

LA STRATEGIA DELLA FOCALIZZAZIONE: GLI ESEMPI DI RYANAIR E RED BULL

Che cos'è la strategia della Focalizzazione? È la scelta di un'impresa di concentrare la propria azione e le proprie risorse **in un'area ristretta del mercato**, escludendo tutte le altre.

La strategia della Focalizzazione è stata teorizzata da Michel E. Porter nel 1985, all'interno del libro ***Il Vantaggio Competitivo***, un testo ancor oggi attualissimo perché rappresenta una pietra angolare degli studi in materia di strategia aziendale.

Il principio che sta alla base della teoria di Porter è il seguente: *“La maggior parte dei settori ha una certa varietà di segmenti caratterizzati da **diverse esigenze dei clienti** o da un diverso sistema ottimale di produzione o di consegna: per ciascuno di essi è possibile adottare una strategia di focalizzazione”*.



Porter identifica **due differenti tipi** di Strategia della Focalizzazione.

1. LA FOCALIZZAZIONE SUI COSTI

Adottando questo tipo di strategia, un'azienda punta a diventare il produttore **con il costo più basso** in un particolare segmento del proprio mercato.

L'esempio che mi salta alla mente è quello di Ryanair. La compagnia aerea irlandese non ha rivolto la sua offerta a tutto il mercato potenziale. Ha deciso invece di focalizzare la propria azione su quel **segmento di clientela** sensibile al prezzo e quindi disposta a rinunciare ad alcuni servizi offerti dalle compagnie tradizionali.



Per focalizzarsi su questo segmento specifico, Ryanair ha adottato una serie di **scelte diverse** da quelle delle compagnie tradizionali.

Il risultato? È riuscita ad assicurarsi **margini superiori** pur offrendo prezzi alla clientela più bassi.

La sua strategia focalizzata sui costi riguarda numerosi **aspetti gestionali**:

- utilizzo di un solo tipo di aeromobile (Boeing 747) per ottimizzare i costi di manutenzione, addestramento del personale e vari altri costi di gestione.
- utilizzo di aeroporti secondari (più scomodi, ma decisamente meno costosi)
- eliminazione dei servizi a bordo
- vendita dei biglietti esclusivamente online
- stipendi con quota fissa più bassa e una quota variabile legata agli obiettivi.

Forse non tutti sanno che Ryanair ha clonato questa strategia di business da una compagnia americana (**Southwest Airlines**). Partita qualche anno prima negli Stati Uniti, la Southwest Airlines è ancora oggi leader del segmento low cost nel suo mercato.

Qualche esempio nostrano di Focalizzazione sui costi? Ti ricordi le vecchie officine meccaniche di un tempo? Facevano praticamente di tutto: meccanica, elettrauto, carrozziere, gommista. Spaziando dal motociclo fino agli autocarri. Oggi non è più così: c'è **molta più specializzazione**.

Focalizzazione sui costi significa specializzarsi, cioè **concentrare l'attività su un segmento di mercato** per essere più efficienti e risparmiare sui costi e sui tempi di produzione rispetto a chi sceglie la strada generalista, ovvero tenta di fare tutto a tutti.

La Focalizzazione sui Costi consiste nella ricerca di quell'efficienza operativa che permette di avere **costi di produzione inferiori rispetto alla concorrenza**. Significa in pratica potersi permettere prezzi più bassi conservando margini superiori.

2. LA FOCALIZZAZIONE SULLA DIFFERENZIAZIONE

Ben diversa è invece la Strategia della Focalizzazione basata sulla differenziazione. Invece di mettere il prezzo e i costi al centro dell'attenzione, punta tutto alla **soddisfazione di specifiche esigenze** dei clienti appartenenti a un circoscritto segmento di mercato.

Ovviamente, una tale specificità impone che tali segmenti **non siano serviti a dovere dalla concorrenza**. Il ragionamento di base è il seguente: la concorrenza, avendo obiettivi più ampi e generali, serve una base di clientela decisamente più estesa, con mille diverse specificità. Ed è impossibile soddisfare tutte. C'è dunque spazio per un'impresa che decida di concentrarsi su una singola nicchia.

La focalizzazione basata sulla differenziazione è una strategia particolarmente **interessante per le PMI**. Infatti, le grandi aziende non sono organizzate e neppure granché interessate a presidiare le cosiddette "nicchie di mercato". Le Piccole e Medie Imprese possono quindi aspirare a un posto da leader in questi piccoli segmenti, puntando a una redditività superiore alla media e a consolidare un proprio vantaggio competitivo.

Le nicchie sono presenti in ogni mercato. Vanno ricercate partendo dalle **nuove esigenze** più o meno latenti che i consumatori manifestano. Individuarle prima dei competitor può avere un'importanza decisiva.

Il primo esempio che mi viene in mente è quello di **Tesla**, l'azienda americana focalizzata sulla produzione di auto elettriche. Di recente, quest'azienda, in termini di valore, **ha superato addirittura il marchio storico della Ford**.

Com'è possibile una cosa simile?



Tesla produce una frazione centesimale rispetto al numero di auto prodotte da Ford. Ecco la spiegazione: il solido posizionamento di Tesla sul mercato delle auto elettriche è dovuto soprattutto al fatto che l'azienda è stata **la prima a specializzarsi nella nicchia**.

Il mercato dell'auto elettrica è destinato a crescere molto, a discapito delle auto con motore a combustibile fossile. Molte delle future auto elettriche avranno il marchio Tesla, e questo è ciò che determina le alte quotazioni di mercato. Chi avrebbe mai immaginato che dal nulla potesse nascere, in pochi anni, una casa automobilistica in grado di sopravanzare giganti di livello mondiale?

Identificare una nicchia e costruirvi **un solido posizionamento prima di altri** costituisce un vantaggio non facile da colmare per chi insegue. Lo sa benissimo Coca Cola che, con la sua Burn, nel segmento degli energy drink non riesce minimamente a competere con Red Bull.



L'azienda austriaca, nata dal nulla, ha venduto nel 2016 ben 6 miliardi di lattine. Il suo fondatore, Dietrich Mateschitz, ha identificato una nicchia che inizialmente era troppo piccola per ricevere l'interesse dei grandi produttori, si è **posizionato prima di tutti gli altri**, ha gestito il business e, grazie a tutto questo, la sua azienda è cresciuta insieme alla crescita complessiva del segmento delle bevande energetiche.

Tesla e Redbull si sono focalizzate su segmenti di mercato che poi hanno assunto una dimensione mondiale, e per questo sono diventate due casi studio. Ci sono tuttavia migliaia di PMI, sconosciute al grande pubblico, che sono diventate **competitor a livello mondiale in piccoli segmenti di mercato B2B**, adottando un'analogia strategia di focalizzazione.

Se è possibile vincere contro colossi come Ford e Coca Cola, significa che non bisogna farsi spaventare dai leader di mercato, per quanto grandi e potenti siano. Occorre piuttosto stare con le **antenne alzate** per intercettare prima di altri nuove esigenze, e per scovare nuove nicchie di mercato da servire.

Vale la pena di ricordare che la strategia, da sola, non basta. Tutti i progetti e le scelte aziendali devono sempre fare i conti anche con la sostenibilità economica e finanziaria. Ryanair, Tesla e Redbull si sarebbero facilmente perse per strada in assenza di una **gestione finanziaria scientifica e coordinata** alla progettualità complessiva. La stessa cosa vale per le PMI impegnate su livelli dimensionali inferiori: non per questo sono esentate dal seguire le regole gestionali di base.

Ci sarebbero molti altri punti da approfondire, ma in questo blog voglio condividere solo gli aspetti più utili. Lavoro con le PMI da molti anni, e conosco bene le difficoltà che gli imprenditori incontrano nel dover accrescere **le competenze necessarie a guidare un'azienda**. Per questo ti consiglio di seguire anche i prossimi articoli, iscrivendoti alla **[newsletter mensile](#)**, e di contattarmi in caso di necessità di un supporto diretto.