

Crescere di dimensione per Fare business globale, uhm ...



Molte aziende hanno difficoltà ad agire nei mercati globali. Il problema è competere in tutti i mercati in maniera generalizzata, soprattutto tenendo conto della limitata dimensione delle imprese italiane. Si deve invece individuare e operare globalmente ma in mercati di nicchia in cui le aziende possono differenziare il prodotto-servizio offerto ottenendo un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti generalisti.

In Italia nel corso del 2012 sono uscite dal mercato 285 aziende al giorno. Crisi del mercato interno e crescenti difficoltà di accesso al credito hanno certamente aumentato il rischio di default per le imprese, ma in particolare, il sistema Italia denota gravi ritardi in alcuni indici chiave come il mercato unico, l'innovazione e l'export. Emerge in sintesi una minore tensione delle aziende italiane a operare nei mercati globali. D'altra parte, la globalizzazione dei mercati, spingendo verso la standardizzazione dei prodotti e la frammentazione dell'offerta, riduce i margini di prodotto unitari e limita le possibilità di competere sul mercato per quelle imprese che non riescono ad avere la giusta dimensione per essere realmente globali. Per fuggire dai rischi di frammentazione e standardizzazione del mercato globale, le aziende italiane devono perseguire una strategia di nicchia. Infatti, i mercati di nicchia rappresentano una concreta opportunità per le imprese poiché esse, puntando a una domanda personalizzata, possono differenziare al massimo il loro prodotto-servizio, ottenendo il pagamento di un premium price da parte dei propri clienti e riducendo così la competizione con altre aziende.

[Le cravatte di Marinella hanno conservato nei decenni una scrupolosa attenzione alla qualità delle materie prime e una curatissima fattura, che ancora oggi è rigorosamente artigianale, per cravatte "napoletane veraci" e allo stesso tempo "very british".]

Le nicchie, infatti, possiedono un'innata vocazione "anti-competitiva", enfatizzando al massimo la differenziazione percepita dal target: non esistono sostituti perfetti, si crea una sorta di "isolamento concorrenziale" che annulla l'effetto sostituzione con altri prodotti.

[Il nome Blossom è molto conosciuto tra gli appassionati di gare amatoriali di sci: realizza prodotti con qualità e tecniche costruttive pari a quelle dei reparti corsa delle più quotate aziende, consentendone l'accesso a chiunque a prezzi ragionevoli.]

Naturalmente la nicchia deve essere economicamente profittevole e l'impresa deve pertanto essere in grado di garantire la piena compatibilità tra il regime dei costi (e investimenti) e i bassi volumi di vendita che caratterizzano le nicchie di mercato. In questo modo, anche aziende non strutturate possono raggiungere posizioni di leadership nella nicchia in cui operano, senza bisogno di disporre di ingenti capitali e con una struttura organizzativa snella, flessibile e proattiva. Chiaramente la posizione di leader nello specifico mercato non dura per sempre. Ben presto nuovi e temibili concorrenti potrebbero cercare di entrare nella nicchia. L'azienda, per mantenere la propria posizione di leadership, dovrà attivarsi innovando continuamente i propri prodotti, ridisegnando efficientemente i canali di distribuzione, tenendo costantemente d'occhio i potenziali competitor e, infine, monitorando, anticipando e soddisfacendo i bisogni specifici che accomunano i consumatori che compongono la nicchia.

Luigi Riva è *Presidente Strategic Management Partners*