato del Ketchup

5. innovazione di prodotto

6. miglioramento dei servizi

7. innovazione distributiva: lo sfidante può scoprire un nuovo canale di distribuzione. La U.S. Time Company ha iniziato a vendere i suoi orologi a basso prezzo non in gioielleria ma utilizzando canali di massa.

8. riduzione di costi di produzione

9. promozione pubblicitaria massiccia

La seguente tabella può far luce sulle opportunità offerte all'impresa dal binomio prezzo-qualità.

Table with 4 columns: PREZZO (Alto, Medio, Basso) and 4 rows: ALTA (1. strategia del premio di prezzo, 2. strategia del valore elevato, 3. strategia della liquidazione), MEDIA (4. strategia di sviluppo margini, 5. strategia del valore medio, 6. strategia del prezzo conveniente), BASSA (7. strategia della speculazione, 8. strategia della convenienza, 9. strategia del buon mercato)

Le strategie 1-5-9 possono coesistere all'interno dello stesso mercato, fino a che esistono acquirenti capaci di dare un peso alla qualità.

Le strategie 2-3-6 vengono praticate dalle imprese che cercano un attacco laterale. La strategia 2 viene attuata nei confronti delle imprese che attuano la strategia 1. Le strategie 2-3 avranno successo qualora i consumatori interessati alla qualità siano sensibili al prezzo.

Le strategie 4-7-8 si basano sul principio di applicare prezzi più alti rispetto alla qualità del prodotto. Un'impresa orientata al mercato dovrebbe escludere simili strategie.