



BUSINESS THEORY

AREA STRATEGICA D'AFFARI

A CURA DI
BONAVENTURA POPPITI



info@businesstheory.it



www.businesstheory.it

businessstheory.it

VOLUTAMENTE LASCIATA BIANCA



L'AREA STRATEGICA D'AFFARI

BUSINESS THEORY

businessstheory.it

VOLUTAMENTE LASCIATA BIANCA

Indice dei contenuti

1. Cosa si intende per Area Strategica di Affari (ASA)?	1
1.1 La nascita della Aree strategiche d'affari	
2. Le caratteristiche delle Aree Strategiche d'Affari (ASA)	1
2.1 L'autonomia strategica dell'ASA	
3. Cos'è il modello tridimensionale di Abell?	3
4. Esempio di area strategica d'affari (ASA)	5
5. Il rapporto tra area strategica d'affari e sistema competitivo	5
6. Le differenze tra Area strategica d'affari (ASA) e Strategic Business Unit (SBU)	5



1. Cosa si intende per Area Strategica di Affari (ASA)?

Un'area strategica d'affari (ASA), detta anche area di business, è un segmento di mercato omogeneo. Ai fini della sua delimitazione occorre decidere quali parametri utilizzare e fino a quale livello di disaggregazione del macro-settore spingersi. Abell ad esempio suggerisce di segmentare il macro-settore in base a: i clienti serviti, le funzioni svolte e la tecnologia utilizzata.

L'identificazione dei parametri da utilizzare per la disaggregazione richiede non solo capacità analitica ma anche creatività e può avere rilevanti conseguenze sulla capacità competitiva dell'impresa. Può anche risultare utile prendere in considerazione parametri alternativi di segmentazione, al fine di valutare quali siano i più efficaci.

Il livello di disaggregazione fino al quale spingersi dovrebbe essere deciso tenendo conto che l'obiettivo perseguito è quello di identificare ASA diverse; in altri termini, occorre che i sub-mercati che vengono individuati presentino differenze significative con riguardo ai fattori critici di successo e/o al grado di attrattività.

Un utile indicatore dell'esistenza di queste differenze può essere costituito dall'analisi della concorrenza: in due segmenti strategicamente diversi è praticamente impossibile trovare esattamente gli stessi concorrenti con la stessa quota di mercato.

1.1 La nascita delle Aree strategiche d'affari

La segmentazione strategica della gestione aziendale per Aree Strategiche d'Affari (ASA) trova la sua prima applicazione dall'esperienza di General Electric alla fine degli anni Settanta. L'allora presidente della GE, Fred Borch, su consiglio della McKinsey and Company, decise di suddividere i business in ASA, cioè in una serie di unità di risultato economico, differenziate, autonome e indipendenti.

Da società presente esclusivamente nel campo dei motori elettrici e dell'illuminazione, la G.E. divenne una conglomerata operante in un gran numero differenziato di settori. Di fronte a questo imponente compito, l'azienda implementò un modello strategico-organizzativo complesso, ponendo responsabili di general management in capo a ciascuna ASA. In tal modo, dette vita ad innovativi assetti organizzativi in cui ogni ASA era anche un'unità organizzativa, ossia una Strategic Business Unit (SBU).



2. Le caratteristiche delle Aree Strategiche d'Affari (ASA)

Secondo Kotler un'area strategica d'affari ha tre caratteristiche:

1. È un singolo business, o una collezione di business correlati, che possono essere pianificati separatamente dal resto dell'organizzazione;
2. Ha il proprio gruppo di competitor;
3. Ha un manager responsabile della pianificazione strategica e della performance, che controlla la maggior parte dei fattori che influenzano il profitto.

2.1 L'autonomia strategica dell'ASA

Le aree strategiche d'affari sono costituite da processi, o insiemi di processi, e sono definite in rapporto a prescelte combinazioni di mercati, prodotti e tecnologie. Tali aree vengono anche definite come organismi indipendenti, dotati di specifici fattori produttivi, di proprie risorse, di propri concorrenti e relativi clienti.

La singola ASA, pertanto, si configura come un'impresa nell'impresa, rispondendo così ad un proprio sistema competitivo senza mai perdere di vista l'interesse generale aziendale. Ne deriva che ogni ASA avrà i suoi orientamenti strategici, tesi a rafforzare, modificare o abbandonare, la posizione occupata.

L'area strategica d'affari è definibile come un sottosistema aziendale strategicamente rilevante contraddistinto da una specifica missione. Pur se sottoposta alle limitazioni stabilite a livello corporate, l'ASA è dotata di autonomia strategica. È proprio quest'ultima il prerequisito necessario affinché un'area strategica d'affari possa essere considerata tale.

3. Cos'è il modello tridimensionale di Abell?

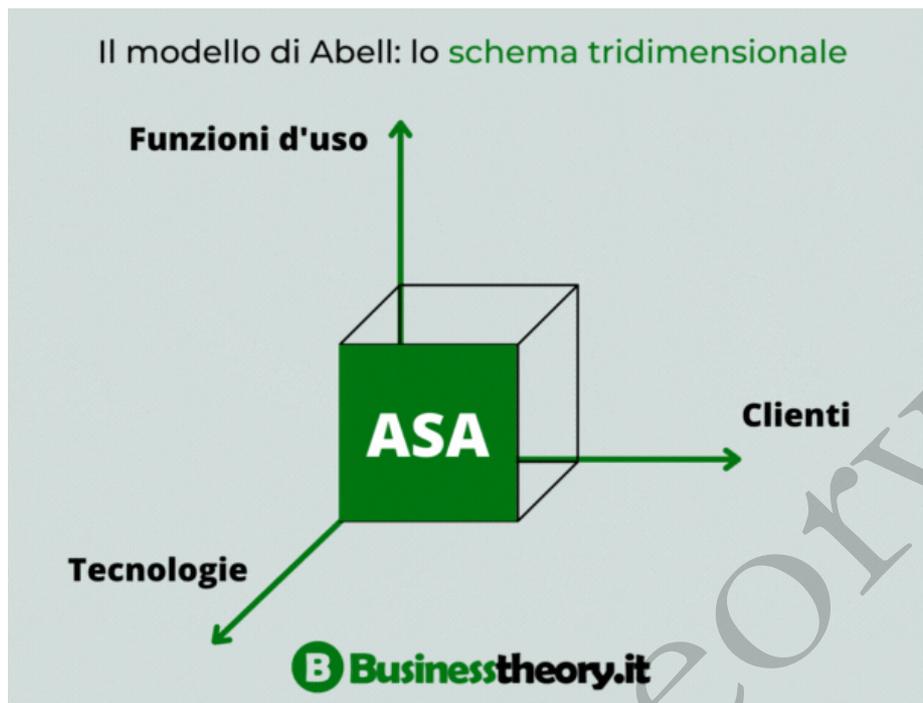
Derek Abell, agli inizi degli anni Ottanta, teorizzò il concetto di strategic business area (SBA) o area strategica d'affari (ASA). Abell ha il merito di aver superato i criteri tradizionali di segmentazione del mercato, aventi un limitato contenuto strategico, e di aver classificato "la scelta del business" come la prima fra le decisioni strategiche da compiere a livello corporate.

Nell'interpretazione proposta dall'autore, l'area di business viene identificata attraverso tre dimensioni che andranno a fungere da assi per lo schema tridimensionale:

1. le funzioni d'uso, definite come le esigenze e i bisogni dei clienti che l'impresa intende soddisfare. La disaggregazione di questo asse deve anche essere finalizzata a valutare come, e se, le diverse funzioni possono essere combinate fra loro.
2. i gruppi di clienti, ossia i portatori di bisogni a cui l'impresa intende rivolgersi. Questi possono essere segmentati considerando le differenze esistenti nelle aspettative (bisogni da soddisfare), nel processo di specificazione delle aspettative (comportamento d'acquisto, segnali di valore percepiti ecc.) e nel comportamento d'uso;
3. le tecnologie, vale a dire le soluzioni tecniche mediante cui l'impresa soddisfa i bisogni dei suoi clienti. Essendo la tecnologia dinamica (cambia nel tempo), la disaggregazione in funzioni della tecnologia può consentire di identificare segmenti di mercato che si collocano in diverse fasi del ciclo di vita.

Il modello di Abell nasce dal presupposto che uno stesso prodotto può rispondere a differenti esigenze di gruppi di clienti che possono essere appagate attraverso modalità tecnologiche diverse. In tal modo le ASA vengono a configurarsi come una combinazione tecnologia/prodotto/mercato caratterizzata da un elevato grado di autonomia strategica.

Un aspetto rilevante di tale modello consiste nella possibilità di visualizzare graficamente il proprio business. In particolare, questo appare come un parallelepipedo che delimita i contorni dell'area d'affari. Nello specifico, l'impresa riporta su tre assi gli elementi chiave ritenuti più idonei a descrivere i tre componenti del business e, congiungendo i punti rispettivamente proiettati, è in grado di visualizzare il solido che circonda l'area di attività.



L'area di business è una semplificazione dell'ambiente competitivo derivante da una definita attività aziendale e costituisce una valida base conoscitiva per la scelta della strategia. Attraverso questo schema il management dell'azienda può configurare il contesto di mercato più coerente con le proprie risorse e competenze.

Per una definizione più esaustiva del contesto di riferimento Ansoff ha integrato allo schema un quarto asse riferito all'area geografica del mercato.

4. Esempio di area strategica d'affari (ASA)

Vediamo un'esempio di area strategica d'affari per una società di consulenza manageriale. Prendiamo in considerazione l'ASA di digital transformation e analizziamola in base al modello di Abell.

Avremo:

- Le funzioni d'uso: Necessità di migliorare l'efficienza e l'efficacia dei processi aziendali, per aumentare la competitività e la redditività dell'azienda. Esigenza di gestire e valorizzare i dati aziendali in modo efficace, per ottenere informazioni strategiche e prendere decisioni più informate. Richiesta di soluzioni digitali personalizzate, che rispondano alle esigenze specifiche dell'azienda e del settore di riferimento.



- I gruppi di clienti: Aziende di diversi settori che desiderano migliorare la propria efficienza e la propria competitività attraverso l'adozione di soluzioni digitali e la digital transformation dei processi aziendali. Aziende che cercano soluzioni personalizzate e ad hoc in base alle proprie esigenze specifiche, piuttosto che soluzioni generiche e standardizzate.
- Le tecnologie: Software e applicazioni per la gestione dei processi aziendali, come CRM, ERP, e-business e supply chain management. Strumenti di analisi e di business intelligence, per la valorizzazione dei dati aziendali. Soluzioni digitali personalizzate, come siti web, applicazioni mobile, e-commerce e piattaforme di gestione dei dati.

5. Il rapporto tra area strategica d'affari e sistema competitivo

Lo **schema tridimensionale di Abell** è considerato un modello di riferimento nel campo della **definizione del business**. E' uno strumento estremamente utile non solo per ricostruire i profili dell'area di attività, ma anche per individuare **l'arena competitiva** (graficamente corrispondente all'intersezione fra due o più business individuati da imprese tra loro concorrenti).

Fra i concetti di ASA e di **sistema competitivo** vi è una tendenziale corrispondenza biunivoca, nel senso che ad ogni ASA corrisponde di solito un sistema competitivo: l'impresa mono-area di affari (mono-business) si misura su una sola arena concorrenziale, l'impresa multi-business su più arene.

Ogni ASA viene gestita mediante un proprio **disegno strategico** implementato al fine di concorrere nello specifico ambiente competitivo in cui essa si colloca. Ad ogni ASA corrisponde, quindi, un determinato sistema competitivo in cui l'impresa opera in relazione alle variabili esterne settoriali.

Il pensiero di Abell presenta forti legami con gli studi messi a punto da Porter. In particolare, il **modello delle cinque forze** è incentrato sull'importanza dell'ambiente competitivo nell'elaborazione delle **strategie corporate** e di quelle **competitive**, ossia a livello di ASA.

Solo mediante un'approfondita conoscenza delle caratteristiche strutturali del settore e della loro più probabile evoluzione è possibile delineare un'adeguata **strategia competitiva** relativa ad una specifica ASA. Pertanto, lo studio delle **cinque forze di Porter** rappresenta un'attività estremamente rilevante nell'analisi e nella gestione strategica a livello delle aree di business.

6. Le differenze tra Area strategica d'affari (ASA) e Strategic Business Unit (SBU)

È possibile notare una notevole ambiguità nell'uso dei termini "area strategica d'affari" e "strategic business unit", in quanto spesso si tende a parlare indifferentemente e in modo contraddittorio di **ASA** e **SBU**, quasi avessero lo stesso identico significato.

In realtà, le ASA sono realtà competitive normalmente contrassegnate da una certa complessità, mentre le SBU sono unità organizzative preposte alla **gestione** delle ASA.

La SBU è, perciò, definibile anche come un **centro di pianificazione strategica** dove il responsabile stabilisce la strategia, ossia determina il posizionamento del o dei business, in modo tale da soddisfare le esigenze dei clienti e superare l'offerta della concorrenza.

Ad una o più ASA può corrispondere a livello organizzativo una SBU, quest'ultima articolata in funzione del business di riferimento, oppure, ogni ASA può coincidere con un'unica SBU.

Una **Strategic Business Unit**, per essere considerata tale, deve poter contare su un proprio livello manageriale, dotato di risorse e facoltà sufficienti per definire ed attuare le proprie strategie compatibilmente con le esigenze fissate a livello centrale.



BUSINESSTHEORY

ALLA BASE DELLA GESTIONE AZIENDALE

Businesstheory.it è un blog che tratta di cultura manageriale. Fondato nel 2022 da **Bonaventura Poppiti**. Affronta tematiche quali: gestione d'impresa, corporate governance, Human Resource Management, Marketing strategico e ricerche di mercato, innovazione e Start-up.

Ogni articolo del blog è corredato da un breve video sull'argomento trattato, il contenuto in formato PDF, le domande più frequenti e materiali bibliografici per l'approfondimento.

L'AUTORE

BONAVENTURA POPPITI

Classe '95. Consegue la laurea Magistrale in Management e Relazioni internazionali, e quella Triennale in Economia Aziendale, presso l'Università degli studi di Perugia.

Si occupa di consulenza aziendale con la sua agenzia **Nexara**.



info@businesstheory.it



www.businesstheory.it