

LETTURE INTELLIGENTI/1

Le trappole della differenziazione strategica

di Raoul C. D. Nacamulli

Nel mondo dell'ipercompetizione, descritto e analizzato da Richard D'Aveni, l'arena competitiva è percorsa da incessanti cambiamenti originati dalla rapida evoluzione delle tecnologie, dai processi di globalizzazione e da quelli di deregolamentazione. Qui i vantaggi acquisiti vengono erosi di continuo, mentre si avverte imperiosamente la necessità di ripensare il linguaggio e gli strumenti tradizionali delle strategie aziendali. Infatti, in tempi di disordine come quelli attuali, non contano solo e tanto le strategie quanto, a tutto tondo, l'imprenditorialità, vale a dire "le capacità di distruzione creativa del centro di gravità e delle sfere d'influenza delle imprese rivali".

In questo contesto il modello della concorrenza allargata di Michael Porter diviene fondamentalmente inadeguato per almeno due ragioni: a) il suo riferimento principale è lo scenario di concorrenza monopolistica degli anni '80, che vede le imprese già presenti nell'arena cooperare e innalzare barriere per allontanare le minacce; b) considera, nella sostanza, solo due alternative strategiche mutualmente esclusive, vale a dire la strategia di leadership di costo e quella di differenziazione. Insomma, sostiene D'Aveni, nell'era dell'ipercompetizione la visione di Porter appare troppo ristretta oltre che eticamente inadeguata poiché limita la crescita, la produzione d'innovazioni e quindi il benessere collettivo che potrebbe scaturire da un maggiore grado di pressione competitiva.

D'altra parte, l'idea di strategia sostenibile e quella di vantaggio competitivo durevole nel tempo appaiono ormai oggi essere, nella maggior parte dei casi, una chimera mentre si fanno strada i nuovi concetti di vantaggio competitivo temporaneo e di strategia dinamica. Allora nell'arena ipercompetitiva contano la capacità di dare battaglia e di adeguare continuamente la propria formula strategica al contesto di riferimento emergente. Questo è anche il verbo di D'Aveni alla Tuck School of Business di Dartmouth in cui, all'insegna dello slogan "la battaglia in aula", allena i team di studenti all'impiego profittevole dei concetti, delle metafore e del linguaggio sviluppato da strateghi militari come Carl Von Clausewitz e SunTzu e da politici come Mao Tse Tung e Henry Kissinger. Questo per trasferirli analogicamente e ricercare una loro applicazione a mondi di settori industriali molto differenti fra loro come: i pannolini, le bevande, i servizi postali, l'elettronica di consumo, i trasporti aerei, ferroviari e su strada, gli alberghi e altri ancora. Ciò facilitando il lavoro attraverso l'impiego di mappe concettuali capaci di rappresentare il campo di battaglia competitivo e facilitare l'analisi e la formulazione di previsioni più accurate delle mosse dei diversi attori e in particolare dei propri avversari.

Il volume di Richard D'Aveni tratta di come costruire delle strategie dinamiche di differenziazione. All'origine di questo lavoro sta la constatazione che le strategie aziendali di differenziazione, quelle più ambite dai manager aziendali, sono minacciate di continuo. In altre parole, nell'era attuale erodere i vantaggi di differenziazione appare molto più facile di un tempo ed è inoltre possibile agli avversari ottenere gli stessi risultati a un costo minore usufruendo del vantaggio di seconda mossa. Quindi, attraverso uno studio di profondità di oltre trenta settori e di svariate esperienze di consulenza maturate sul campo, D'Aveni identifica le tre specifiche trappole in cui possono cadere le imprese che dispongono all'origine di prodotti percepiti dai propri clienti come unici per trovarsi in seguito in possesso di commodity.

Una prima trappola è il deterioramento e riferisce quale caso rappresentativo l'entrata nel settore dell'abbigliamento di Zara che è stata capace di attrarre clienti che precedentemente si rivolgevano a imprese di segmenti più elevati; una seconda è la proliferazione che ha riguardato per esempio Harley Davidson, quando è stata attaccata da produttori giapponesi capaci di offrire nuove combinazioni di prezzi convenienti e benefici percepiti anch'essi come unici; e una terza l'escalation che è ben rappresentata dal caso dell'ingresso di iPhone nel settore dei cellulari in grado di offrire più benefici allo stesso prezzo dei concorrenti o, addirittura, maggiori benefici a un prezzo più basso.

Il libro fornisce per ciascuna delle situazioni considerate un inventario dettagliato delle linee strategiche più adatte per evitare di rimanere intrappolati e una ricca mole di esempi aziendali riferiti ai settori più diversi. Inoltre, nell'appendice "L'analisi costi-benefici: alcuni consigli" viene fornita un'utile guida operativa per mappare il proprio posizionamento competitivo. Questo sulla base di una sintesi di un articolo che D'Aveni aveva pubblicato su Harvard Business Review nel novembre del 2007 che, riadattato e opportunamente rielaborato, mette a disposizione del lettore uno strumento utile per individuare e gestire operativamente le trappole della differenziazione strategica. Nel complesso il volume appare ben costruito e denso di spunti operativi e sottolinea come nell'epoca attuale si assiste sempre più a fenomeni d'ibridazione fra i processi di pianificazione, di marketing e di controllo strategico. ▣

Richard A. D'Aveni

Commodity Trap



Sconfiggere le insidie della "banalizzazione" dei prodotti

FrancoAngeli

IL LIBRO

Richard D'Aveni, *Commodity Trap. Sconfiggere le insidie della commoditizzazione dei prodotti*, Franco Angeli 2010, pag. 192, euro 25,00.