

La strategia di base per competere vittoriosamente Eugenio Caruso

Secondo Porter, sebbene un'impresa possa avere un gran numero di punti di forza al confronto dei concorrenti, esistono due fonti principali di vantaggio competitivo: bassi costi e differenziazione. Questi due elementi, combinati con la tipologia di impresa, porta a tre strategie di base: leadership di costo, differenziazione e segmentazione.

Le strategie della leadership di costo e della differenziazione tendono ad ottenere il vantaggio competitivo in una vasta gamma di segmenti e quindi su un vasto mercato.

La strategia della segmentazione ha due varianti: la focalizzazione sui costi e la focalizzazione sulla differenziazione, in un segmento (1).

Le azioni specifiche necessarie per condurre ciascuna strategia di base variano da settore a settore, dall'impresa manifatturiera all'impresa di servizi, e la realizzazione della strategia scelta è ben lungi dall'essere un compito facile, ma è l'unico percorso logico per acquisire un vantaggio competitivo in ciascun ramo di attività.

Alla base del concetto stesso di strategia aziendale vi deve essere il principio di dover acquisire un vantaggio competitivo e che per ottenere questo vantaggio sono necessarie una serie di scelte e decisioni: innanzitutto quale tipo di vantaggio perseguire e l'ambito nel quale lo si vuole raggiungere. Il motto "tutto per tutti" è la ricetta della mediocrità strategica e l'abdicazione alla conquista di vantaggi competitivi.

Prima di discettare sulle strategie di base, è opportuno soffermarsi su come queste strategie possano essere adottate e realizzate; se l'imprenditore è convinto che la competitività si gioca, prevalentemente,

su costi e differenziazione dovrà, poi, scegliere la tattica più adeguata per realizzare la strategia. Dal punto di vista teorico, gli studiosi della gestione d'impresa concordano che la metodologia più efficace sia l'ottimizzazione delle catene del valore proposta da Porter.

Questo approccio potrebbe sembrare complicato per la semplicità di gestione di una piccole e media impresa, ma, se esso viene ben metabolizzato, può rivelarsi uno strumento di assoluto prim'ordine. Peraltro, qualunque metodologia operativa l'imprenditore voglia attuare, dovrà, *ex-post*, ammettere che essa è una cattiva copia o una riuscita clonazione del metodo suggerito da Porter.

1 La leadership di costo

La leadership di costo è la più chiara e la più seguita delle tre strategie di base. Con essa l'impresa si pone l'obiettivo di diventare il produttore a più basso costo nel proprio settore manifatturiero o di servizi; l'azienda ha un ampio campo d'azione e serve molti segmenti (2).

Le fonti del vantaggio di costo sono varie e dipendono, come detto, dal settore di attività; l'impresa dovrà impegnarsi ed essere creativa nell'individuare e nello sfruttare tutte le possibili sorgenti di riduzione dei costi. Tra le varie fonti, le più importanti sono la disponibilità di personale a bassi stipendi, il perseguimento di economie di scala, l'uso di tecnologie e di processi *money saving*, l'accesso privilegiato a particolari materie prime, l'automazione, l'eliminazione di servizi ritenuti marginali dal cliente (3).

In linea di massima, la riduzione dei costi può essere perseguita mediante tre strumenti.

- ◆ **Un'innovazione del processo produttivo che porti a: minori scarti, minore utilizzo di materie prime, minore utilizzo di manodopera, meno scorte, minori *lead time* e *set-up time*, ecc.**
- ◆ **Un'accurata eliminazione dei costi inutili, apparenti o nascosti lungo tutta la catena del valore.**
- ◆ **L'esternalizzazione di attività che sono estranee al *core business* dell'impresa.**

Un'impresa che stia perseguendo la strategia della riduzione dei costi non può, però, ignorare le basi della strategia della differenziazione; infatti se il suo prodotto o servizio non viene percepito dai clienti come paragonabile a quello dei concorrenti l'impresa sarà costretta a tenere i suoi prezzi di vendita inferiori, magari anche parecchio inferiori, a quelli della concorrenza, a scapito dei profitti e della sua stessa strategia. A esempio la Texas Instruments non è riuscita a superare lo svantaggio nella differenziazione ed è stata costretta ad uscire dal settore degli orologi digitali, nonostante la sua leadership di costo.

Un leader di costo deve raggiungere, pertanto, la parità o, almeno, la prossimità, nella differenziazione rispetto ai concorrenti; in tal caso la sua leadership di costo gli consente di ottenere profitti più alti di quelli della concorrenza.

Giova osservare che quando sul mercato si contrappongono diverse imprese che adottano tutte la strategia della riduzione dei costi la concorrenza diventa "selvaggia"; se un'impresa non riesce ad assicurarsi la leadership del mercato e costringere le altre ad abbandonare, le conseguenze per la redditività e per la struttura del settore possono essere disastrose, come è avvenuto, ad esempio, nel campo del trasporto aereo, nel quale si è assistito al crollo di molte compagnie.

Nella storia delle imprese ricorrono frequentemente i nomi di alcune grandi società che hanno raggiunto il successo grazie alla leadership di costo:

- La Southwest Airlines propose, in Usa, viaggi aerei su brevi rotte praticando le seguenti economie sui costi: eliminazione delle consumazioni a bordo, riduzione dei tempi di sosta tra un volo e l'altro, riduzione nel numero dei componenti l'equipaggio, abolizione del sistema di assegnazione dei posti.
- Wal-Mart è la maggiore delle imprese di vendita al dettaglio del pianeta. Il suo fondatore, Sam Walton, costruì il suo impero con il motto «Soddisfazione garantita a bassi prezzi». La leadership di costo era dovuta ai seguenti fattori: forte capacità negoziale nei confronti dei fornitori, grazie ai grandi quantitativi di merce acquistata, localizzazione dei punti vendita in aree convenienti dal punto di vista immobiliare, ottimo sistema informatico per la gestione del magazzino.
- Toys 'R' Us detiene il 40% del mercato americano dei giocattoli. L'impresa è considerata una *category killer*, un'impresa, cioè, che avendo conquistato una leadership di costo, grazie ai grandi volumi di acquisto, riesce a praticare prezzi talmente bassi da rendere difficile la vita alla concorrenza.
- Ikea ha conquistato una leadership di costo seguendo i tre principi imposti da Kamprad, il suo fondatore. 1) L'organizzazione di vendita al dettaglio avrebbe commissionato grandi quantitativi di oggetti per spuntare bassi prezzi grazie al fattore di scala. 2) I mobili sarebbero stati progettati secondo la tecnica del montaggio, in modo da ridurre i costi di trasporto. 3) I clienti avrebbero potuto esaminare i mobili montati presso le sale di esposizione e vendita, fare le loro scelte, prelevare i mobili smontati presso il magazzino, procedere al pagamento, al trasporto e al montaggio presso il proprio domicilio. Con questa politica Ikea può praticare prezzi

inferiori del 20%, rispetto alla concorrenza. Per migliorare la distribuzione dei suoi prodotti, Ikea si è lanciata in un nuovo business; approfittando della deregulation ferroviaria ha avviato un programma di potenziamento dei trasporti su rotaia, attraverso la controllata Ikea Rail.

2 La differenziazione

Nel caso della differenziazione, un'impresa mira ad essere unica nel proprio settore industriale in rapporto ad alcune variabili ritenute importanti dal cliente.

L'impresa sceglie una o più caratteristiche percepite importanti da un segmento forte del mercato e si mette nelle condizioni di soddisfarle in modo ineguagliabile (4). Tale unicità viene compensata con prezzi superiori alla media degli altri prodotti o servizi del settore. Come per la leadership di costo, gli strumenti per la differenziazione dipendono dal settore di attività e sono molteplici: il prodotto stesso, il design, il lusso, l'esclusività, la moda, le modalità di consegna, l'imballaggio, le modalità di marketing, a esempio. L'impresa che intende differenziarsi, dovrà attuare metodologie operative che portino ad un vantaggio, in termini di prezzo, superiore ai costi sostenuti per la differenziazione.

In linea di massima, la differenziazione può essere perseguita mediante quattro strumenti.

- ◆ **La migliore qualità del prodotto, avvertita tale dal cliente (5).**
- ◆ **Il prodotto offerto con una forte componente innovativa (6).**
- ◆ **L'integrazione del prodotto con un servizio (7).**
- ◆ **Una politica di marketing innovativa che trasferisce nell'immaginario del cliente l'idea di un nuovo prodotto (8).**

L'impresa non può ignorare la propria posizione relativamente ai costi, pertanto **chi si differenzia deve tendere a mantenere una parità o somiglianza sui costi in relazione ai concorrenti**. Contrariamente alla strategia sui costi, la differenziazione può tollerare che nello stesso settore coesistano più strategie di differenziazione, attuate da imprese diverse.

3 La focalizzazione

Questa strategia è diversa dalle altre due perché si basa sulla scelta di un'area molto ristretta di competizione (segmento o nicchia di mercato). Chi si focalizza sceglie un segmento di un settore di attività e tende a servire quel segmento cercando di escludere possibili concorrenti.

La strategia della focalizzazione presenta due varianti: la focalizzazione sui costi, con la quale l'impresa persegue un vantaggio di costo nel segmento prescelto, e la focalizzazione sulla differenziazione, con la quale l'impresa persegue la differenziazione nel segmento. Giova sottolineare che entrambe le varianti poggiano sulle differenze tra il segmento prescelto e gli altri segmenti dello stesso settore di attività.

Dal punto di vista strategico la focalizzazione richiede, quindi, a monte di ogni altra valutazione, l'individuazione di un segmento o di una nicchia di mercato, i cui bisogni l'impresa si sente in grado di soddisfare. In generale, il sistema di fornitura per quel particolare segmento deve essere diverso da quello degli altri segmenti dello stesso settore, oppure, il segmento prescelto deve avere clienti con necessità insolite, a esempio, nel settore del turismo, il segmento costituito dagli amanti del turismo d'avventura.

Focalizzandosi sui costi si sfruttano le differenze di "comportamento" dei costi per quel settore; focalizzandosi sulla

differenziazione si sfruttano le speciali esigenze dei clienti di quel segmento.

La strategia della focalizzazione, di solito, è percorribile perché i segmenti prescelti sono serviti male dai concorrenti, che, avendo obiettivi di mercato più ampi, servono questi segmenti "particolari" con le stesse modalità con le quali servono tutti gli altri segmenti del settore, creando insoddisfazione in quei clienti "particolari". L'esperienza mostra che un'impresa che conquista la leadership in un segmento "particolare", riesce ad ottenere ritorni economici più elevati di quelli dei competitori che operano negli altri segmenti del settore, a patto che non entrino altri concorrenti nello stesso segmento. Questa condizione può essere evitata quanto migliori sono le strategie di focalizzazione sui costi o sulla differenziazione.

La maggior parte dei settori ha, normalmente, una grande varietà di segmenti, caratterizzati da diverse esigenze dei clienti o da diversi sistemi di produzione o di imballaggio o di consegna; per ciascuno di essi è possibile adottare una strategia di focalizzazione.

4 Rischi della multi-strategia

Un'impresa che tenta di realizzare, contemporaneamente, tutte le strategie corre il rischio di non realizzarne bene nessuna, poiché, cercare di adottare tutte le strategie competitive, richiede all'impresa azioni che possono essere tra loro molto incoerenti. Ogni strategia di base costituisce un approccio, fondamentale, diverso per la creazione e il mantenimento di un vantaggio competitivo, poiché combina la strategia che l'impresa sta perseguendo con l'ambito competitivo.

La tentazione di inquinare la propria strategia competitiva è frequente tra quelle imprese, che, avendo conquistato una leadership in un segmento di mercato, spostano il proprio obiettivo strategico verso la

globalità del settore. Un'impresa che ha raggiunto una leadership con la strategia della focalizzazione sarebbe, piuttosto, più opportuno che indirizzi la propria capacità strategica verso altri segmenti.

I vantaggi derivanti dall'ottimizzazione di una strategia di focalizzazione difficilmente interessano un'impresa che stia servendo simultaneamente una vasta gamma di segmenti con le strategie della leadership di costo o della differenziazione, a meno che l'impresa riesca a creare due unità di business, nettamente separate, ciascuna con una strategia di base diversa.

Anche le strategie della leadership di costo e la differenziazione sono, di solito, incompatibili. La differenziazione può essere costosa e l'impresa, che persegue questa strategia, propone il proprio *brand* a un cliente disposto a spendere di più; la leadership di costo, spesso, comporta la necessità di rinunciare, almeno in parte, alla differenziazione e di proporre prodotti più standardizzati.

Secondo Porter, è possibile che un'impresa riesca a realizzare contemporaneamente le strategie della leadership di costo e della differenziazione se si realizza una delle seguenti tre condizioni.

- I concorrenti sono deboli; a esempio, l'impresa che adotta entrambe le strategie ha fatto investimenti nell'innovazione di processo che le consentono di ridurre i costi senza rinunciare alla differenziazione.
- Un'impresa può acquisire una leadership di costo, senza rinunciare alla differenziazione, se i suoi costi sono positivamente condizionati dalla maggiore quota di mercato che l'impresa detiene e, quindi, grazie alle economie di scala.
- L'introduzione di un'innovazione tecnologica può consentire a un'impresa di ridurre i costi e, contestualmente, migliorare la differenziazione. La possibilità dell'impresa di avere costi bassi e differenziazione è dovuta alla circostanza di essere l'unica a possedere quell'innovazione; una volta che anche i concorrenti ne

dispongono, l'impresa si trova ancora nella condizione di dover scegliere.

5 Sostenibilità della strategia

Una strategia di base non porta al successo se non è sostenibile in rapporto alla concorrenza. La sostenibilità delle strategie di base esige che il vantaggio competitivo che un'impresa ha acquisito, grazie ad una particolare strategia, resista all'erosione determinata dalle strategie della concorrenza o dall'evoluzione del settore.

Ogni strategia di base implica i rischi illustrati nei seguenti riquadri.

Perché una strategia di base sia sostenibile, l'impresa deve alzare delle barriere che rendano difficile l'imitazione della sua strategia e, normalmente, la barriera la si realizza con investimenti mirati.

È importante notare che le strategie di costo o di differenziazione richiedono culture e strutture organizzative diverse.

Rischi connessi alle strategie di base

Rischi della leadership di costo
La leadership di costo non è sostenibile perché: <ul style="list-style-type: none">- i concorrenti imitano- la tecnologia cambia- alcuni elementi dei bassi costi si sono erosi
Si è persa la similitudine nella differenziazione

Il concorrente che sceglie di focalizzarsi sui costi realizza costi ancora minori

Rischi della differenziazione

La differenziazione non è sostenibile perché:

- i concorrenti imitano
- le basi della differenziazione sono meno importanti per i clienti

Si è persa la similitudine nei costi

Il concorrente che sceglie di focalizzarsi sulla differenziazione realizza una differenziazione ancora maggiore

Rischi della focalizzazione

Il segmento scelto diventa poco attraente perché:

- la capacità di servire quel segmento si erode
- la domanda scompare
- i concorrenti imitano

I concorrenti ad ampio spettro invadono il segmento perché: - le differenze tra i segmenti si sono ridotte - i vantaggi di avere una linea più ampia sono aumentati
Nuovi focalizzatori subsegmentano con vantaggi sui costi o sulla differenziazione

La differenziazione può essere facilitata da un'organizzazione che incoraggi la creatività, l'individualità, il consenso, la capacità di assumersi rischi.

La strategia di costo può essere facilitata se sono, maggiormente, interiorizzati la disciplina, l'attenzione ai dettagli, la parsimonia, il controllo.

NOTE

- (1) La strategia della focalizzazione di nicchia è quella, normalmente, adottata dalle piccole e medie imprese.
- (2) Si pensi ad IKEA, che può offrire, alle famiglie, mobili e arredi per la casa a prezzi molto inferiori a quelli della concorrenza, avendo abbattuto i costi di produzione e distribuzione. Ai prodotti venduti dagli hard discount a prezzi molto competitivi, grazie ai bassi costi della vendita.
- (3) A esempio, l'eliminazione dei rinfreschi gratuiti da parte di alcune compagnie aeree.
- (4) Si pensi alla Smart, alla Ferrari, alle grandi firme nel campo della moda, agli alberghi a sette stelle.
- (5) A esempio, nel campo delle macchine per la movimentazione terra la Caterpillar ha sempre attuato la politica della migliore qualità e di un miglior servizio di assistenza, rispetto a tutti i concorrenti.

- (6) Si pensi, nel campo dei detersivi, all'introduzione del detersivo più ammorbidente o allo shampoo più balsamo, nel campo dei servizi alle imprese, all'introduzione del global service, nel campo della telefonia mobile all'introduzione del Gsm.
- (7) Il commerciante che offre gratuitamente, al cliente, il servizio a domicilio.
- (8) Molto interessante, da questo punto di vista, è il racconto di W. Davidow su come la società Intel, alla fine degli anni '70 si trovò in difficoltà nel settore dei microprocessori, per gli attacchi portati da Motorola e Zilog e su come riuscì a vincere la battaglia. Fu costituita una task force, guidata dal Presidente Andy Grove, che, dopo aver analizzato i punti di forza e di debolezza della società e aver stabilito che i prodotti a catalogo erano competitivi e non andavano modificati, lanciò una **crociata** battezzata «Crush» che coinvolse tutti i dipendenti, in particolar modo gli addetti alle vendite. La **crociata** si concretizzò nei seguenti punti:
- la preparazione di un catalogo di **prodotti futuri** come tangibile dimostrazione della posizione risorgente di Intel;
 - la stesura di più di cinquanta articoli sulle riviste specializzate di tutto il mondo;
 - l'effettuazione di seminari presso i 25 più importanti clienti reali o potenziali e di oltre 50 seminari, in tutto il mondo;
 - l'avvio di una campagna a tappeto di Pr e pubblicità.

Il primo risultato positivo fu quello di far uscire i dipendenti da uno stato di timore e soggezione per l'accerchiamento della concorrenza e portarli su un livello di fiducia in se stessi; infine gli ordini di acquisto presero a correre e l'acquisizione del cliente Ibm segnò il culmine del successo della **crociata**. Motorola non fu frantumata, ma il risultato di quella battaglia della fine degli anni '70 sta nel fatto che oggi Intel detiene la leadership del mercato dei microprocessori. Con un semplice **riposizionamento dinamico** dei prodotti il top management dell'Intel riuscì a dare la sensazione di aver messo sul mercato un prodotto nuovo; ricordiamo l'affermazione

di Davidow: «la produzione crea dei dispositivi, il marketing dei prodotti».

Tratto da

Eugenio Caruso, [*Come vincere le sfide della concorrenza*](#), Tecniche Nuove, 2003