



Cosa s'intende realmente quando parliamo di strategia?

La nostra impresa compete per essere la migliore o per essere unica? Il pensiero strategico è collegato a quello economico? Questa strategia è compresa da tutte le persone dell'azienda? La rivista 7th Floor ha incontrato Michael Porter e discute di strategie di successo.

di Andrea Genovese

Michael Porter è considerato il più autorevole esperto di strategia competitiva. I concetti chiave quali "catena del valore" e "vantaggio competitivo", usati in tutti i contesti aziendali nei quali bisogna prendere le decisioni giuste, li ha conati lui. **Professore alla Harvard Business School**, nonché consulente del governo degli Stati Uniti e di aziende leader tra cui DuPont e Procter & Gamble, lo leggiamo e lo ascoltiamo dai tempi dell'Università. Vederlo ora eccitare le menti nervose dei nostri leader alla ricerca di una strategia per i nuovi mercati è una bella sensazione oltre che fonte di grande ispirazione.

7th Floor - Cosa significa avere una strategia?

Michael Porter - Tre sono gli errori più comuni.

- § Fare confusione tra strategia ed obiettivi. La strategia è essenzialmente la risposta a questa domanda:
COME DIFFERENZIARSI?
- § Non capire bene la differenza tra strategia e un passaggio specifico che l'azienda vuole intraprendere. Ad esempio avere come strategia l' "internazionalizzazione". L'internazionalizzazione **NON E'** una strategia. La strategia riguarda "come la nostra organizzazione riuscirà a dare un valore unico ai nostri clienti".
- § La **vision** è uno dei termini che dovrebbe sparire. In genere è una dichiarazione motivazionale, ma non ci dice nulla riguardo a come potremmo dare un valore unico o come ci potremmo differenziare. **Ricordatevi: non stiamo concorrendo per essere i migliori, competiamo per essere unici.**

7F - Come sviluppare questa strategia all'interno di un'organizzazione?

MP - Primo bisogna capire bene gli obiettivi dell'azienda: c'è un unico obiettivo per un business che abbia senso. **E' IL RITORNO DEGLI INVESTIMENTI. E' IL ROI**, cioè il ritorno del capitale investito. Se non c'è il ROI e se non abbiamo la sicurezza di avere un buon ritorno sul capitale investito non ha senso. Molte aziende sono confuse su questo. Non capiscono che il ROI è il primo obiettivo! **E' facile crescere! E' facilissimo! Compriamo l'azienda del vicino e otteniamo una crescita.** La sfida per la strategia però è farlo con redditività! La **PERFORMANCE ECONOMICA** è il ritorno sui capitali. Se abbiamo una buona performance economica il valore delle azioni aumenterà. L'errore peggiore che si può fare è focalizzarsi sul valore finanziario e non sulla performance economica. **Poi bisogna saper comunicare questa strategia.** Bisogna far capire agli azionisti quale è la nostra strategia. Non dobbiamo compiacere gli azionisti, ma spiegare loro qual è la nostra strategia. Infine le società devono avere un modello economico chiaro. Le aziende lo faranno in modo diverso, ma ognuna deve avere un **MODELLO ECONOMICO. BISOGNA COLLEGARE IL PENSIERO STRATEGICO A QUELLO ECONOMICO.** Se non si riesce a tradurre il pensiero strategico in un modello economico chiaro, non si sta pensando in modo corretto.

7F - Come creare e sostenere un modello economico?

MP - Fondamentale è tener presente che in qualsiasi tipo di business sono le scelte che si operano sulla catena del valore quelle che poi andranno ad influire sulla strategia. Si parla proprio di best practice, e metterle in pratica ogni giorno dovrebbe rappresentare il 95% dell'impegno di tutti i manager! Migliorare le best practice però non basta. Occorre capire in che modo differenziarsi agli occhi dei clienti. Occorre creare valore e per capire di che valore si tratta è importante rispondere a cinque domande fondamentali:



- § C'è allineamento tra le modalità di azione e lo scopo dell'azienda? Qualora la strategia non fosse compresa da tutta l'organizzazione non riuscirebbe ad avere un grosso impatto (vedi la strategia "top secret"). Oltre ad essere compresa, deve essere anche condivisa.
- § Abbiamo qualcosa di diverso da offrire?
- § Esiste una diversa catena del valore all'interno dell'azienda?
- § A quali aree di mercato rinunceremo? E' necessario avere dei trade off!
- § Abbiamo continuità nella nostra strategia? E' importante, infatti, perseguire un orientamento per un determinato periodo di tempo, solitamente per 3 o 5 anni.

Per creare valore nei confronti dei nostri clienti è importante tener presente:

- § Quali realmente siano i nostri clienti
- § Quali sono i loro bisogni
- § Qual è il prezzo relativo che dobbiamo richiedere per soddisfare tali bisogni

Una buona strategia sta anche nella capacità di decidere qual è la clientela e i bisogni che l'azienda non potrà soddisfare: il successo sarà maggiore quando verranno fatte scelte chiare per differenziarsi dalle altre aziende. In questo modo l'azienda crescerà più rapidamente di quelle che invece si preoccupano di soddisfare tutti producendo di tutto.

7F - Ci può fare un esempio di strategia vincente?

MP - Saper integrare diverse caratteristiche all'interno di una strategia rappresenta uno strumento importante. Abile in questo è stata l'azienda di moda Zara, che ha sviluppato un'articolata proposta di valore basata soprattutto su un turn over dei prodotti molto rapido. Le tendenze moda vengono individuate molto velocemente e in breve tempo prendono vita nei capi in vendita nei negozi. Il livello d'integrazione aziendale è molto alto ed è ottenuto grazie alla capacità di compiere scelte oculate in aree diverse dell'azienda: nella catena produttiva, in quella distributiva, nella pubblicità, etc.

7F - Quali consigli vuole dare ad un leader?

MP - Molti manager oggi incorrono nell'errore di ricercare flessibilità, cambiamenti rapidi e agili nei vari comparti aziendali. Tuttavia, se non sono disposti a fare delle scelte continuative nel tempo non avranno successo. Ciò non significa dover rimanere statici! L'azienda deve saper cambiare e trovare ogni giorno modi migliori per portare avanti i propri progetti e per soddisfare al meglio la propria clientela. **E' importante tradurre quello che di nuovo offre il mercato** per renderlo adatto agli obiettivi che la singola azienda persegue, e non "imitare gli altri". Copiare un prodotto può essere semplice, copiare una strategia invece è piuttosto difficile dato che si compone di scelte ad azioni integrate tra loro. Il leader aziendale in tutto questo dovrebbe svolgere il ruolo principale, riuscendo nella comunicazione della strategia a tutti i livelli, affinché tutte le persone che danno vita all'azienda riescano a comprenderne il valore perseguito e riescano a marciare tutte all'unisono.

Fonte: www.7thfloor.it