

STRATEGIE D'IMPRESA

Introduzione. La strategia è quell'insieme di decisioni che traduce in piani coerenti l'obiettivo fondamentale dell'impresa, ovvero la creazione di valore per gli azionisti. La strategia si traduce in modifiche della configurazione esterna e interna dell'impresa. In particolare, la configurazione esterna è definita dal modello di Abell che prende in considerazione tre dimensioni fondamentali: i prodotti/servizi forniti, i clienti che si intende servire, i bisogni che si intende soddisfare (fig. A). La configurazione interna è invece ben descritta dal modello della catena del valore di Porter che illustra le diverse tipologie di attività svolte in un'organizzazione industriale. In particolare, viene effettuata una distinzione netta tra attività primarie (legate al ciclo operativo) e attività di supporto (fig. B). Le scelte strategiche fondamentali che un'impresa deve prendere consistono nel: a) determinare il settore in cui operare; b) individuare i segmenti specifici a cui rivolgersi; c) scegliere il posizionamento competitivo.

Analisi infra-settoriale: la scelta del settore. Differenti settori sono caratterizzati da diversa redditività media delle imprese ivi operanti. È ovviamente opportuno entrare in settori che abbiano prospettive di redditività elevate. Il modello di Porter (fig. C) è il più completo per comprendere le ragioni di questa diversa attrattività. La redditività di un settore viene posta in relazione all'entità di varie "forze": l'intensità della competizione interna, la minaccia di potenziali entranti nel settore, l'esistenza di prodotti sostitutivi nonché il potere contrattuale di fornitori e clienti. L'intensità di queste forze determina i "gradi di libertà" delle imprese operanti nel settore, e quindi i margini di profittabilità conseguibili.

Analisi intra-settoriale: la segmentazione. I confini di un settore sono generalmente troppo ampi per poter definire compiutamente l'ambito di operatività di un'impresa. È quindi opportuno introdurre il concetto di segmento, ovvero di una specifica porzione del mercato, definita da una combinazione tipologica di prodotto/cliente identificabile con sufficiente chiarezza. Ogni impresa può poi decidere di operare in un unico segmento o di ricoprire più segmenti.

Posizionamento competitivo. Una volta scelto il segmento e identificati i concorrenti diretti, è necessario trovare una propria collocazione "distintiva", ovvero capire come differenziarsi rispetto ai concorrenti. La definizione della strategia competitiva è molto complessa e dipende da numerosi fattori contingenti nonché dalla storia passata. Inoltre, è bene precisare che la strategia va sempre vista in chiave dinamica, per cui i differenziali competitivi sono destinati per loro natura a essere erosi o a diventare non più rilevanti. Pertanto, l'impresa è continuamente obbligata a rinnovare e modificare il proprio posizionamento. In ogni caso, possono essere individuati due tipologie di differenziali competitivi fondamentali: a) differenziali di costo; b) differenziali di attrattività (tab. D). In definitiva, quindi, l'impresa ha di fronte due alternative "estreme": vendere un prodotto/servizio del tutto simile a quello dei concorrenti, ma a un prezzo minore, oppure rendere il proprio prodotto "unico", diverso da quello dei concorrenti. Scegliendo questa alternativa, la leva di prezzo può essere utilizzata per incrementare il margine unitario o, in modo più aggressivo, per strappare quote di mercato ai concorrenti (offrendo un prodotto "superiore" a prezzi concorrenziali). In realtà la strategia di un'impresa è quasi sempre costituita da un "mix" di differenziali di costo e di attrattività. Infine, nella formulazione del posizionamento competitivo è opportuno tenere sempre presente anche i concorrenti potenziali (quali i potenziali entranti o le imprese che offrono prodotti sostitutivi).

