

07

Il valore del Core Business

Il costo nascosto delle iniziative non strategiche.

VALORA SRL

Corso Vittorio Emanuele II, 58
46100 Mantova (Italy)

www.valora.co
info@valora.co

Introduzione

Negli ultimi anni, molte aziende si sono trovate a dover affrontare sfide sempre più complesse in un contesto economico globale in rapida evoluzione. Alla ricerca di nuove opportunità di crescita, non è raro che queste imprese decidano di investire ingenti risorse finanziarie nell'espansione internazionale o nello sviluppo di nuovi prodotti e servizi che esulano dal loro core business.

Tuttavia, questa tendenza a diversificare troppo spesso si rivela una trappola che porta a dispersione di risorse e a risultati deludenti. Mentre alcune aziende ottengono successo entrando in nuovi mercati o innovando al di fuori del loro campo principale, molte altre scoprono che la mancanza di focus strategico può portare a gravi conseguenze finanziarie e operative.

Questo articolo esplora il fenomeno dello spreco di risorse finanziarie in progetti non core, analizzando i rischi associati e mostrando l'importanza di una strategia focalizzata sul miglioramento e sull'ottimizzazione del core business.

Scelte fuori rotta

Negli ultimi anni, molte Piccole e Medie Imprese (PMI) italiane si sono trovate a dover affrontare un contesto economico sempre più competitivo e in rapida evoluzione. Mentre la globalizzazione e l'innovazione tecnologica offrono nuove opportunità di crescita, comportano anche sfide significative, tra cui la necessità di gestire efficacemente le risorse finanziarie per mantenere la competitività e garantire la sostenibilità a lungo termine.

Tuttavia, invece di concentrarsi sul miglioramento del loro core business e sull'ottimizzazione delle operazioni esistenti, molte PMI italiane scelgono di investire in iniziative rischiose e spesso non strategiche. Queste iniziative spaziano dall'apertura di filiali all'estero senza una solida base operativa o di mercato, allo sviluppo di nuovi prodotti o servizi che esulano dal loro ambito principale di competenza. Mentre tali scelte potrebbero sembrare allettanti nel breve termine, nella speranza di diversificare le entrate o di raggiungere nuovi segmenti di mercato, esse spesso finiscono per disperdere risorse critiche, riducendo il focus sull'attività principale dell'azienda.

Questa tendenza a disperdere gli sforzi e le risorse è spesso alimentata da una mancanza di pianificazione strategica e da una visione limitata delle proprie competenze distintive. Invece di rafforzare ciò che sanno fare meglio, molte PMI vengono sedotte dall'idea di replicare modelli di successo di altre aziende, ignorando le loro specificità e i loro vantaggi competitivi unici.

Il risultato è una serie di iniziative frammentarie e poco coordinate che non solo non apportano valore aggiunto, ma possono anche mettere a repentaglio la stabilità finanziaria operativa dell'azienda.

Le cause

Le PMI italiane spesso si trovano ad affrontare sfide uniche nel contesto economico attuale, spingendole a prendere decisioni che possono sembrare promettenti ma che, in realtà, si rivelano controproducenti. Diversi fattori contribuiscono a questa tendenza a disperdere risorse in iniziative non strategiche, invece di concentrarsi su ciò che sanno fare meglio. Di seguito, analizziamo le principali cause:

MOTIVAZIONE IMPRENDITORIALE E DESIDERIO DI CRESCITA

Molti imprenditori italiani hanno una forte spinta verso la crescita e l'espansione. Questo desiderio è spesso alimentato dalla convinzione che per rimanere competitivi sia necessario diversificare i mercati di riferimento o ampliare la gamma di prodotti. La crescita, però, può diventare una trappola se non è sostenuta da una strategia ben ponderata. Spesso, le PMI decidono di aprire filiali all'estero o di lanciare nuovi prodotti senza una valutazione adeguata delle risorse necessarie, dei rischi connessi o delle competenze richieste. L'eccessiva fiducia nelle proprie capacità di adattamento e la mancanza di un'analisi approfondita del mercato portano a fallimenti costosi e a una perdita di focus sul core business.

SCARSA DEFINIZIONE DEL CORE BUSINESS

Un altro fattore critico è la mancanza di una chiara definizione del core business dell'azienda. Molte PMI italiane non hanno una visione precisa di ciò che costituisce il loro valore distintivo e su cui dovrebbero concentrare gli sforzi. Questo porta a una frammentazione delle attività, con investimenti in settori che non sono direttamente correlati alla loro competenza principale. La mancanza di una definizione chiara del core business genera confusione strategica, con il risultato che le risorse vengono disperse in iniziative che non contribuiscono al rafforzamento della posizione competitiva dell'azienda.

INFLUENZA DELLE MODE DI MERCATO E DELLA COMPETIZIONE

La pressione competitiva e l'influenza delle mode di mercato spesso spingono le PMI a prendere decisioni affrettate. Vedendo altre aziende espandersi in nuovi mercati o lanciare prodotti innovativi, molte PMI italiane sentono la necessità di seguire le stesse tendenze per non rimanere indietro. Questo approccio "me-too" può portare a errori strategici significativi, poiché non tiene conto delle specificità del mercato di riferimento e delle competenze uniche dell'azienda. Inseguire le mode di mercato senza una valutazione critica può risultare in un allontanamento dal core business e in un utilizzo inefficiente delle risorse.

MANCANZA DI CONSULENZE STRATEGICHE MIRATE

Spesso, le PMI si affidano a consulenze esterne per ottenere supporto nelle decisioni strategiche. Tuttavia, non tutte le consulenze sono mirate o hanno una profonda comprensione delle dinamiche specifiche delle PMI italiane. In alcuni casi, i

consulenti possono suggerire strategie di espansione o diversificazione senza un'adeguata analisi dei rischi, delle risorse disponibili e delle capacità dell'azienda. Questa mancanza di consulenze strategiche mirate porta le PMI a prendere decisioni basate su informazioni incomplete o su modelli che non si adattano alla loro realtà operativa.

INSUFFICIENTE CAPACITÀ DI ANALISI DELLE TENDENZE DI MERCATO

Le PMI italiane spesso non dispongono delle competenze o degli strumenti necessari per effettuare analisi approfondite dei dati e delle tendenze di mercato. Questa mancanza di capacità analitica può portare a un'errata valutazione delle opportunità di crescita. Le decisioni vengono prese sulla base di intuizioni o esperienze passate, piuttosto che su analisi empiriche e dati concreti. Di conseguenza, gli investimenti in nuove iniziative risultano spesso non allineati con la realtà del mercato e con la capacità interna dell'azienda di eseguire con successo le nuove strategie.

DIVERSIFICAZIONE PER MITIGARE I RISCHI

Alcune PMI intraprendono iniziative fuori dal core business nella convinzione che diversificare le proprie attività possa aiutarle a mitigare i rischi e a stabilizzare i ricavi. Mentre la diversificazione può essere una strategia valida in alcuni contesti, se non viene eseguita con una comprensione chiara e una pianificazione attenta, può facilmente portare a una diluizione degli sforzi e delle competenze dell'azienda. Questo può causare una riduzione della qualità del prodotto o del servizio principale e, a lungo termine, può danneggiare la reputazione dell'azienda sul mercato.

Le conseguenze

Le scelte di investimento in iniziative non strategiche possono avere conseguenze significative e spesso negative per le PMI italiane. Quando le risorse finanziarie, il tempo e le competenze vengono deviati da ciò che costituisce il core business, l'intera azienda può risentirne. Di seguito, esploriamo le principali conseguenze di queste scelte:

EROSIONE DELLA REDDITIVITÀ

La prima e più evidente conseguenza dell'investire in attività non core è l'erosione della redditività. Le PMI che diversificano eccessivamente o che espandono le loro operazioni in mercati nuovi senza una chiara comprensione delle dinamiche locali o dei bisogni dei consumatori spesso si trovano ad affrontare costi più alti rispetto ai ritorni. Questi costi possono includere investimenti in nuove infrastrutture, spese di marketing, costi di conformità legale e regolatoria, e costi operativi aggiuntivi. Quando i ricavi attesi non si materializzano, le risorse investite si trasformano in costi affondati, riducendo il margine operativo e, in alcuni casi, portando l'azienda a operare in perdita.

DISTRAZIONE DEL MANAGEMENT

Un'altra conseguenza critica è la distrazione del management dal core business. Quando il top management è impegnato a gestire iniziative lontane dal focus principale dell'azienda, la capacità di monitorare e ottimizzare le operazioni chiave ne risente. Questa diluizione degli sforzi può portare a inefficienze operative, perdita di opportunità di mercato nel segmento core e una ridotta capacità di innovare e rispondere alle esigenze dei clienti principali. Inoltre, i team interni possono essere costretti a dedicare tempo e risorse a progetti che non portano valore aggiunto, riducendo così l'efficacia complessiva dell'organizzazione.

PERDITA DI IDENTITÀ AZIENDALE

Investire in iniziative non core può anche portare a una perdita di focus e identità aziendale. Quando un'azienda si espande in troppi settori o cerca di servire troppi mercati, può perdere di vista il suo vantaggio competitivo unico. Il risultato è una confusione sul valore distintivo dell'azienda sia internamente, tra i dipendenti, sia esternamente, tra i clienti. Questo può portare a una percezione negativa del marchio, riducendo la fiducia dei consumatori e diminuendo la fedeltà dei clienti esistenti. Nel lungo termine, una perdita di identità chiara e coerente può compromettere la capacità dell'azienda di differenziarsi dai concorrenti.

PROBLEMI FINANZIARI A LUNGO TERMINE

L'investimento in iniziative non strategiche può anche mettere a rischio la stabilità finanziaria dell'azienda, portando a problemi di liquidità. Le PMI che investono pesantemente in nuovi progetti spesso devono attingere a riserve di cassa, contrarre debiti o ridurre i margini operativi per finanziare queste iniziative. Se questi progetti non generano ritorni attesi, l'azienda potrebbe trovarsi con un cash flow negativo, mettendo a rischio la sua capacità di sostenere le operazioni quotidiane, pagare i fornitori, e far fronte agli impegni finanziari. In casi estremi, questa situazione può portare alla necessità di ricorrere a finanziamenti esterni a condizioni svantaggiose o, peggio, a procedure di ristrutturazione del debito o di insolvenza.

RIDUZIONE DELLA QUALITÀ DEL PRODOTTO O SERVIZIO PRINCIPALE

Un'altra conseguenza spesso trascurata è la possibile riduzione della qualità del prodotto o servizio principale dell'azienda. Quando le risorse umane e finanziarie sono distribuite su progetti multipli e non correlati, la qualità del core business può deteriorarsi. Ad esempio, il focus sull'innovazione o sull'ottimizzazione dei processi interni può diminuire, portando a una perdita di competitività sul mercato principale. I clienti potrebbero percepire un declino nel valore offerto dall'azienda, scegliendo di rivolgersi a concorrenti più focalizzati e specializzati.

PERDITA DI OPPORTUNITÀ NEL CORE BUSINESS

Infine, la decisione di allocare risorse a iniziative non core spesso significa perdere opportunità strategiche nel core business. Le PMI che non investono in miglioramenti continui, innovazioni o espansioni mirate nel loro mercato principale possono essere superate dai concorrenti che invece rafforzano le loro posizioni. Mentre l'azienda è occupata a gestire progetti non strategici, può mancare opportunità di acquisizione di quote di mercato, di miglioramento dei margini attraverso l'efficienza operativa, o di sviluppo di nuovi prodotti o servizi che potrebbero avere un impatto positivo diretto sul core business.

Evitare lo spreco di risorse

Per evitare di sprecare risorse finanziarie in iniziative non strategiche e fuori dal core business, le PMI italiane devono adottare un approccio più disciplinato e strategico alla gestione delle loro attività.

1. FOCALIZZAZIONE SUL CORE BUSINESS

Il primo passo per evitare lo spreco di risorse è avere una chiara definizione del core business. Le PMI devono sapere esattamente quali sono i loro punti di forza e su cosa dovrebbero concentrarsi. Il core business rappresenta le attività che generano il massimo valore per l'azienda e i suoi clienti. Mantenere il focus su queste attività consente di massimizzare l'efficienza operativa e i profitti.

Definire e rafforzare il valore distintivo: le PMI devono identificare chiaramente ciò che le distingue dai concorrenti. Questo può essere un prodotto unico, un processo di produzione efficiente, o un servizio clienti eccellente. Una volta identificato, devono concentrare le risorse per rafforzare ulteriormente questo valore.

Evitare la "Sindrome della diversificazione": è fondamentale resistere alla tentazione di diversificare troppo rapidamente senza una chiara logica strategica. Ogni nuova iniziativa deve essere valutata per il suo allineamento con il core business e per il suo potenziale di rafforzare l'offerta principale.

2. VALUTAZIONE DELLE OPPORTUNITÀ IN MODO RIGOROSO

Le PMI devono adottare un approccio rigoroso per valutare nuove opportunità di investimento. Ciò significa stabilire criteri chiari e misurabili che ogni nuova iniziativa deve soddisfare prima di ricevere finanziamenti.

Utilizzare il modello di analisi Costo-Beneficio: ogni decisione di investimento dovrebbe essere accompagnata da un'analisi dettagliata dei costi e dei benefici. Questo include la valutazione dei costi diretti e indiretti, del tempo necessario per vedere un ritorno, e dei rischi associati.

Scenario Planning: creare diversi scenari che considerano sia i risultati positivi che quelli negativi per ogni nuova opportunità di investimento aiuta a prepararsi a possibili rischi e sfide.

3. PIANIFICAZIONE STRATEGICA E FINANZIARIA SOLIDA

Una pianificazione strategica ben strutturata è essenziale per garantire che tutte le iniziative siano allineate con gli obiettivi di lungo termine dell'azienda. Un piano strategico deve includere obiettivi chiari, strategie per raggiungerli, risorse necessarie e un piano finanziario di supporto.

Allocazione delle risorse: stabilire budget rigidi per progetti non core e utilizzare tecniche di allocazione delle risorse basate sulle priorità strategiche. Questo aiuta a garantire che la maggior parte delle risorse sia destinata al core business.

Revisione periodica del Piano Strategico: effettuare revisioni periodiche del piano strategico per valutare se è ancora in linea con le dinamiche del mercato e con le capacità dell'azienda.

4. ASCOLTO E COINVOLGIMENTO DEI CLIENTI

Le PMI devono essere costantemente in contatto con i loro clienti per capire le loro esigenze e adattarsi rapidamente ai cambiamenti. Questo coinvolgimento aiuta a garantire che l'azienda rimanga rilevante e competitiva nel suo settore principale.

Utilizzare il customer feedback: creare canali strutturati per raccogliere feedback dai clienti e utilizzarli per migliorare i prodotti o servizi esistenti.

Sviluppare prodotti o servizi con i clienti: coinvolgere i clienti chiave nello sviluppo di nuovi prodotti o servizi per garantire che essi rispondano a bisogni reali e siano in linea con il core business.

5. CULTURA AZIENDALE FOCALIZZATA E ALLINEATA

Una cultura aziendale forte e ben allineata con gli obiettivi strategici dell'organizzazione funge da bussola per tutte le decisioni aziendali. Una cultura focalizzata significa che tutti i membri dell'organizzazione, dal top management fino agli operatori di linea, comprendono e condividono una visione comune, valori fondamentali, e obiettivi strategici. Questo allineamento riduce il rischio di dispersione delle risorse e garantisce che tutti gli sforzi siano concentrati nel rafforzamento del core business.

Riscoprire la forza del Core Business.

Le PMI italiane rappresentano la spina dorsale dell'economia del Paese, ricche di storia, passione e innovazione. Nonostante le sfide che molte di queste aziende hanno affrontato nel passato a causa di scelte strategiche non focalizzate, il futuro offre immense opportunità per coloro che sapranno concentrarsi sul loro core business e ottimizzare l'uso delle risorse.

Adottando una visione chiara, una pianificazione strategica rigorosa e una cultura aziendale allineata, le PMI italiane hanno la possibilità di trasformare le lezioni apprese in punti di forza per il futuro. Il panorama economico globale continua a evolversi, e con esso le opportunità di crescita sostenibile e innovazione. Le PMI che riusciranno a rimanere fedeli alle loro competenze distintive, ad ascoltare i propri clienti e ad adattarsi con agilità ai cambiamenti del mercato saranno quelle che prospereranno e guideranno il cambiamento nel loro settore.

In un mondo sempre più connesso e dinamico, le PMI italiane hanno l'occasione unica di ridefinire il proprio percorso, sfruttando il loro patrimonio di competenze e creatività. Con una rinnovata focalizzazione sul core business, un utilizzo più intelligente delle risorse e una cultura aziendale coesa, queste imprese possono non solo sopravvivere, ma anche crescere ed eccellere, costruendo un futuro prospero e resiliente.

Come possiamo aiutarti

- **Sviluppo di Piani Strategici focalizzati sul Core Business**
Assistiamo le aziende nell'identificazione del loro core business, aiutandole a concentrarsi sulle attività che generano il massimo valore, evitando dispersioni di risorse in iniziative non strategiche
- **Ottimizzazione del processo di Pianificazione Finanziaria**
Creazione di piani finanziari rigorosi con analisi di scenario e valutazione dei costi-benefici per garantire che ogni iniziativa sia sostenuta da una strategia solida.
- **Strategie di diversificazione controllata**
Supporto nella pianificazione di una diversificazione strategica basata su criteri rigorosi, che massimizzi il valore per l'azienda senza compromettere il core business.



VALORA SRL

Corso Vittorio Emanuele II, 58
46100 Mantova (Italy)

www.valora.co
info@valora.co

Questa pubblicazione fornisce informazioni di carattere generale e non rappresenta una consulenza professionale fornita da VALORA S.r.l. Prima di prendere decisioni o intraprendere azioni che potrebbero influenzare i risultati della propria azienda, è consigliabile consultare un professionista qualificato. VALORA S.r.l. non sarà responsabile per eventuali perdite subite da chiunque utilizzi o si basi su queste informazioni.

Questo documento è stato redatto con il supporto di un assistente AI per facilitare la ricerca e la stesura dei contenuti. Il contenuto è stato rivisto e adattato per riflettere la nostra esperienza ed il nostro punto di vista.