STRATEGY

TOOLS

STRATEGIA DI CRESCITA E MODELLO DI BUSINESS



Impreditore SMART next to you

Sommario

1. LA STRATEGIA AZIENDALE 2

LA STRATEGIA RAPPRESENTA SEMPLICEMENTE GLI OBIETTIVI DELLA TUA IMPRESA E LE AZIONI CHE DECIDI DI INTRAPRENDE PER RAGGIUNGERLI....2

IL SEGRETO DELLA CRESCITA È CONCENTRARSI SUL GIUSTO OBIETTIVO… IL VALORE PER IL CLIENTE 4

LA STRATEGIA È OVUNQUE IN AZIENDA, PER QUESTO È NECESSARIO ESSERE COORDINATI 5

2. IL MODELLO DI BUSINESS....6

COME FUNZIONA UN MODELLO DI BUSINESS....6

IL CHI, COSA, PERCHE', DOVE E COME DEL MODELLO DI BUISNESS....7

COME SI DISEGNA UN MODELLO DI BUSINESS....8

CAPIRE LE FONTI DEL VANTAGGIO COMPETITIVO PER RAFFORZARE IL MODELLO DI BUSINESS....10

3. LE STRATEGIE DI CRESCITA....12

COSÌ TANTE OPZIONI, COSÌ POCHE RISORSE 13

IL FATTORE COMUNE DI OGNI STORIA DI SUCCESSO 15

1. DOBBIAMO SCAPPARE DALL'INFERNO 16
2. DOBBIAMO SCENDERE DAL TAPIS ROULANT....18
3. DOBBIAMO FOCALIZZARCI 20
4. DOBBIAMO RAGGIUNGERE IL NIRVANA....21

Strategia di crescita e Modello di Business

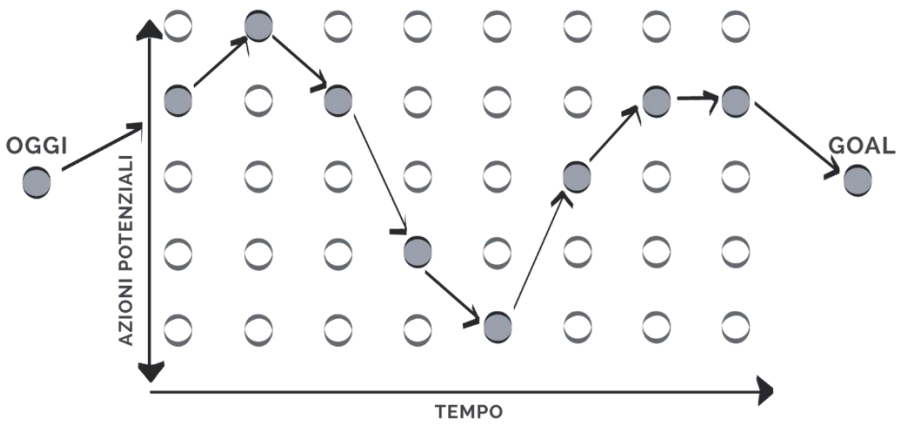
1. LA STRATEGIA AZIENDALE

- **LA STRATEGIA** rappresenta semplicemente gli obiettivi della tua impresa e le azioni che decidi di intraprende per raggiungerli.
- **L'OBIETTIVO** di ogni impresa è quello di creare una proposta di valore migliore dei concorrenti, in un modo finanziariamente sostenibile.

LA STRATEGIA RAPPRESENTA SEMPLICEMENTE GLI OBIETTIVI DELLA TUA IMPRESA E LE AZIONI CHE DECIDI DI INTRAPRENDE PER RAGGIUNGERLI

Qualunque cosa tu abbia realizzato nella vita, avevi una strategia, degli obiettivi e delle azioni da intraprendere. Pensa alla strategia come ad un percorso nel tempo. Devi fissarti un obiettivo e successivamente scegliere una serie di azioni. Più diventi bravo nella scelta degli obiettivi e delle azioni necessarie, migliori saranno le tue strategie.

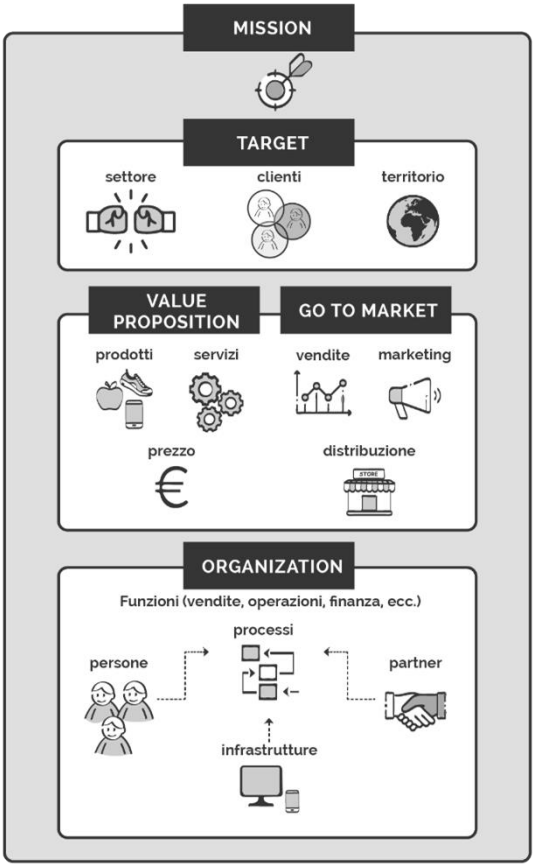
Pensa alla strategia come a un percorso nel tempo.



Devi scegliere un obiettivo, quindi una serie di azioni.

La strategia aziendale consiste nello scegliere obiettivi ambiziosi ma raggiungibili, rispetto ad ogni dimensione del **modello di business**, e successivamente fissare una serie di azioni per raggiungerli.

Il modello di business rappresenta il modo in cui un'organizzazione sviluppa e fornisce la propria proposta di valore, al fine di soddisfare le esigenze dei clienti target e raggiungere dunque la sua "missione".



Generalmente nel definire il modello di business si parte dalla definizione della missione aziendale che deve essere allo stesso stimolante ma raggiungibile.

Si passa poi all'analisi dei mercati target, dei clienti e delle aree geografiche su cui si concentrerà l'azienda.

Successivamente si formula una proposta di valore differenziata, definendo i prodotti o servizi che verranno offerti e i relativi prezzi. La proposta di valore deve poi essere esaltata da efficaci strategie di vendita, marketing e distribuzione.

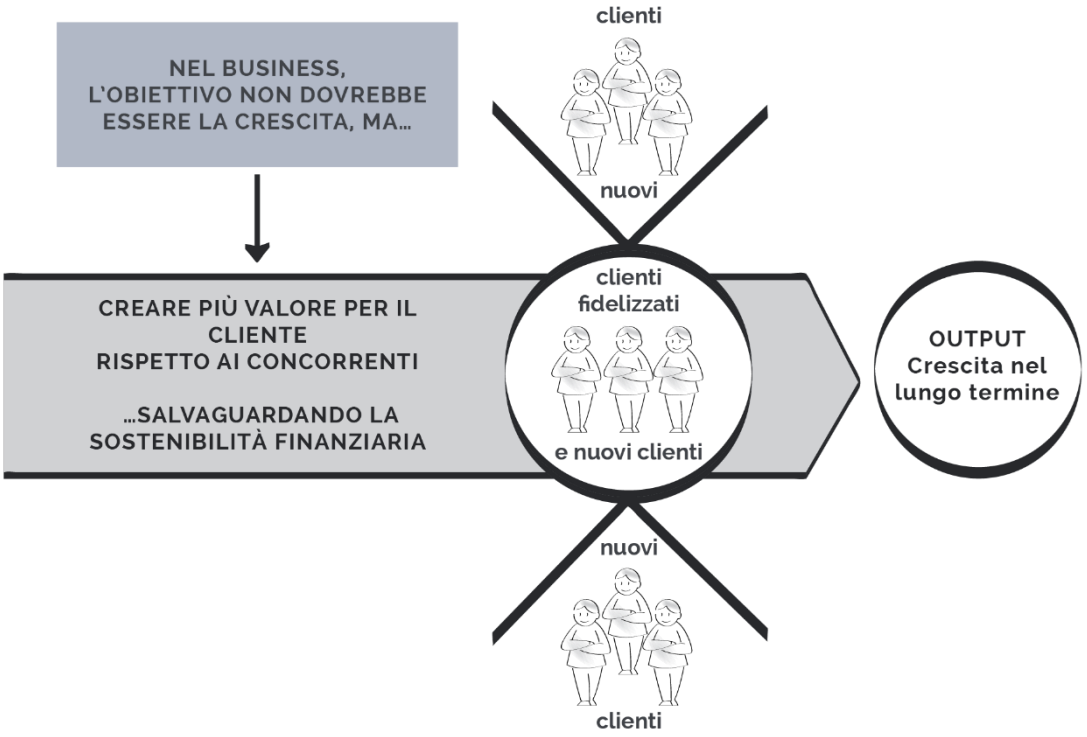
Infine, si definisce l'organizzazione per lo sviluppo e l'erogazione della proposta di valore.

IL SEGRETO DELLA CRESCITA È CONCENTRARSI SUL GIUSTO OBIETTIVO… IL VALORE PER IL CLIENTE

Tutte le aziende vogliono crescere ma le uniche che ci riescono sono quelle che non si focalizzano sull'obiettivo di "**aumentare il fatturato e i profitti**".

La crescita dipende esclusivamente dalla capacità di mantenere i propri clienti e acquisirne dei nuovi.

L'unico modo per raggiungere tale obiettivo è creare una proposta di valore che sia superiore rispetto alla concorrenza ed economicamente sostenibile.



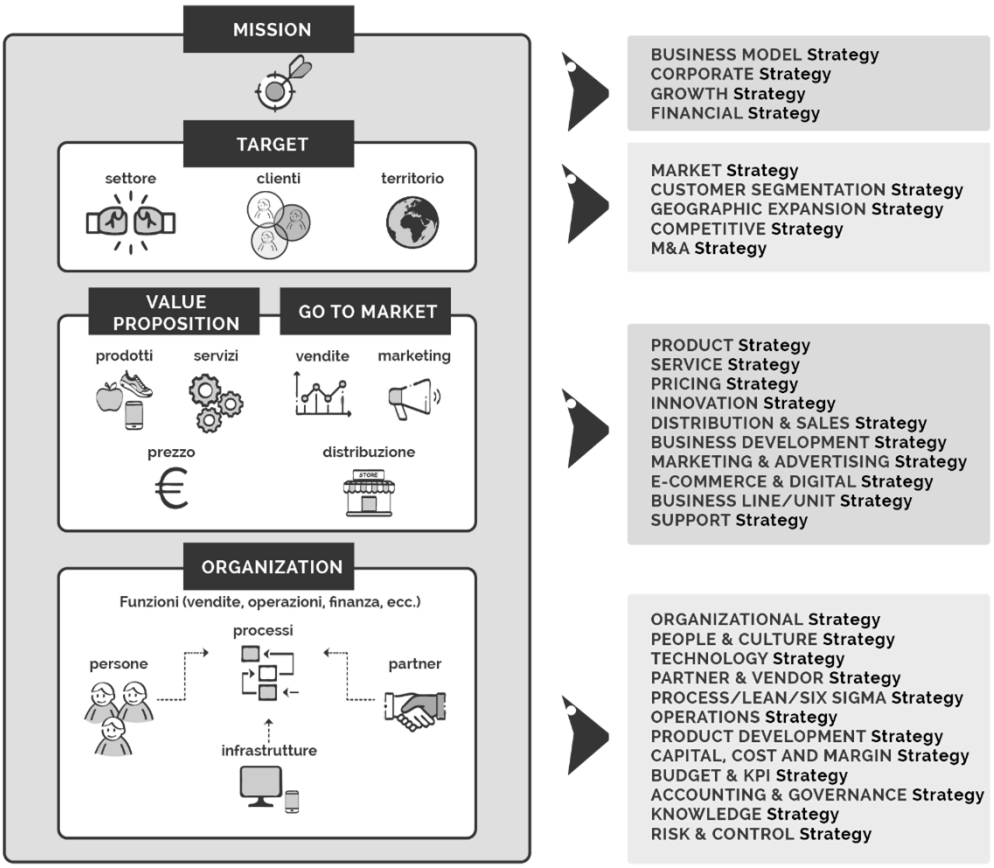
LA STRATEGIA È OVUNQUE IN AZIENDA, PER QUESTO È NECESSARIO ESSERE COORDINATI

Se vuoi che la tua azienda cresca, devi individuare gli obiettivi e le azioni migliori da intraprendere domani, dopodomani, il prossimo mese, il prossimo anno.

La strategia aziendale è un insieme di diversi tipi di strategia. L'elenco è piuttosto lungo e le aziende in genere definiscono queste strategie isolatamente o nella sequenza sbagliata. Inevitabilmente queste aziende non sono coordinate e allineate ma piuttosto complesse e inefficienti. È come progettare un'auto sviluppando in modo indipendente i freni, il telaio, la trasmissione e l'elettronica. Alla fine, l'auto non partirà.

Una solida pianificazione strategica coordina e allinea gli obiettivi e le azioni di tutte le aree aziendali ed è uno dei modi più efficaci per migliorare la produttività complessiva dell'impresa.

Dai un'occhiata di seguito alle diverse strategie che portano alla formulazione del modello di business. Come le definisce la tua azienda? Sono coordinate e allineate?



2. IL MODELLO DI BUSINESS

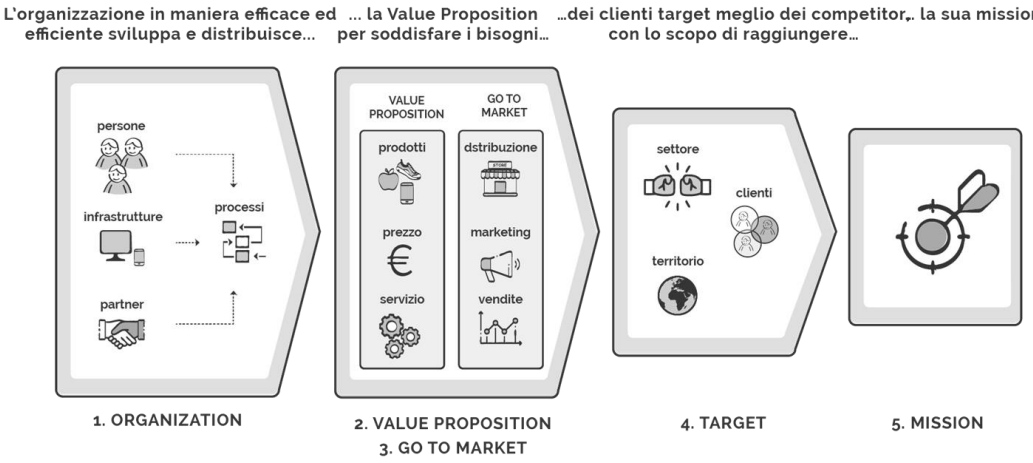
Gli elementi fondamentali in ogni modello di business sono 5:

- **La Mission**
- **I target**
- **La proposta di valore**
- **La strategia Go-to-Market**
- **L'organizzazione**

COME FUNZIONA UN MODELLO DI BUSINESS

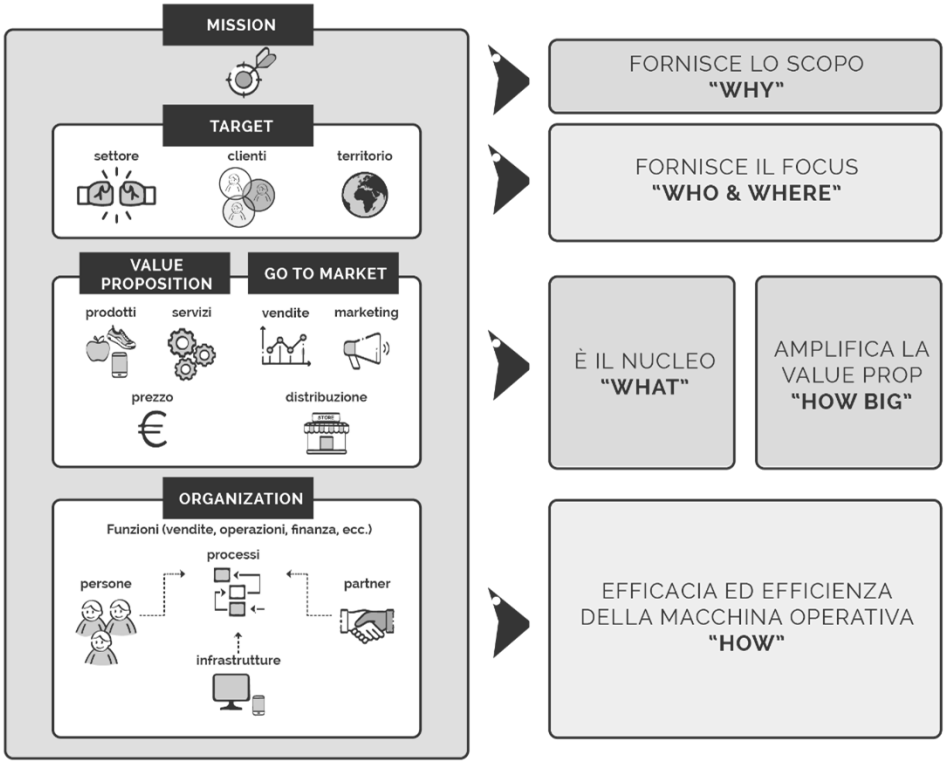
Il modello di business di tutte le imprese di successo funziona allo stesso modo:

"L'organizzazione in maniera efficace ed efficiente sviluppa e distribuisce la propria proposta di valore per soddisfare i bisogni dei clienti target meglio della concorrenza, con lo scopo finale di raggiungere la sua missione"



IL CHI, COSA, PERCHE', DOVE E COME DEL MODELLO DI BUISNESS

Il modello di business può essere rappresentato anche in verticale.



Partiamo dall'alto con la "mission", che fornisce lo scopo, ovvero perché l'azienda esiste. Le dichiarazioni di "missione" servono come guida per aiutare tutti i dipendenti a prendere le decisioni migliori.

Successivamente ci spostiamo verso i targets. Questi includono i mercati e le aree geografiche ("dove") in cui l'azienda compete e i clienti ai quali indirizza la propria offerta ("chi").

Le aziende che definiscono chiaramente, e comprendono profondamente i loro target, sviluppano modelli di business precisi e allineati.

La sezione successiva è la proposta di valore che rappresenta il nucleo di qualsiasi modello di business ("cosa") ed è formata dai prodotti o servizi offerti e dai relativi prezzi.

Allo stesso livello si trova il "go-to-market", che comprende le strategie di distribuzione, vendita e marketing dell'azienda. Lo scopo del go-to-market è quello di esaltare la proposta di valore per attirare nuovi clienti e mantenere quelli attuali.

Infine, c'è l'organizzazione aziendale, intesa in termini di funzioni (ad esempio, vendite, operazioni, finanza), processi, persone e partner esterni. L'organizzazione è la macchina esecutiva, ovvero il "come" l'organizzazione soddisfa le esigenze dei clienti attraverso la propria proposta di valore.

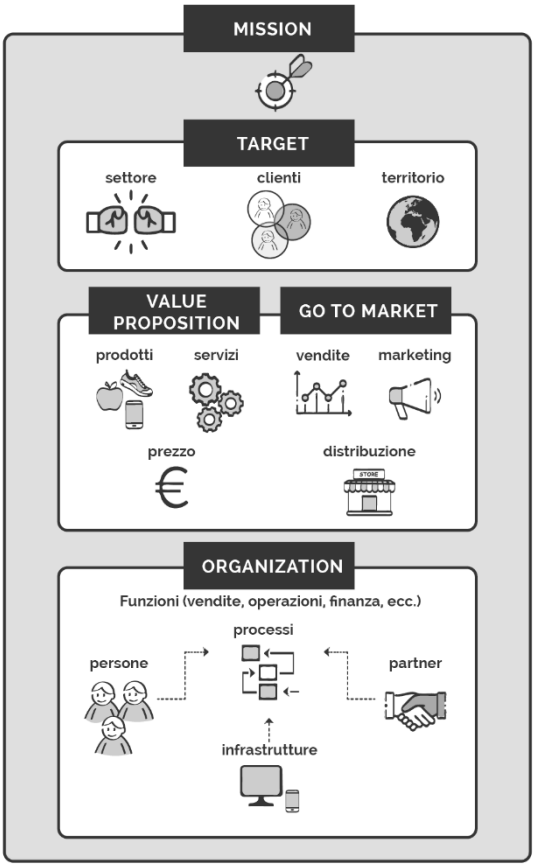
COME SI DISEGNA UN MODELLO DI BUSINESS

La scelta del modello di business è piuttosto complessa poiché tutte le sue componenti devono essere correttamente progettate, analizzate, allineate ed eseguite.

Quando si definisce una strategia per il modello di business non si devono considerare tutti gli elementi contemporaneamente, ma devono essere gestiti secondo una scala gerarchica, dall'alto verso il basso.

1. Se la mission della tua azienda è debole o addirittura assente, per prima cosa devi definirla.
2. Se i mercati target, i clienti e le aree geografiche sono troppo ampi, concentrati su alcuni di essi.
3. Se la proposta di valore per il cliente non genera un valore per il cliente superiore rispetto a quello offerto dalla concorrenza, cerca di migliorarla.
4. Se la proposta di valore è forte, concentrati sulla sua scalabilità attraverso migliori strategie go-to-market. Più focalizzata è la parte superiore del modello di business, più facile sarà sviluppare efficaci strategie organizzative e funzionali.
5. Infine, se il modello di business è solido e funzionale, allora, e solo allora, pensa ad ampliare la gamma di prodotti o servizi offerti e a penetrare nuovi mercati.

Ogni azienda ha il potenziale per crescere per decenni, ma tutto viene dalla strategia e dalla sua esecuzione.



BUSINESS MODEL Strategy
CORPORATE Strategy
GROWTH Strategy
FINANCIAL Strategy

MARKET Strategy
CUSTOMER SEGMENTATION Strategy
GEOGRAPHIC EXPANSION Strategy
COMPETITIVE Strategy
M&A Strategy

PRODUCT Strategy
SERVICE Strategy
PRICING Strategy
INNOVATION Strategy
DISTRIBUTION & SALES Strategy
BUSINESS DEVELOPMENT Strategy
MARKETING & ADVERTISING Strategy
E-COMMERCE & DIGITAL Strategy
BUSINESS LINE/UNIT Strategy
SUPPORT Strategy

ORGANIZATIONAL Strategy
PEOPLE & CULTURE Strategy
TECHNOLOGY Strategy
PARTNER & VENDOR Strategy
PROCESS/LEAN/SIX SIGMA Strategy
OPERATIONS Strategy
PRODUCT DEVELOPMENT Strategy
CAPITAL, COST AND MARGIN Strategy
BUDGET & KPI Strategy
ACCOUNTING & GOVERNANCE Strategy
KNOWLEDGE Strategy
RISK & CONTROL Strategy

CAPIRE LE FONTI DEL VANTAGGIO COMPETITIVO PER RAFFORZARE IL MODELLO DI BUSINESS

Per generare entrate a lungo termine e crescere di valore, è fondamentale creare un vantaggio competitivo sostenibile.

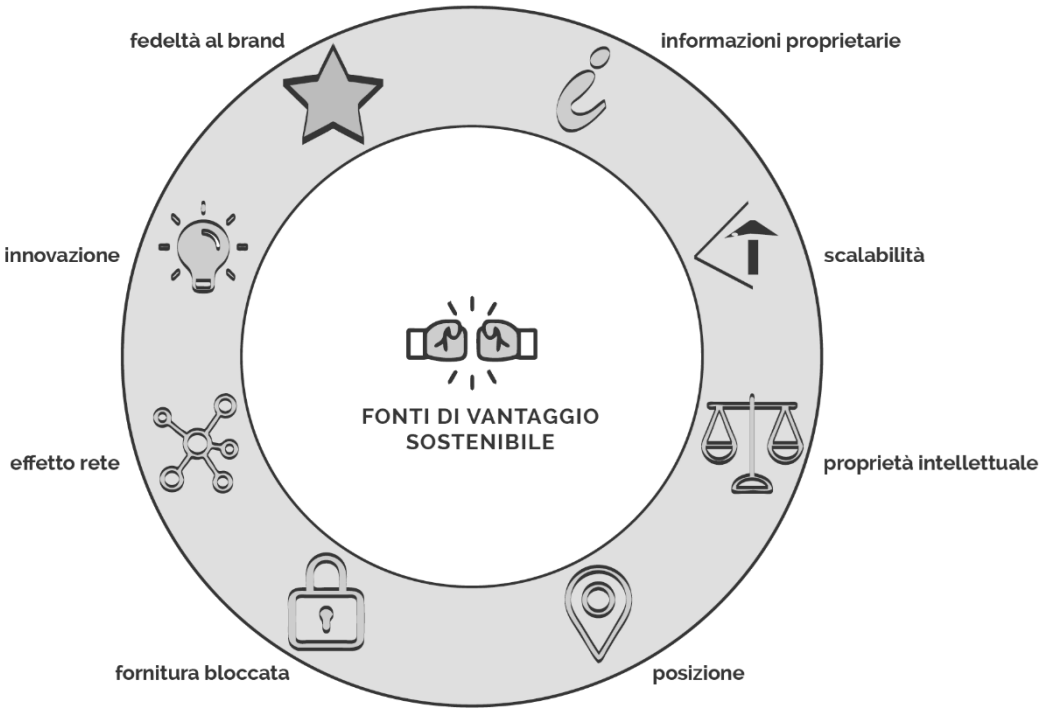
Le società e i mercati in crescita attraggono nuovi concorrenti. Se un'azienda in crescita non ha un vantaggio competitivo difficilmente replicabile, allora è probabile che si verifichi una guerra dei prezzi al ribasso o che l'azienda venga superata dalla concorrenza.

Più sei in grado di generare diverse fonti di vantaggio competitivo, più riuscirai a difendere la tua proposta di valore dalle iniziative dei concorrenti.

Esistono 8 principali fonti di vantaggio competitivo:

- **Fedeltà al marchio**, guidata dalla forza del marchio (es. Disney), del design (es. Apple), dei prodotti (es. Gilette) e dei programmi fedeltà (es. target REDcard);
- **Posizione,** intesa come luogo fisico in cui avviene il contatto con il cliente (es. Starbucks);
- **Scalabilità,** che aiuta a ridurre i costi e quindi i prezzi, dato l'effetto leva sugli acquisti (es. Walmart), sul volume di produzione (Samsung), sul marketing (Coca-Cola), sui costi fissi e sui partners;
- **Proprietà intellettuale,** sottoforma di formule proprietarie (es. aziende farmaceutiche), processi (Toyota) e brevetti;
- **Innovazione,** basata sull'utilizzo innovativo della tecnologia (Google) e del design (Dyson);
- **Informazioni proprietarie,** che possono essere sottoforma di conoscenza, processi, dati sui clienti etc.
- **Effetto rete,** in cui il valore del prodotto o servizio aumenta all'aumentare del numero di utenti (Facebook, Ebay)
- **Fornitura bloccata,** quando ci sono poche o nessun'altra alternativa nella fornitura di un prodotto o servizio.

Valuta quali fonti di vantaggio competitivo possiedi attualmente, dai la priorità a quelle che ritieni maggiormente importanti per il tuo settore o che pensi di poter gestire, in seguito ragiona sui diversi modi per migliorarle.


fedeltà al brand
informazioni proprietarie
innovazione
scalabilità
FONTI DI VANTAGGIO SOSTENIBILE
effetto rete
proprietà intellettuale
fornitura bloccata
posizione

3. LE STRATEGIE DI CRESCITA

LE TAPPE FONDAMENTALI DA SEGUIRE PER INDIVIDUARE LA STRATEGICA DI CRESCITA MIGLIORE SONO LE SEGUENTI:

- **VALUTARE I DIVERSI PERCORSI CHE PORTANO ALLA CRESCITA**
  Prima di intraprendere un percorso, valuta tutte le opzioni che hai a disposizione

- **ANALIZZARE IL TUO POSIZIONAMENTO ALL'INTERNO DELLA "MATRICE DELLA CRESCITA"**
  Ti trovi nell' "Inferno", nel "Tapis Roulant", nella fase del "Dobbiamo focalizzarci" o nella "Crescita Nirvana"?

- **INDIRIZZARE L'AZIENDA NEL GIUSTO PERCORSO**
  Date le diverse opzioni di crescita, sii paziente eindirizza la tua impresa nel giusto percorso.

- **CONCENTRARSI, ALLINEARE L'ORGANIZZAZIONE ED ESEGUIRE**
  Una volta che scegli un percorso di crescita, concentrati e allinea la tua organizzazione per l'esecuzione.

COSÌ TANTE OPZIONI, COSÌ POCHE RISORSE

Esistono molte opzioni di crescita. Per semplicità le separiamo in tre macro-categorie. Ogni opzione è associabile ad un elemento fondamentale del modello di business:

Target	Proposta di valore	Go to Market
• **Settore** • **Clienti** • **Territorio**	• **Prodotti** • **Servizi** • **Prezzo**	• **Distribuzione** • **Vendite** • **Marketing**

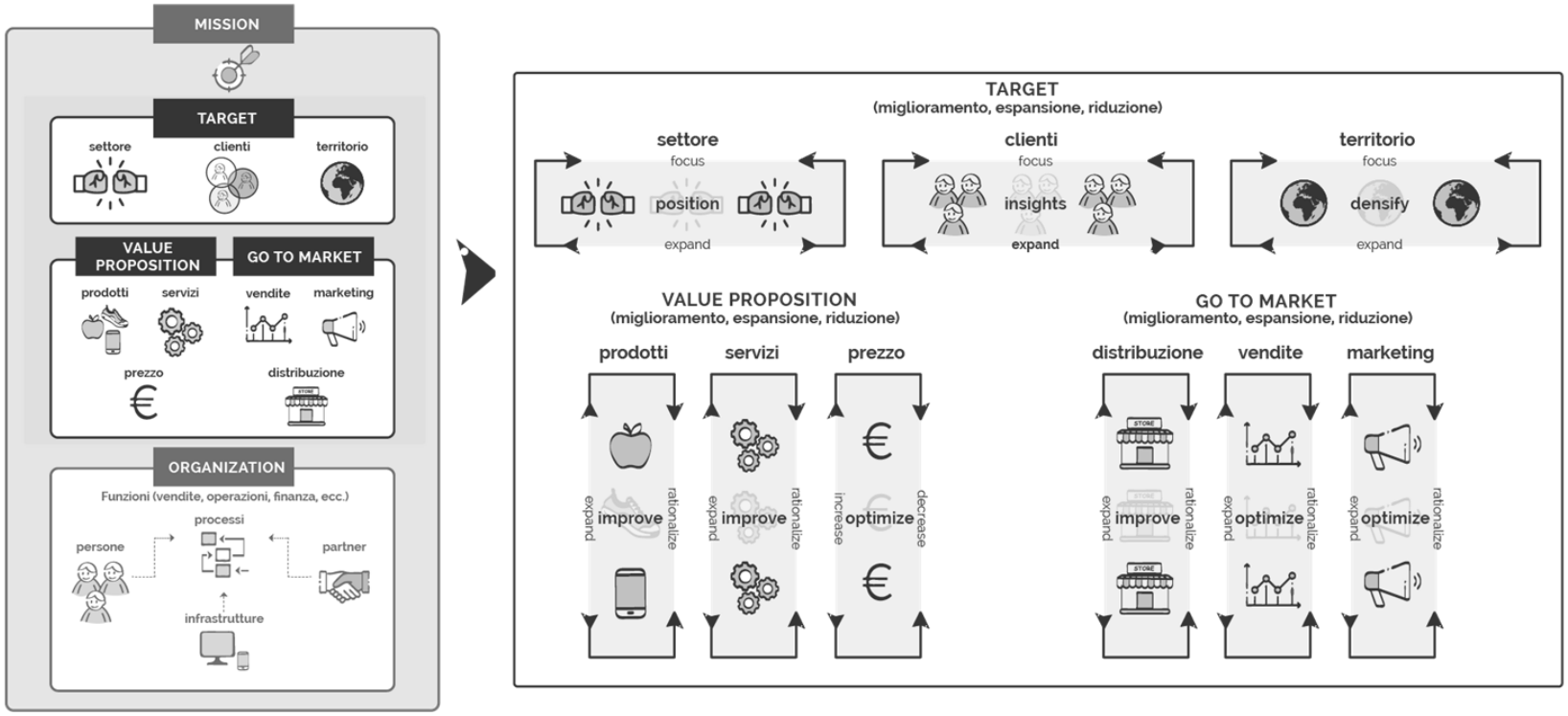
In relazione ad ogni elemento è possibile scegliere tra **3 diverse strategie di crescita**:



Se desideri crescere attraverso una strategia di prodotto, puoi sviluppare nuovi prodotti, migliorare i prodotti esistenti e/o razionalizzare il portafoglio di prodotti attuale per liberare risorse e destinarle ad altre attività.

Se vuoi crescere attraverso il territorio, puoi espandere il tuo business in nuove aree geografiche, migliorare il servizio nelle aree esistenti o ritirarti da qualche area per investire quelle risorse altrove.

Come dimostra il grafico sottostante, sono disponibili 27 strategie di crescita. Data la scarsità di risorse, l'obiettivo di ogni azienda è quello di concentrarsi sulle strategie in grado di creare maggior valore.

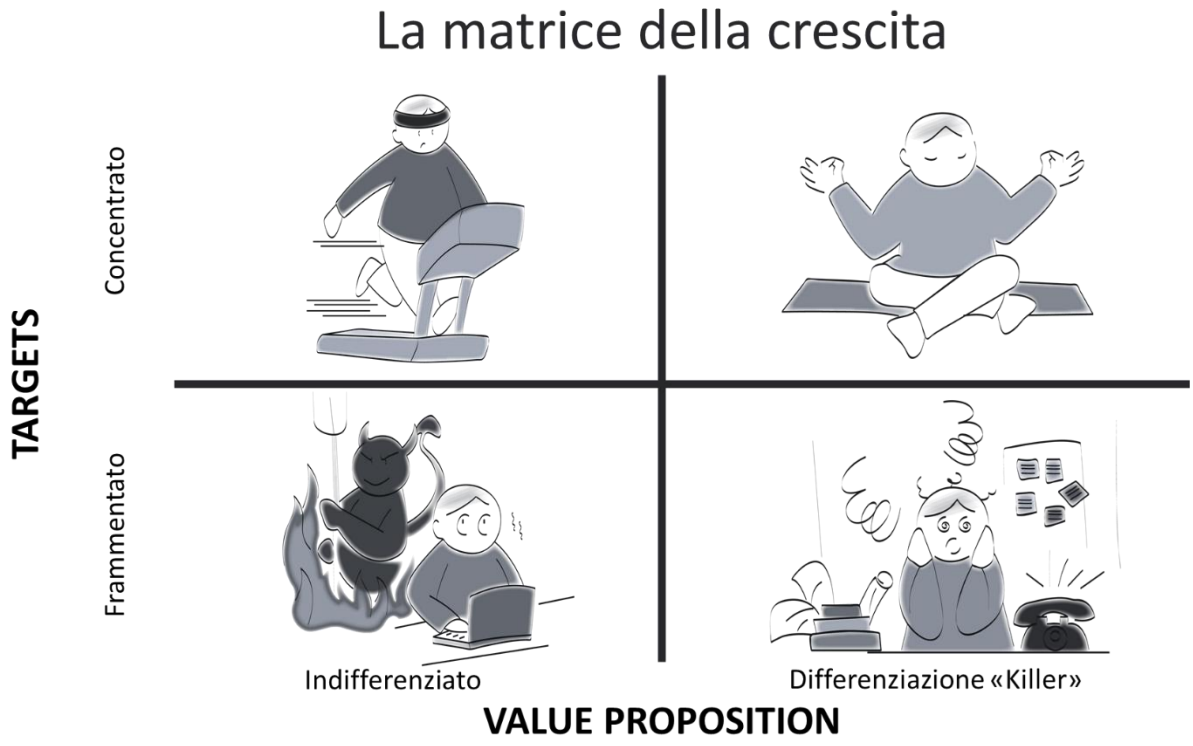

MISSION
TARGET
settore
clienti
territorio
VALUE PROPOSITION
GO TO MARKET
prodotti
servizi
vendite
marketing
prezzo
distribuzione
ORGANIZATION
Funzioni (vendite, operazioni, finanza, ecc.)
processi
persone
partner
infrastrutture
TARGET
(miglioramento, espansione, riduzione)
settore
focus
position
expand
clienti
focus
insights
expand
territorio
focus
densify
expand
VALUE PROPOSITION
(miglioramento, espansione, riduzione)
prodotti
servizi
prezzo
expand
improve
rationalize
expand
improve
rationalize
increase
optimize
decrease
GO TO MARKET
(miglioramento, espansione, riduzione)
distribuzione
vendite
marketing
expand
improve
rationalize
expand
optimize
rationalize
expand
optimize
rationalize

IL FATTORE COMUNE DI OGNI STORIA DI SUCCESSO

Ogni azienda di successo soddisfa un'equazione molto semplice:

Proposta di valore Killer + Giusto Target (Mercati, Clienti e Aree geografiche) = CRESCITA NIRVANA

La seguente matrice è utile per inquadrare i vari stadi di crescita delle aziende



1. DOBBIAMO SCAPPARE DALL'INFERNO

Le aziende che si trovano in questo quadrante hanno una proposta di valore indifferenziata e un approccio frammentato e incoerente nei confronti di clienti,

mercati e aree geografiche.

Come faccio a sapere se mi trovo in questo quadrante?

Molto semplice: vige il caos!!!!.

- I dipendenti hanno poca voglia di andare al lavoro.
- Il team di vendita prova a vendere solo quello che il cliente dice di volere.
- I clienti non sanno cosa rappresenta l'azienda e probabilmente non se ne preoccupano molto.
- I concorrenti non la considerano nemmeno un loro concorrente.
- Le vendite sono stagnanti o in calo, insieme al morale.
- Nessuna visione da parte dell'imprenditore.
- Le persone migliori se ne vanno, gli altri cercano di resistere.

Il peggiore dei mali

Le aziende del quadrante "Inferno" sono malate. La maggior parte delle volte falliscono, a meno che le cose non cambino drasticamente. Alcune cessano subito, altre riescono a rallentare la fase di declino.

La buona notizia è che esistono dei rimedi, che richiedono però visione, leadership e responsabilità.

Step 1 – Concentrati sui target e scegli il percorso di crescita

Perché le aziende che si trovano in questo quadrante non crescono? Perché la loro proposta di valore non crea un valore per i clienti superiore rispetto a quello offerto dai concorrenti.

Perché avviene questo?

Di solito l'azienda non ha chiaro:

- Chi sono i suoi clienti e quali sono le loro esigenze (in genere cercano di raggiungere quanti più clienti possibile);
- In quali mercati competere e chi sono i principali concorrenti (in genere le aziende operano in troppi mercati);
- Le aree geografiche di riferimento in cui competere e come competere

Concentrati e migliora i tuoi targets



Prima di definire la tua proposta di valore devi concentrati sui tuoi target (clienti, mercato, aree geografiche). Se non lo fai, non riuscirai a battere i tuoi competitors.

Il giusto cliente, il corretto posizionamento di mercato e la focalizzazione geografica danno all'organizzazione le basi per la ripartenza.

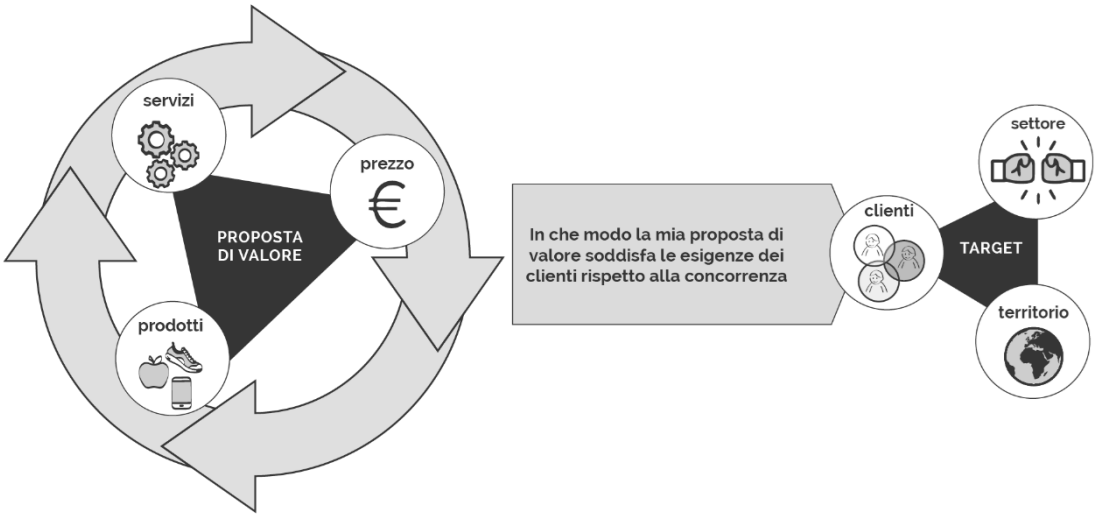
In conclusione, se vuoi vincere la partita devi sapere per chi stai giocando (clienti), contro chi (concorrenti) e dove giocherai (aree geografiche).

Step 2 – Crea una proposta di valore differenziata

Una volta che l'azienda concentra l'organizzazione sui giusti clienti, mercati e aree geografiche, l'obiettivo diventa differenziare la proposta di valore.

In questo contesto hai due modi per cambiare la partita: agire sui prodotti/servizi o sui prezzi. Se ti focalizzi esclusivamente sul marketing e la distribuzione, la tua azienda non crescerà. Risolvi prima il nocciolo, poi passa al resto.

Crea una proposta di valore differenziata "killer"



Approfondiremo successivamente le strategie di prodotto/servizio e di pricing.

2. DOBBIAMO SCENDERE DAL TAPIS ROULANT

Moltissime aziende si trovano in questo quadrante.

Lavorano in un particolare mercato, generalmente conoscono il loro cliente target e si concentrano su aree geografiche specifiche.

Sono spesso aziende a conduzione familiare, di dimensioni medio-piccole.

Se si trovano in un mercato in rapida crescita, gli imprenditori si sentono in cima al mondo perché cavalcano l'onda della crescita di mercato.

Se il mercato è stagnante, tutti in azienda corrono ma in realtà si rimane sempre fermi.

Se fossero in una maratona, si troverebbero nel mezzo del gruppo di mille persone.

È TEMPO DI SVEGLIARSI perché se non scendi in campo e ti metti in gioco continuamente, i concorrenti si approprieranno delle tue quote di mercato.

Step 1: Studia i tuoi target e sviluppa adeguate strategie

Le aziende che si trovano in questo quadrante spesso si sentono al sicuro. Credono che le cose andranno sempre meglio senza impegnarsi attivamente per raggiungere questo obiettivo, ovvero credono di muoversi pur rimanendo ferme, come in un tapis roulant.

In genere queste aziende mancano di una conoscenza approfondita del mercato competitivo e dei segmenti di clientela target.

Il primo passo per la crescita è infatti dare una risposta alle seguenti domande sul settore e sui clienti:

- Quali dinamiche di mercato daranno forma al settore tra 3, 5, 10 anni?
- Come dobbiamo posizionarci sul mercato per diventare leader?
- Quali vantaggi competitivi dobbiamo sviluppare?
- Chi è il nostro cliente target? Come ci percepisce rispetto alla concorrenza?
- Come stanno cambiando i suoi bisogni?

Step 2: Innova e differenziati

Spesso i leader di queste aziende devono trasformarsi da operatori a strateghi e innovatori.

Le domande da porsi sono le seguenti:

- Quali miglioramenti si possono apportare alla proposta di valore?
- Qual è l'obiettivo a 1, 3, 5 anni? Quali risorse sono necessarie?
- Cosa ci renderà unici?
- Quali tecnologie e innovazioni possiamo sfruttare?

Crescere è come giocare una partita di scacchi. Hai un certo numero di pezzi con cui giocare e un numero infinito di mosse che puoi fare. I tuoi concorrenti hanno anche un numero illimitato di opzioni e le loro mosse sono opache per te.

Potresti anche non conoscere i concorrenti di domani, possono emergere dal nulla, da qualche parte della tua catena del valore o da un mercato adiacente. Se vuoi vincere, è meglio che ti porti avanti.

Scoprirai più avanti come creare una strategia di prodotto, una strategia di servizi e una strategia di prezzo.

3. DOBBIAMO FOCALIZZARCI

Questo è il quadrante delle aziende che avevano qualcosa di speciale, una proposta killer e molti clienti innamorati. Ad un certo punto si trovavano probabilmente nel quadrante crescita Nirvana.

Poi, l'ambizione, l'ego e l'eccesso di fiducia del gruppo dirigente hanno però finito per creare una miscela tossica di "dominiamo il mondo". All'improvviso, l'attenzione e la semplicità che hanno creato il successo si sono trasformate in crescita frenetica a tutti costi,

Se ti trovi in questa situazione è il momento di **FARE UN RESPIRO PROFONDO**

Se hai una proposta di valore killer, cerca sempre di migliorarla e guida la crescita cogliendo le migliori opportunità. Ecco una guida che ti può aiutare ad individuare le priorità:

- Acquisisci un segmento di clienti chiave attraverso la tua proposta di valore;
- Continua a generare valore per i vostri clienti attraverso strategie "killer" di prezzo, prodotto e servizio.
- Trova altri segmenti di clienti, all'interno del mercato, che potrebbero essere interessati alla tua proposta di valore. Apporta le modifiche necessarie alla tua offerta e falli innamorare.
- Espanditi geograficamente in modo selettivo; rallenta se il tuo modello di business richiede la presenza fisica, in caso contrario accelera.
- Non entrare in nuovi settori, a meno che tu non sia in grado di sconvolgere il mercato e cambiare le regole del gioco, e rafforzare al contempo la tua proposta di valore fondamentale.

Se ti ritrovi a lavorare in un'azienda che ha qualcosa di speciale, ma è ovunque, chiama il time-out. È ora di rifocalizzarsi.

4. DOBBIAMO RAGGIUNGERE IL NIRVANA

Poche aziende raggiungono il NIRVANA DELLA CRESCITA, ma quelle che ci riescono diventano i brand che i clienti amano. Cambiano le regole del gioco con una proposta di valore killer e tengono il piede sull'acceleratore migliorandola continuamente.

I loro leader sono visionari, ma pazienti e pragmatici.

I dipendenti adorano andare a lavorare, credono di cambiare il mondo. Sono incentrati sui clienti, conoscono le loro esigenze e ogni decisione è presa avendo il cliente come punto focale. La società ha una visione chiara e avvincente e i dipendenti capiscono al volo quello che non si adatta a quella visione.

COME SCEGLIERE IL PERCORSO DI CRESCITA MIGLIORE

Inizia a riflettere sullo stato corrente di tutti gli elementi del modello di business (ad esempio, in quali aree geografiche competi? Chi è il tuo cliente target? Ecc.). Quindi illustra tutte le opzioni di crescita per ogni elemento di analisi.

Successivamente, valuta il potenziale delle opzioni di crescita di ciascun elemento in base al valore e alle sinergie che potrebbe apportare, all'impegno richiesto e al rischio, inteso come probabilità di fallimento.

Imprenditore SMART

next to you

imprenditoresmart.it