



Come fa un'impresa a scegliere una strategia competitiva quando si trova di fronte a grosse incertezze sul domani?



Magari scrutando sulla sfera di cristallo le ipotesi del futuro

Tutte le aziende si trovano di fronte all'incertezza, in un modo o in un altro. Le strategie molte volte si basano sull'ipotesi che il passato ritornerà, si ripeterà, oppure sulle previsioni personali dell'imprenditore.

In molti non arrivano a considerare (oppure spesso sottovalutano la probabilità di considerare) cambiamenti radicali e/o discontinui che potrebbero modificare in modo significativo la propria struttura o il vantaggio competitivo dell'azienda.



DIFENDERSI nella Ripresa

SEZIONE 1

LA STRATEGIA DIFENSIVA

Ogni impresa è vulnerabile agli attacchi da parte dei concorrenti. Gli attacchi vengono da due tipi di concorrenti: **i nuovi entranti nel settore industriale e i concorrenti consolidati**, che cercano di riposizionarsi. Una strategia offensiva ben realizzata costituisce la migliore e unica difesa contro l'attacco di uno sfidante. Un'impresa che investe in modo continuativo per acquisire vantaggio competitivo migliorando la sua posizione relativa di costo e la sua differenziazione sarà difficile da sfidare con successo.

Il processo di riposizionamento

Pre-entrata

Periodo precedente a quello in cui un entrante comincia il suo ingresso, esamina il settore industriale e lo trasforma in **obiettivo di entrata**. Investimenti limitati a studi di mercato, sviluppo di tecnologie di prodotto e/o di processo, contatti con enti finanziari,...



Entrata

Le attività più salienti di questo periodo sono il continuo dello sviluppo tecnologico, l'uscita di test su mercati, la diffusione a livello nazionale, la creazione o il rafforzamento della rete di vendita e l'utilizzo di nuovi macchinari. Questo periodo può durare pochi mesi o molti anni, dipende dai tempi tecnici per costituire la posizione iniziale.

Periodo di sequenza

La strategia di ingresso si trasforma in strategia di lungo periodo. Investimenti in pubblicità, promozioni e miglioramento del prodotto. In questa fase avviene solitamente l'ampliamento della linea di prodotti o della copertura geografica.

Post entrata

A questo stadio del processo di entrata gli investimenti degli entranti sono orientati a mantenere e difendere la loro posizione all'interno del settore. Le mosse iniziali di uno sfidante quando si ripositiona spesso non indicano in modo affidabile il suo obiettivo finale. La difesa diventa tanto più difficile quanto più grandi sono l'impegno e le barriere all'uscita di uno sfidante.

Tattiche difensive

Principalmente tre sono le tattiche difensive:

✓ **Elevare barriere strutturali**

Le stesse sono fonti di svantaggio per uno sfidante, rispetto all'impresa e peggiorano il profitto che lo sfidante si attende da una mossa (una grossa azienda beneficia di grandi economie di scala nel Marketing da costringere uno sfidante a sostenere, anche lui, costi di Mktg più che proporzionali fino al punto di ridurre la probabilità di una sfida).

Le barriere si rafforzano:

- Allargando la linea di prodotto per colmare possibili nicchie. (Seiko, a suo tempo, aveva acquistato la marca di orologi da polso Pulsar per bloccare gli attacchi della Citizen e della Timex sulla fascia bassa).
- Introdurre marchi che corrispondono alle caratteristiche di prodotto che lo sfidante ha e/o potrebbe usare.
- Bloccare attività di MKTG alternative usandole su linee secondarie o creare attività per le stesse.
- Tenere bassi (a giusto modo) i prezzi delle varietà dei prodotti (magari utilizzare prodotti complementari) simili o adiacenti alle linee dei concorrenti per scoraggiarli
- Capire che le attività di MKTG difensive siano redditizie quanto il business principale di un'azienda.

Bloccare, agli sfidanti, l'accesso ai canali di distribuzione con:

- Stipule di contratti o accordi esclusivi con i vari canali
- Espandere la linea di prodotti
- Praticare attività di bundling
- Praticare sconti aggressivi per volume oppure incentivi su obiettivi totali
- Offrire un supporto di assistenza post vendita oggi è importantissimo
- Provare a rifornire con "private label"
- Addestramento gratuito del personale acquirente
- Bassi costi di manutenzione dei prodotti dell'azienda



- Partecipare allo sviluppo congiunto con gli acquirenti cercando di risolvere le loro problematiche

Incrementare in modo difensivo le economie di scala:

- Aumentando le spese di pubblicità
- Aumentando le spese per Ricerca e Sviluppo nuovi prodotti
- Brevettare le tecnologie
- Concedere licenze a buoni concorrenti
- Pianificando cicli di vita dei prodotti più brevi
- Potenziare le forze di vendita (on/off line)
- Ridurre i tempi di consegna

Investire per proteggere il know-how esclusivo:

- Limitare gli accessi agli impianti e al personale
- Integrare verticalmente per evitare di trasferire il know-how ai fornitori
- Ridurre al minimo il ricambio del personale e prevenire la diffusione di informazioni
- Agire per vie legali contro tutti i trasgressori

Immobilizzare i fornitori con:

- Stipule di contratti esclusivi
- Modifiche alla loro catena del valore
- Contratti di approvvigionamento a lungo periodo
- Evitare, se possibile, i fornitori che servono i nostri diretti concorrenti

Incrementare la ritorsione attesa

La ritorsione attesa da parte di un'azienda diminuirà i ricavi di uno sfidante oppure ne aumenterà i costi riducendo il profitto. Per aumentare la percezione della minaccia di ritorsione occorre ricordarsi di:

- Difendere la propria quota di mercato
- Costruire capacità produttive in largo anticipo rispetto alla domanda
- Investire in impianti specializzati
- Pubblicizzare nuove relazioni contrattuali
- Progettare coalizioni con altre aziende
- Introdurre nuovi prodotti durante l'uscita di quelli dei concorrenti

Diminuire l'incentivo all'attacco

Mentre l'elevazione di barriere e le minacce di ritorsioni tendono a ridurre i profitti attesi per ridurre gli incentivi bisogna che un'impresa accetti profitti più bassi riducendo i prezzi o traendo utili magari in un proprio settore merceologico. Gestire le ipotesi dei concorrenti rendendo pubbliche alcune previsioni sulla propria crescita interna o favorire ricerche indipendenti che mettano in discussione le stesse ipotesi formulate dai concorrenti e non realistiche

Luigi Biondini-Sells Consultant-SCI CONSULTING SAS

Prossimamente a completamento:

Sez. 2 Valutazione delle tattiche difensive

Sez. 3 Strategia difensiva