



Strategia di posizionamento

Chi posiziona correttamente la propria impresa con tempestività si assicura il successo!

Chi prima o poi dovrà affrontare la successione della propria impresa dovrebbe verificare e migliorare per tempo il posizionamento strategico della stessa. Infatti, in definitiva, al momento della vendita ogni impresa vale soltanto per quella che è la redditività futura stimata dagli acquirenti. Vi illustriamo i vantaggi, le mosse concretamente necessarie per il posizionamento, degli esempi riusciti, le regole del successo e l'attuazione concreta.

1 Problematica

Se i nuovi clienti potenziali insistono a considerare fungibili i prodotti e servizi della vostra azienda, se è necessario trattare duramente i prezzi e se non riuscite più a raggiungere con certezza gli obiettivi di fatturato e di utile, allora è proprio ora di farlo. Ragionate sul posizionamento della vostra impresa con oggettività. Quando sarà il momento di vendere la vostra azienda questa verrà chiaramente valutata sulla base delle sue potenzialità e prospettive future.

2 I vantaggi di un posizionamento preciso

Se affrontate il posizionamento strategico della vostra impresa attivamente e con sistematicità, con particolare riguardo alla sua vendita futura, ne trarrete un grande guadagno. I vantaggi di un posizionamento preciso sono grandi:

- La vostra azienda apparirà nettamente più **competente** e quindi **interessante** per i clienti finali e successivi acquirenti
- La vostra impresa riuscirà a trasmettere, in maniera **semplice** e **facile da ricordare**, cos'è brava a fare, cosa fa e quali benefici reali assicura al cliente
- L'impresa e i suoi prodotti e servizi diverranno (in particolare on-line) **più semplici da trovare**, il che a sua volta migliora di molto l'acquisizione della clientela
- Le prestazioni della vostra impresa saranno **percepite in maniera più chiara** e quindi anche **consigliate più spesso**
- Farete **fatturati e utili** decisamente maggiori in quanto alle prestazioni della vostra azienda verrà commisurato un valore corrispondentemente maggiore, per cui si è disposti a pagare
- **Risparmierete danaro**, in quanto dovrete commercializzare una gamma di prodotti meno ampia e profonda e, se operate nel commercio o nell'industria, potrete restringere il vostro assortimento di prodotti

- La **successiva vendita dell'azienda** avrà molto più **successo e sarà più redditizia** per voi in quanto a essa verrà commisurato un valore maggiore

Il posizionamento in 5 semplici mosse

Ma com'è possibile realizzare i vantaggi di un posizionamento preciso? Ecco come attuare la strategia di posizionamento in cinque semplici mosse:

1. **Vision e obiettivi imprenditoriali:** a cosa deve mirare l'azienda, cosa si vuole ottenere e stabilire gli obiettivi di lungo termine dell'impresa
2. **Analisi della situazione:** analizzare il mercato e il contesto di concorrenza, definire le competenze chiave, elaborare un'analisi SWOT e su tale base elaborare delle strategie SWOT
3. **Mercati target:** in quali nicchie di mercato è possibile soddisfare esigenze specifiche e risolvere problematiche scottanti con le capacità, le risorse e le competenze chiave disponibili
4. **Strategia di concorrenza:** verso prezzi top di gamma grazie a benefici per clienti elevati o esclusivi oppure dritti verso prezzi bassi con vantaggi quantitativi o di prestazioni
5. **Differenziazione e posizionamento:** distinguersi dai concorrenti, sia esistenti che nuovi, per qualità delle prestazioni e dei servizi, disponibilità, individualità dei clienti ecc., definire le proposizioni di vendita uniche (USP) e ricavarne uno statement di posizionamento

3 Esempi di riposizionamenti di successo

Ma quali possono essere dei nuovi posizionamenti? Ecco cinque esempi di riposizionamenti di successo di PMI svizzere di diversi comparti e settori:

- In un'azienda di servizi, offerta di servizi riorientata e modelli di ricavo ottimizzati
- Un'azienda commerciale con crescente pressione sui margini e un gran numero di mercati target, orientamento verso nicchie di mercato lucrative e, in esse, posizionamento quale risoltrice di problemi numero uno
- In una ditta di produzione, attività di assistenza fortemente ampliate e posizionamento quale vero offerente di assistenza
- Per un fabbricante di apparecchi „White Label“ creazione di nuovi prodotti del marchio e quindi posizionamento più ampio e forte
- Un'azienda di costruzioni riposizionata quale gruppo edile con quota di servizi alta e altamente redditizia

4 Le 4 regole per il successo del posizionamento

Il posizionamento è quel che si fissa nelle teste dei vostri gruppi target. Corrisponde al primo pensiero di chi ha il potere di decidere e influenzare nei vostri gruppi target. L'obiettivo è occupare la posizione numero uno nelle teste (e nei cuori) dei destinatari – la posizione di specialisti ed esperti leader nella risoluzione di problemi specifici. Quattro sono le regole che conducono al successo:

1. **Sfruttare i punti di forza:** Sfruttate le vostre competenze chiave!
2. **Concentrazione delle forze:** Focalizzate le vostre risorse su nicchie di mercato chiaramente definite e non cedete alla tentazione di voler offrire tutto a tutti.
3. **Decide la chiarezza:** E' solamente quando il vostro posizionamento strategico è concreto, seducentemente semplice e facile da ricordare che siete sulla strada giusta.
4. **Attuazione coerente:** Implementate il vostro posizionamento con perseveranza e a lungo termine.

5 Attuare il posizionamento con coerenza

Quanti documenti strategici avete già elaborato che non sono mai stati attuati o non lo sono stati in maniera corretta? Eppure l'attuazione della strategia è tanto importante quanto il suo sviluppo – o forse persino di più. Infatti solamente i piani attuati ottengono un qualche effetto. E' così che la strategia giusta, se correttamente attuata, può divenire un reale fattore di successo. Gli studi dimostrano l'esperienza da noi maturata nella pratica del diffuso fenomeno della mancata attuazione della strategia:

- L'80% dei manager sono del parere di avere la strategia giusta, ma solo il 14% ritiene che la loro attuazione della strategia sia valida.
- Il 70% degli amministratori delegati che vanno incontro a insuccessi devono il loro fallimento non a una strategia errata, bensì alla cattiva attuazione della loro strategia.

(Fonte: I. Cobbold e G. Lawrie, 2GC Ltd., 2001 nonché R. Charan e G. Colvin, Fortune Magazine, 1999)

Lo sviluppo della strategia risponde alle domande Verso dove, Perché, Cosa e Con cosa. L'attuazione della strategia si occupa invece di Come, Chi, e Quando e Dove. Ciò non rende affatto l'attuazione della strategia elaborata una cosa a se stante, anzi. L'attuazione comprende diversi elementi. Occorre riservare grande attenzione alle relazioni di causa-effetto tra gli elementi. In pratica sono emersi i seguenti fattori di successo:

5.1 Direzione

Oltre a tutti i responsabili parziali, è assolutamente necessario un responsabile del progetto complessivo che si occupi dell'attuazione della strategia di posizionamento e che tenga tutte le fila. Elaborate, per tutti i settori e i reparti, i relativi obiettivi specifici. Quale strumento guida essenziale ha preso piede l'implementazione di una "carta geografica di destinazione" razionale. In questo senso si è affermata la Balanced Scorecard. Se implementata correttamente e con la dovuta esperienza, la Balanced Scorecard è uno strumento gestionale semplice ed efficace anche per le PMI. Mediante riunioni almeno mensili si devono monitorare i progressi sulla base della cartina e definire eventuali misure correttive. In una riunione sulla strategia almeno annuale si valuta quindi quanto è stato raggiunto e la situazione è quindi rianalizzata.

5.2 Risorse personali e finanziarie

L'attuazione della strategia richiede risorse. Soprattutto in termini di personale, ma anche mezzi finanziari. Sono principalmente il dispendio di personale e il tempo richiesto a venir spesso sottostimati. Sempre con la speranza che alla fin fine non sia poi troppo costoso. Non fatevi ingannare e pianificate non sul Best Case, bensì con valori realistici. Inoltre bisogna anche lasciare ai collaboratori tempo sufficiente per partecipare ai lavori di attuazione, in aggiunta all'attività quotidiana.

5.3 Collaboratori

Nessun'attuazione della strategia senza il supporto pieno e illimitato di tutte le persone chiave. Assicuratevi inoltre di avere i collaboratori giusti con le capacità e i saperi necessari. Formate i collaboratori ed eventualmente procuratevi anche nuovi collaboratori in maniera mirata con le nuove conoscenze.

5.4 Informazione e comunicazione

Informate regolarmente e con modalità trasparenti tutti i collaboratori sullo stato dell'attuazione e le fasi successive. Onorate i successi conseguiti. Ma parlate anche sempre delle sfide vissute e di quelle imminenti. Chi padroneggia il dialogo con i collaboratori ha già fatto il primo passo decisivo verso l'attuazione.

5.5 Cultura aziendale

Create un ambiente di lavoro in cui i collaboratori si sentano a loro agio e siano disposti a battere nuove strade. Sottolineate sempre l'importanza della strategia di posizionamento, elogiare i successi nell'attuazione. Ma fate notare anche le conseguenze degli insuccessi, naturalmente sempre che il dovuto tatto. In ultima analisi è importante che la strategia di posizionamento divenga una priorità nell'attività quotidiana dei collaboratori.

Per l'attuazione della strategia di posizionamento ciò significa che servono misure chiare, realisticamente fattibili e al contempo misurabili. Prestate attenzione in particolare che la proposta di valore, i prodotti, i servizi, il focus di creazione del valore, la comunicazione, i canali di distribuzioni, i prezzi, i modelli di ricavi ecc. siano adeguati al nuovo posizionamento. Stabilite anche sempre chiaramente le responsabilità, le scadenze e le pietre miliari – e fate consapevolmente attenzione alla velocità di attuazione.

6 Conclusione

Nelle teste dei vostri gruppi target il posizionamento non può essere conquistato nel giro di qualche mese. Serve perseveranza, che però sarà premiata. La strada richiede un impegno illimitato verso la strategia e la volontà incondizionata di tutti i dirigenti e i collaboratori. Tenete sempre sott'occhio la vostra strategia e l'attuazione – per quanto grandi possano essere le sfide nell'attività quotidiana. Sviluppate la strategia con un occhio chiaramente rivolto al futuro e alla prossima successione e guardandovi attentamente intorno. Mobilizzate i vostri gruppi di interesse, in primo luogo i vostri collaboratori.

Per l'attuazione della strategia di norma non serve un altro documento concettuale, di solito alquanto dispendioso. L'esperienza dimostra che, in particolare per le PMI, è sufficiente lavorare in maniera coerente con i cinque elementi descritti. Ma quel che è più importante è: Fatelo! Iniziate a sviluppare la strategia di posizionamento – con un'ottica neutrale e senza zone d'ombra per una successione aziendale di successo.