

I LEADER TRA ATTACCO E DIFESA

IL CASO: GLAXO E IL SUCCESSO DI ZANTAC

Glaxo:

impresa che opera nel settore farmaceutico.
Adotta una politica aggressiva nei confronti dell'impresa concorrente leader nel mercato sia nello sviluppo del prodotto sia nel marketing.

LE STRATEGIE DI ATTACCO AI LEADER MUOVENDO DA POSIZIONI MODESTE

- ◉ Non esistono regole per avere un successo sicuro, ma soltanto regole per ridurre i rischi di insuccesso.
- ◉ Un'impresa con una piccola quota in un mercato dominato da uno o più leader può fronteggiare la situazione scegliendo fra due posizioni:
 - Sfidare i più forti con strategie aggressive
 - Mantenere la posizione

COSTI BASSI

Se i grandi volumi di produzione abbassano in modo significativo i costi di produzione l'impresa che parte da una piccola quota di mercato ha due sole alternative:

- Muoversi all'attacco per conquistare volumi di vendita e quote di mercato
- Rinunciare (presto o tardi verrà espulsa dal mercato)

DIFFERENZIAZIONE

Le imprese che lanciano la sfida ai rivali più forti hanno maggiore possibilità nella scelta della strategia qualora le economie di scala abbiano scarso peso e le quote di mercato non diano vantaggi competitivi

- ◉ Nicchie dimenticate (cercare segmenti di mercato che le grandi imprese ignorano e nelle quali è possibile realizzare buoni margini di profitto)
- ◉ Specializzazione (individuare segmenti dove l'impresa che attacca può vantare una indiscussa superiorità)

DIFFERENZIAZIONE

- ◉ Specializzazione (individuare segmenti dove l'impresa che attacca può vantare una indiscussa superiorità)
- ◉ “Noi meglio di loro” (presentare prodotti che per qualità, ritmo e innovazione o prestazioni sono percepiti dai compratori come i migliori rispetto a quelli dei concorrenti)
- ◉ Immagine distintiva (sviluppare un'immagine più visibile di quella dei concorrenti maggiori)
- ◉ Imitare e difendere (l'impresa sceglie di competere dove l'impresa leader non ha interessi)
- ◉ Acquistare imprese

EVITARE LO SCONTRO FRONTALE

Anziché affrontare direttamente i maggiori concorrenti è preferibile aggirarli, in modo da assicurarsi quote di mercato che essi non sono in grado o non intendono conquistare.

Le strategie che possono essere adottate sono principalmente tre:

- ◉ Prodotti sostitutivi
- ◉ Nuove forme di distribuzione
- ◉ Nicchie trascurate

PRINCIPI PER ATTACCARE CON SUCCESSO

- Controllo della tecnologia
- Mettere in difficoltà il leader
- Buona capacità finanziaria
- Bassa fedeltà dei clienti alle imprese esistenti
- Strategie attuate in modo combinato
- Non imitare le strategie dei leader
- Competere con una strategia di lungo termine
- Attacco ai leader efficace nei settori nuovi
- Individuare per primi i segmenti di sviluppo
- Utilizzare con cautela l'arma del prezzo

LE STRATEGIE DEI LEADER

Per mantenere la sua posizione il leader deve adottare strategie miranti a raggiungere tre obiettivi:

1. proteggere le quote di mercato
2. mantenere elevata la redditività
3. dissuadere l'entrata di nuovi concorrenti

LE STRATEGIE DEI LEADER

5 tipi di strategie fondamentali adottate dai leader:

- 1.mantenersi all'offensiva
- 2.rafforzarsi per difendersi
- 3.indurre i rivali ad accettare una strategia da inseguitori
- 4.rispondere prontamente alla concorrenza
- 5.investire per mantenere la leadership

QUOTE DI MERCATO E REDDITIVITÀ

- Si difendono con l'innovazione e con la capacità di produrre a costi bassi
- Se il vantaggio è basato sui volumi i due obiettivi di rado possono essere raggiunti simultaneamente
- Le politiche dei prezzi sono in genere selettive (applicate a segmenti di mercato)
- Se la concorrenza si sposta sui prezzi i risultati dell'impresa sono fortemente legati alla capacità di produrre a costi bassi
- La sola risposta nel lungo termine è quella di assumere la leadership sia nelle quote di mercato che nella capacità di produrre a costi bassi
- Per mantenersi leader occorre ideare costantemente nuovi prodotti o innovare i prodotti esistenti

SEGMENTAZIONE DI MERCATO

- La segmentazione è la risposta più efficace ai concorrenti che mirano alla conquista di nicchie
- Segmentare il mercato → individuare ed in parte costruire aree di mercato composte da clienti aventi caratteristiche omogenee
- Spesso le grandi imprese attendono lo sviluppo di nuovi segmenti di mercato da parte di altre più piccole e creative per poi entrare con forza in tali segmenti (la risposta ritardata può compromettere radicalmente la posizione di chi si difende)

LE STRATEGIE DEI LEADER

- Il leader deve rispondere prontamente alla minaccia di prodotti sostitutivi
- La risposta migliore all'attacco è mantenere una spinta costante all'innovazione nelle strategie di segmentazione, di marketing e di produzione.
- I rischi maggiori riguardano spesso le imprese che hanno avuto successo ed hanno perso gli stimoli ad innovare, ad anticipare le mosse dei rivali (rischio di restare con prodotti obsoleti e di cedere quote di mercato ai rivali)

DIFENDERE LA POSIZIONE DI LEADER

1. Dare priorità ad una politica di leadership basata sui costi bassi
2. Adottare se necessario una politica di riduzione dei prezzi per difendere la propria quota di mercato
3. Essere pronti a rispondere ai rivali che attaccano
4. Se un rivale sviluppa una nicchia con forte potenziale entrarvi rapidamente per limitare la sua futura espansione

DIFENDERE LA POSIZIONE DI LEADER

5. Rispondere subito all'introduzione di prodotti sostitutivi
6. Sviluppare una segmentazione di mercato creativa (innovativa)
7. Osservare costantemente l'evoluzione del mercato
8. Investire nella ricerca di nuovi prodotti o prodotti sostitutivi
9. Non essere mai appagati dei risultati raggiunti