



BUSINESS THEORY

LE STRATEGIE BUSINESS

A CURA DI
BONAVENTURA POPPITI



info@businesstheory.it



www.businesstheory.it

businessstheory.it

VOLUTAMENTE LASCIATA BIANCA



LE STRATEGIE BUSINESS

BUSINESS THEORY

businessstheory.it

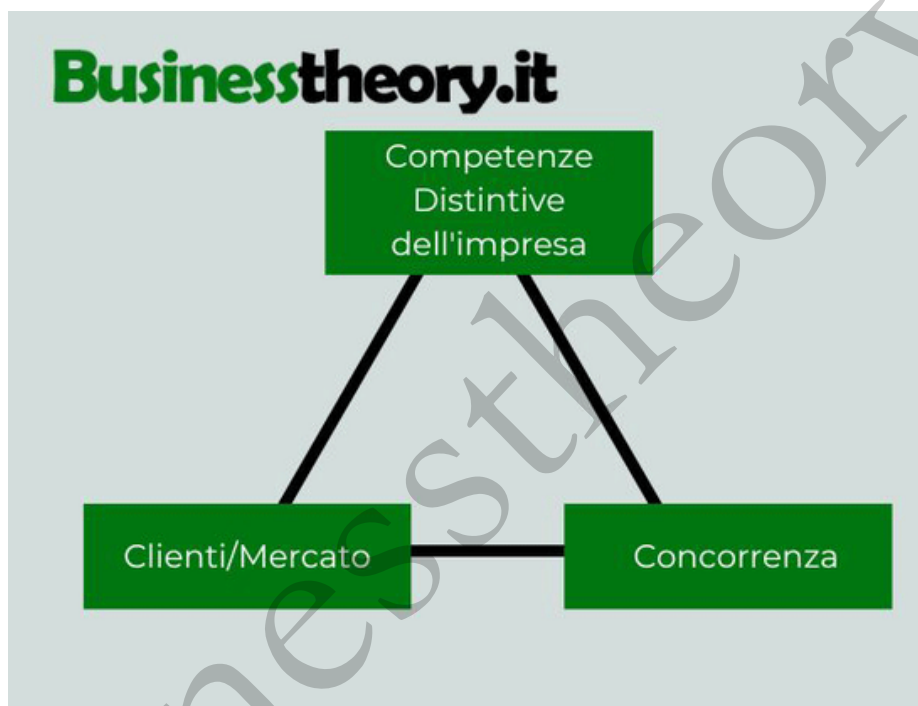
VOLUTAMENTE LASCIATA BIANCA

Indice dei contenuti

1. Strategie di business e triangolo strategico.....	1
2. Strategie di business e vantaggio competitivo.....	2
3. Differenza tra strategia di business e efficacia operativa.....	2
4. Quali sono le strategie competitive di base?.....	2
5. Cosa si intende per Leadership di costo?.....	3
5.1 Esempi di strategie di business di Leadership di costo	
5.2 Benefici del vantaggio di costo	
5.3 Limiti del vantaggio di costo	
5.4 Quali sono le fonti del vantaggio competitivo di costo?	
6. Cosa si intende per differenziazione?.....	5
6.1 Esempio strategia di differenziazione	
6.2 Benefici del vantaggio di differenziazione	
6.3 Limiti della differenziazione	
6.4 Quali sono le fonti del vantaggio competitivo di differenziazione?	
7. Cosa si intende per focalizzazione?.....	7
7.1 Esempio strategia di focalizzazione	
7.2 I vantaggi della strategia di focalizzazione	

1. Strategie di business e triangolo strategico

La definizione, e successiva implementazione, di una strategia di business deve tenere necessariamente conto di tre elementi strettamente correlati fra loro: i clienti, i concorrenti e le competenze distintive dell'impresa. Questi sono le componenti del cosiddetto "triangolo strategico" o triangolo clienti-concorrenza-competenze distintive.



La formulazione di una strategia di business, infatti, non può prescindere dalla valutazione delle aspettative del cliente/mercato, dall'erogazione di un'offerta che valorizzi le competenze distintive dell'impresa e dalla differenziazione della stessa agli occhi del cliente dalle altre offerte presenti sul mercato.

Tanto più la sinergia e la coerenza fra gli elementi del triangolo sarà elevata maggiore sarà la probabilità che la strategia di business risulti di successo.

Il manager, che in questo caso assume il compito di un vero e proprio stratega, nella definizione della strategia di business dovrà identificare e assicurarsi che i punti di forza aziendali soddisfino le aspettative e i bisogni di un segmento di clientela ben definito. Solo così l'azienda potrà godere di un vantaggio competitivo duraturo e difendibile nel tempo.



2. Strategie di business e vantaggio competitivo

Abbiamo detto che, le strategie di business mirano a creare, accrescere e rafforzare il posizionamento competitivo dell'impresa e a costruire un vantaggio competitivo duraturo e difendibile. Per far ciò, il posizionamento dell'offerta dell'impresa dovrà essere percepito dai clienti come differente e di maggior valore rispetto a quello dei competitor. Per ottenere tale risultato l'impresa dovrà fare leva, e investire, sulle sue competenze e capacità. Tanto più saranno distintive (diverse e in grado di generare maggior valore rispetto a quelle dei competitor) tanto più l'impresa riuscirà a costruire e mantenere il suo vantaggio competitivo nel medio-lungo termine.

3. Differenza tra strategia di business e efficacia operativa

Un errore che si fa spesso è quello di confondere l'efficacia operativa con la strategia di business. L'efficacia operativa consiste nello svolgere attività simili a quelle dei concorrenti ma in modo migliore. L'impresa ricerca la massimizzazione del valore attraverso il contenimento dei costi, l'utilizzo di tecnologie migliorative e l'utilizzo di best practice. Attraverso tali processi, però, nel lungo periodo le imprese tendono tutte ad assomigliarsi con conseguenze distruttive nel medio lungo periodo (date ad esempio dall'assottigliamento dei margini di guadagno).

Una strategia di business, invece, mira a svolgere attività diverse dai concorrenti o a saper svolgere attività simili ma in modo innovativo. Non si ricerca quindi l'allineamento a delle best practice preesistenti ma il rafforzamento degli elementi distintivi dell'impresa. Il fine ultimo è quello di creare ed erogare un'offerta percepita di valore superiore sul mercato, con la conseguenza di raggiungere un posizionamento che viene percepito come "unico".

4. Quali sono le strategie competitive di base?

Abbiamo tre principali strategie di business che differiscono fra loro per la tipologia di vantaggio competitivo perseguito attraverso la loro implementazione:

- La leadership di costo: l'impresa mira ad essere percepita dal mercato come il fornitore in grado di erogare un'offerta analoga ai competitor ma a un più basso prezzo.
- La differenziazione: l'impresa mira a fornire un prodotto/servizio percepito dai clienti come unico o superiore (rispetto a quelli già in commercio). Così facendo gli stessi saranno disposti a pagare un prezzo più elevato per acquistarlo.
- La focalizzazione: l'impresa sceglie un segmento, o un gruppo di segmenti, ristretto (una nicchia) per poi andare a competere basandosi sulla differenziazione o sui costi.



5. Cosa si intende per Leadership di costo?

Si ha leadership di costo quando un'impresa, in una determinata area strategica d'affari, riesce a operare a condizioni di costo tali da poter applicare prezzi inferiori a quelli dei competitor erogando un'offerta simile, acquisendo vantaggio competitivo di costo (detto anche interno).

Dalla leadership di costo deriva una percezione del valore dell'offerta da parte dei consumatori comparabile a quello "medio" dei concorrenti e, allo stesso tempo, il contenimento del costo complessivo di tali prodotti significativamente (e per lungo tempo) al di sotto di quello "medio" dei competitor.

5.1 Esempi di strategie di business di Leadership di costo

Un esempio di leadership di costo possiamo ritrovarlo nella strategia adottata dalla Swatch, nota casa produttrice di orologi, negli anni ottanta. Grazie al miglioramento delle tecniche costruttive applicate agli orologi e alle economie di apprendimento e di esperienza, riuscì ad abbassare drasticamente il costo unitario di ogni singolo pezzo prodotto. Così facendo poté offrire al mercato un orologio con prezzo più basso rispetto alla media ma percepito dai consumatori come di uguale valore.

5.2 Benefici del vantaggio di costo

Il vantaggio di costo, che un'impresa riesce ad ottenere in una determinata area strategica di affari, rappresenta una difesa efficace contro le forze concorrenziali. Grazie ad esso, l'impresa può:

- resistere meglio ad un'eventuale guerra di prezzi innescata dai concorrenti (continuando a realizzare profitti anche ad un livello di prezzo che per la concorrenza è il minimo applicabile);
- non soffrire troppo, grazie ai bassi costi, a causa di eventuali aumenti imposti dai fornitori che detengono un elevato potere contrattuale;
- innalzare barriere all'ingresso per eventuali nuovi concorrenti e proteggersi dall'avvento di eventuali prodotti sostitutivi.

5.3 Limiti del vantaggio di costo

Detenere un vantaggio di costo non vuol dire necessariamente per un'azienda conseguire la leadership nell'ASA. Nel caso in cui l'impresa non riesca a far percepire il suo prodotto/servizio paragonabile, in media, a quelli già commercializzati dai competitor, non riuscirà nemmeno a beneficiare di tale vantaggio. Per collocarlo sul mercato sarà costretta, dunque, a venderlo a prezzi molto inferiori rispetto ai rivali, annullando di fatto i benefici derivanti dalla sua posizione in termini di costo.

5.4 Quali sono le fonti del vantaggio competitivo di costo?

Tra le fonti tradizionali di vantaggio competitivo di costo possiamo ricordare:

- le economie dimensionali: da esse derivano bassi costi medi unitari grazie alle elevate scale operative (ad esempio la dotazione dell'impresa di grandi impianti) o gestionali (dimensione dell'impresa);
- le economie di apprendimento e di esperienza: da esse può derivare il miglioramento nella programmazione, nell'efficienza della manodopera o addirittura modifiche nella concezione dei prodotti facilitandone ad esempio la fabbricazione;
- le tecnologie di produzione: il loro miglioramento comporta per l'impresa un minor dispendio di fattori a parità di risultati;
- la disponibilità di privilegi: ad esempio contratti di lungo termine nell'approvvigionamento di materie prime a condizioni molto favorevoli;
- la velocità di adattamento della capacità produttiva alla fluttuazione della domanda.

Oltre a tali fonti, è importante ricordare che il vantaggio di costo si lega in maniera indissolubile alla capacità dell'impresa di intervenire nella riduzione dei costi connessi ai collegamenti tra attività. In altre parole, deve essere in grado di gestire nel miglior modo possibile le interrelazioni tra le sue attività e le attività svolte con altri attori del sistema del valore (es fornitori). La capacità di tenere sotto controllo tali dinamiche, quantificandole e gestendole, può portare al conseguimento di un vantaggio di costo più duraturo e forte.

6. Cosa si intende per differenziazione?

Un'impresa dispone di un vantaggio competitivo di differenziazione (detto anche vantaggio competitivo esterno o di qualità) quando, in una determinata area d'affari, è in grado di realizzare un'offerta con una o più caratteristiche di unicità o superiorità riconosciute dal cliente finale, che è quindi disposto a pagare per essa/e un prezzo più alto (premium price).

Un'offerta può essere differenziata in tanti modi. L'impresa può decidere di intervenire sulle caratteristiche atipiche del prodotto, sul livello di qualità, sulla personalizzazione ecc. Oppure può focalizzarsi sugli elementi immateriali dello stesso.



È importante ricordare che, la differenziazione genera vantaggio competitivo solo se i costi che l'impresa deve sostenere per esaltare le caratteristiche esclusive risultino congruamente inferiori al valore che il mercato assegna ad esse. Per tal motivo, l'impresa deve essere in grado di modellare la propria struttura dei costi, riducendo quelli relativi alle attività non rilevanti ai fini della differenziazione ricercata e concentrandosi sulle attività rilevanti.

6.1 Esempio strategia di differenziazione

Un esempio di adozione della strategia di diversificazione è riscontrabile nel caso Apple. Grazie alle spiccate capacità del brand, in termini di innovazione tecnologica e design, la sua offerta viene percepita dai consumatori come "unica". Pensiamo all'iPhone, uno smartphone che mediante le sue caratteristiche esclusive (design, personalizzazione, interconnessione con altri prodotti Apple) è riuscito a portare all'impresa un'ampia fetta di mercato. Oltre agli elementi tangibili dell'offerta Apple è riuscita a sfruttare anche quelli intangibili (customer care, servizi aggiuntivi) consolidando sempre di più il suo vantaggio competitivo da differenziazione.

6.2 Benefici del vantaggio di differenziazione

Il vantaggio di differenziazione che un'impresa riesce ad ottenere in una determinata area strategica di affari, come nel caso del vantaggio di costo, rappresenta una difesa contro le forze concorrenziali. Grazie ad esso, l'impresa può:

- Ridurre la sostituibilità del prodotto, diminuire la sensibilità al prezzo e migliorare la redditività;
- Difendersi dagli aumenti imposti da eventuali fornitori grazie alla redditività più elevata;
- Accrescere la fedeltà della clientela e quindi creare barriere di ingresso a nuovi concorrenti;

6.3 Limiti della differenziazione

Nel contesto competitivo odierno è difficile pensare che un'impresa riesca a mantenere un vantaggio competitivo di differenziazione limitandosi esclusivamente alle caratteristiche del prodotto. Ciò è dovuto all'elevato numero di processi imitativi innescati dai competitor e all'accesso diffuso a tecnologie similari.

Per tal motivo ad una differenziazione tangibile dell'offerta si va ad affiancare quella intangibile. Questa si basa su un insieme di servizi, supporti, adattamenti, sistemi di interazione e comunicazione con il cliente che conducono a un sistema di offerta molto meno facilmente imitabile, almeno nel breve termine.

6.4 Quali sono le fonti del vantaggio competitivo di differenziazione?

Tra le fonti tradizionali di vantaggio competitivo di differenziazione possiamo ricordare:

- La capacità aziendale nei processi di produzione e di innovazione tecnologica del prodotto;
- Le attività di promozione del prodotto, soprattutto attraverso la pubblicità;
- Le attività di ricerca e sviluppo di nuovi prodotti, in grado di distinguersi sul mercato;
- L'immagine aziendale e la disponibilità di un marchio affermato;

È bene ricordare che un'impresa è in grado di difendere il proprio vantaggio dato dalla differenziazione se la sua offerta continua nel tempo ad essere percepita come unica dalla clientela. Non è raro che l'acquirente abbia dei dubbi circa la reale natura e l'effettiva portata delle alternative di differenziazione presenti sul mercato. Vi è un divario tra valore reale e valore percepito che può essere colmato solo attraverso i segnali di valore (pubblicità, immagine del prodotto, notorietà dell'impresa ecc.) che l'impresa trasmette all'ambiente esterno e grazie ai quali vengono a crearsi barriere all'imitazione.

7. Cosa si intende per focalizzazione?

Con l'adozione di una strategia di focalizzazione, un'impresa ricerca il vantaggio competitivo (di costo o differenziazione) in uno specifico segmento di mercato o in diversi segmenti ma caratterizzati da forti interrelazioni.

Una strategia di focalizzazione è implementabile se il segmento target è soddisfacente sotto il profilo dimensionale ed è in grado di accettare i maggiori costi che tale strategia comporta all'azienda per gli adattamenti indispensabili al fine di specializzarsi. L'impresa poi deve accertarsi di:

- essere in grado di competere con aziende che mirano al suo stesso segmento ma con obiettivi diversi. Ad esempio, grandi aziende che vogliono ampliare la propria gamma di attività;
- andare a presidiare un segmento che non è soggetto a contrazione o non crescita. In questo caso potrebbe rischiare di non riuscire a sfruttare la sua specializzazione se fosse costretta a cambiare segmento target.

7.1 Esempio strategia di focalizzazione

Un esempio di strategia di focalizzazione la riscontriamo nell'operato di un rivenditore on-line di orologi vintage. La sua offerta non si rivolge alla totalità degli utilizzatori di orologi, ma ad esempio solo agli appassionati (una nicchia di potenziali clienti) di pezzi pregiati o di difficile reperimento. Grazie all'elevata specializzazione del rivenditore in questo campo e alla sua capacità di farsi riconoscere come "esperto" i suoi prodotti verranno ritenuti affidabili (unici, come nel caso della diversificazione) e riuscirà ad acquisire un vantaggio competitivo da focalizzazione.

7.2 I vantaggi della strategia di focalizzazione

Grazie alla strategia di focalizzazione un'impresa che la persegue può alimentare la specializzazione in determinate risorse e competenze, accrescere la sua esperienza produttiva e di mercato, ridurre l'arena competitiva e di conseguenza la pressione posta dalle grandi imprese (che tendenzialmente non si concentrano su segmenti di piccola dimensione).



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