

L'attacco al leader

Attacco frontale o dall'angolo cieco. Ecco come le imprese minori possono strappare quote di mercato ai leader, presentandosi come prodotti per 'conoscitori', creando nuovi bisogni o scegliendo nuovi canali distributivi. Guai però ad imitarne la strategia!

Come può un'impresa, che detiene una posizione modesta (minor), attaccare un colosso del settore (leader)? Quali trappole ed errori deve evitare chi attacca un leader? I leader possono essere attaccabili frontalmente (il che non significa con la stessa strategia) o dall'angolo cieco, ovvero aggirandoli, anziché osteggiarli in campo aperto.

Le strategie frontali di attacco ai leader hanno successo solo se si basano su un forte potere di differenziazione sul mercato. Il potere può derivare da una 'focalizzazione', ovvero nel selezionare i segmenti di mercato dove si vanta una supremazia di valore aggiunto, oppure da una 'risegmentazione', cioè nello stimolare nuovi bisogni del mercato inventando delle nicchie che non erano state previste dal mercato. Geox - la scarpa che respira; Gatorade - il bere di chi pratica sport: sono questi alcuni semplici esempi di questo approccio.

Una terza strategia frontale è costituita dalla postura "noi meglio di loro". In questo caso si scelgono, come target di mercato, i compratori, che attribuiscono un'elevata priorità alla qualità e alle prestazioni di servizio.

L'attacco consiste nel presentare i propri prodotti con un ritmo e un contenuto di innovazione superiore o un'inappuntabile qualità del servizio, per costruirsi una solida immagine e una reputazione distintiva rispetto ai leader più dozzinali.

L'ultima opportunità di attacco frontale è infine data dalla conclusione di alleanze strategiche, acquisizioni e fusioni, per allargare la portata di accesso e la quota di penetrazione unitamente a migliori condizioni competitive di mercato.

Resta inteso che occorrono risorse

e tempo da investire, ma il gioco può ben valere la candela.

Se il 'minor' non possiede un forte potere di differenziazione di mercato, è consigliabile invece che adotti una delle strategie dell'angolo cieco. Queste strategie sono state le progenitrici degli imballaggi Tetrapak, dei rasoi 'usa e getta' Bic, dei Pc Dell e delle fotocopiiatrici Canon. Nobili e celebrati successi, che hanno tratto la loro origine da umili approcci di mercato.

Non disponendo né delle tecnologie, né delle economie di scala del vetro e delle lattine in alluminio, Tetrapak decise di puntare tutte le sue carte su un innovativo prodotto sostitutivo. Un prodotto che ancora oggi è diventato sinonimo di igiene e facilità d'uso, e che ancora chiamiamo con lo stesso nome della casa svedese che lo ha inventato.

Michal Dell invece rivoluzionò il mercato dei Pc, scavalcando i canali tradizionali della distribuzione saldamente controllati da IBM o Compaq, inventandosi un nuovo canale distributivo e un nuovo modo di vendere computer: diretto, customizzato, low-cost.

Un'altra strategia dall'angolo cieco è costituita dalla caccia alle nicchie trascurate. La ratio che la governa è che le imprese di grandi dimensioni non sono in grado di servire l'intero mercato, e lasciano sovente spazi e aree geografiche scoperte che possono essere colte.

Per affermarsi nel mercato americano delle fotocopiiatrici, Canon decise di lanciarsi con un marketing aggressivo sui piccoli clienti, con macchine medio-piccole, in aree geografiche di importanza limitata. Per contro, la leader Rank Xerox all'epoca vendeva prevalentemente ai grandi clienti, con



Dalmazio Zolesi, consulente di direzione aziendale e docente Supsi

macchine di dimensioni medio-grandi, nei principali centri urbani.

Sono stati enucleati alcuni principi importanti per gestire con successo l'attacco. Il primo principio stabilisce che è fondamentale controllare la tecnologia, per evitare l'imitazione del leader e l'ingresso in forza nella nicchia al riscontro dei primi esiti di successo. Secondariamente, bisogna adoperarsi per mettere in difficoltà e in imbarazzo il leader. Egli dovrà trovarsi nella scomoda situazione in cui, se imita il nostro prodotto, offusca l'immagine dei suoi prodotti; se imita il nostro canale, compromette le relazioni con i suoi distributori attuali; se imita entrambi, disperde risorse e si rende vulnerabile verso l'attacco del principale leader suo concorrente.

Un ulteriore principio stabilisce l'importanza di concentrare le energie del 'minor' sui settori in crescita, ovvero quelli meno strutturati e dove le relazioni d'affari non sono ancora consolidate, unitamente all'importanza di muoversi per primi per soddisfare bisogni emergenti e aprire nuove nicchie di mercato.

È raccomandabile inoltre usare promozioni, pubblicità, servizi e quanto necessario per conquistare quote di mercato laddove la fedeltà dei clienti del leader appaia bassa.

È invece assolutamente sconsigliato imitare la strategia del leader.

L'attacco al leader va comunque inteso come una strategia di ingresso o di riposizionamento sul mercato. Una mossa temporanea che dovrà successivamente trasformarsi in una strategia di più ampia portata e respiro. Sapranno i leader difendersi ora dall'attacco dei loro rivali?