

La difesa del leader

Proteggere le quote di mercato, mantenere elevata la redditività e dissuadere l'entrata di nuovi concorrenti. Ecco il duro mestiere di chi intende conservare la leadership nel lungo periodo. Ed una semplice strategia non basta!

Secundo l'indice più vecchio della city londinese, l'Ft 30, solo quattro imprese inglesi su trenta sono sopravvissute dal 1935 ad oggi. Le altre 26 'senior blue chip' sono inesorabilmente uscite di scena. O perché erose dall'agguerrita concorrenza o perché condannate al declino dal ciclo del settore. La storia economica dimostra che pochissime imprese riescono a mantenere la leadership nel lungo periodo. Quali strategie deve quindi adottare un leader per perpetrare il proprio potere di mercato? La strategia di un leader, per l'elevato valore della posta in palio, non richiede la formulazione di 'una strategia' ma bensì di un 'set strategico' integrato. Il set strategico consente di sviluppare una prospettiva di azione 'a tutto campo', che spazi dalle misure di aggressione a quelle di interdizione, dal turnaround alla difesa. Nelle strategie di aggressione il leader usa la propria posizione di mercato e le vaste risorse di cui dispone per mantenersi sempre all'offensiva. Dopo tutto l'attacco, si sa, costituisce la migliore difesa. Rinovare e sostiene i propri vantaggi competitivi e, per mezzo di questi, amplia la propria quota di mercato. Il leader conosce i vantaggi che gli derivano dal possesso di una elevata quota di mercato. Con ampie quote può infatti realizzare volumi elevati che gli consentiranno la riduzione dei costi di produzione e quindi un miglior equilibrio tra elasticità di prezzo e redditività. Anche la strategia di mercato gioca un ruolo rilevante. Un leader di costo tenderà ad aggredire costantemente la base costi, cercando di far leverage sulla elasticità della domanda per espandere la propria quota di mercato. Un leader di differenziazione invece, evolverà le tendenze di consumo,

innovando l'offerta commerciale e cercando di spiazzare ed accentuare il gap verso i concorrenti. Qualunque sia la strada prescelta, il tasso di crescita delle vendite dovrà comunque essere maggiore di quello del mercato, per scongiurare la china del declino. Nelle strategie di interdizione, i punti di forza servono per inibire le minacce, sia di espansione degli attuali concorrenti e sia di ingresso da parte dei nuovi entranti. Per usare una metafora militare, è come usare il fuoco della artiglieria per ostacolare il movimento del nemico od impiegare la copertura aerea per impedire l'uso del potenziale bellico avversario. Aumentare le spese di R&S, i costi di pubblicità o il livello di servizio ai clienti, sono misure che innalzano lo standard ed il costo dello 'stare sul mercato' ed erigono barriere all'ingresso. Molte altre strategie di interdizione sono possibili. Occupare le nicchie di mercato trascurate, chiude infatti spazi ai rivali. Tenere bassi i prezzi di vendita, riduce il loro margine di profitto. Siglare accordi di esclusiva con fornitori e distributori, limita il grado di manovra dei concorrenti. E non certo meno efficaci sono le misure di aumento della capacità produttiva, della qualità dei prodotti e della protezione giuridica delle opere dell'ingegno. Le strategie di interdizione sono anche utilizzate per 'educare' gli inseguitori (i 'follower'), preavvisandone le possibili rappresaglie, nel caso intendano muovere all'attacco ('follow the leader'), o rispondendone 'colpo su colpo' agli attacchi ('confrontation strategy'), per evitare che acquisiscano quote di mercato che potrebbero successivamente finanziarne lo sviluppo. Le strategie di turnaround sono finalizzate ad acquisire risorse e competenze per colmare le debolezze interne del



Dalmazio Zolesi, consulente di direzione aziendale e docente Supsi

leader e permettere quindi di cogliere nuove opportunità latenti sul mercato. L'acquisizione può avvenire per linee interne, tramite l'acquisto e l'iniezione di risorse e competenze disponibili sul mercato ('greenfield'), oppure per linee esterne, per mezzo di acquisizioni, fusioni ed alleanze strategiche. Anche un leader può trovarsi nella condizione di copiare una buona idea di un piccolo concorrente. Come fece il colosso americano Gillette quando carpì l'idea del 'rasoio usa e getta' alla Bic, e, nell'arco di pochi mesi, la confinò ad una piccola quota di mercato. Se le risorse o le competenze chiave non sono reperibili sul mercato, allora è preferibile ricorrere all'acquisto della maggioranza azionaria od a stipulare una alleanza strategica con l' 'emerging winner'. Le strategie difensive, infine, tendono a rimuovere o minimizzare i punti di debolezza con riguardo alle minacce esistenti. Naturalmente ci aspettiamo che un leader abbia pochi punti di debolezza o che siano poco accentuati. Ma la realtà dei fatti spesso è crudele. Strutture complesse e pesanti, politiche gestionali di breve periodo, indebitamenti aziendali elevati, ritardi nella innovazione tecnologica, incapacità di comprensione e dialogo con il cliente, narcisismo ed esasperato 'self-confidence' del management, sono alcuni tra i più comuni errori di gestione in grado di portare al declino anche un colosso di mercato. Occorre quindi non calare mai la guardia. Per concludere, una regola d'oro che vale per tutti i leader. Abbassare i costi. Difatti, la migliore strategia difensiva è quella di assumere non solo la leadership nelle quote di mercato, ma anche nei costi.