RATIO QUOTIDIANO
Il commento e la critica delle più importanti notizie del momento

CONSULENZA AZIENDALE, COMMERCIALE E MARKETING

di SIMONE RASTELLI

Posizionamento strategico nella definizione di strategie competitive

Il posizionamento strategico consiste nello scegliere le modalità con cui competere nel settore: leadership di costo, differenziazione di fattori distintivi o focalizzazione su una specifica nicchia.

Il posizionamento strategico rappresenta **l'insieme delle scelte attraverso cui l'impresa definisce il proprio modo di competere nel settore, valorizzando i punti di forza, contenendo i punti di debolezza e costruendo un vantaggio competitivo duraturo rispetto ai concorrenti.** Non si tratta soltanto di individuare un mercato di riferimento, ma di stabilire con quale logica affrontarlo, quali leve privilegiare e quale identità competitiva assumere nel medio-lungo periodo.
Le principali direttrici strategiche sono riconducibili alla leadership di costo, alla differenziazione e alla focalizzazione su specifici segmenti o nicchie.

La strategia di **leadership di costo** presuppone un'impresa capace di operare con costi inferiori rispetto ai concorrenti. Richiede gestione attenta dei fattori produttivi, efficienza organizzativa, automazione e standardizzazione dell'offerta. In questo modello assumono rilievo i sistemi interni di controllo, la definizione di obiettivi quantitativi, le politiche del lavoro coerenti con la produttività e le economie di scala. L'obiettivo è ridurre il costo unitario, aumentare la competitività sul prezzo e rafforzare la capacità di presidiare mercati ampi e sensibili all'efficienza economica.

Diversa è la strategia di **differenziazione,** che mira a rendere l'offerta percepita come distinta rispetto a quella dei concorrenti. Il vantaggio competitivo nasce non tanto dal minor costo, quanto dalla capacità di offrire maggior valore al cliente attraverso competenze di marketing, elementi distintivi di prodotto, qualità del servizio, immagine di marca, ampiezza di gamma e attitudine a seguire l'evoluzione della domanda. Rientrano in questa logica anche i sistemi premianti orientati ai margini di vendita e la capacità di pianificazione strategica, indispensabile per sostenere nel tempo investimenti, innovazione e posizionamento.

La terza direttrice è quella della **focalizzazione,** che consiste nella scelta di concentrare risorse e competenze su uno specifico segmento di mercato o su una nicchia ben definita. In tal caso l'impresa si specializza su una clientela, in un bisogno o in un ambito competitivo circoscritto, decidendo se competere al suo interno sul costo oppure sulla differenziazione.

Tali strategie sono tra loro alternative e richiedono una coerenza interna, così da evitare la compresenza di obiettivi tra loro contraddittori. Non è infatti sostenibile, sul piano strategico, pretendere di offrire contemporaneamente un servizio altamente raffinato e prezzi strutturalmente bassi: il classico *"ristorantino dove si mangia bene e si spende poco"* non costituisce, di regola, una vera strategia competitiva, ma piuttosto una formula solo apparentemente attrattiva e difficilmente difendibile nel tempo.

La strategia viene intesa come dominanza competitiva: non è necessario essere eccellenti in senso assoluto, ma è essenziale risultare migliori dei concorrenti nei fattori che il mercato considera decisivi. L'impresa deve quindi individuare e presidiare elementi di successo difendibili, quali un costo inferiore, caratteristiche distintive del prodotto o del servizio apprezzate dalla clientela, ovvero altri vantaggi competitivi idonei a consentirle di prevalere nel confronto concorrenziale. In alternativa, può orientarsi verso nicchie di mercato meno presidiate, con forti barriere all'ingresso, nelle quali la pressione competitiva risulti pertanto più contenuta rendendo possibile consolidare più agevolmente una posizione di forza.

Riproduzione vietata - sabato 04 aprile 2026