

Economia e Gestione delle Imprese

4

Le strategie del vantaggio competitivo

Le principali scelte strategiche

SEZIONE 2: LE PRINCIPALI SCELTE STRATEGICHE

Le strategie del vantaggio competitivo

Le strategie di crescita

Le strategie nel ciclo di vita

Le principali scelte strategiche

Le strategie del vantaggio competitivo secondo Porter



Strategie del vantaggio competitivo:

Criteri di scelta di una strategia

Come dimostrato non basta definire l'obiettivo d'impresa per individuare la strategia più adeguata, perché la stessa milestone può essere raggiunta seguendo differenti percorsi strategici.

In base a cosa scegliere un percorso strategico?

Concentrazione e parsimonia: quale soluzione permette di evitare lo spreco o la dispersione inutile di risorse?

Potenza: la strategia individuata è in grado di concederci un vantaggio competitivo?

Fattibilità: siamo in grado di valutare quali capacità sono richieste e quali sono i vincoli?

Sinergia: possiamo assicurarci un certo grado di coordinamento delle azioni e una coerenza complessiva?

Flessibilità: siamo in grado di reagire tempestivamente in caso di imprevisto?

Strategie del vantaggio competitivo:

Cosa è il vantaggio competitivo?

La strategia individuata è in grado di concederci un vantaggio competitivo?



Cosa si intende precisamente per **vantaggio competitivo???**

Insieme delle caratteristiche o attributi del prodotto che conferiscono superiorità rispetto ai concorrenti.

Nelle
**caratteristiche
intrinseche** del
prodotto

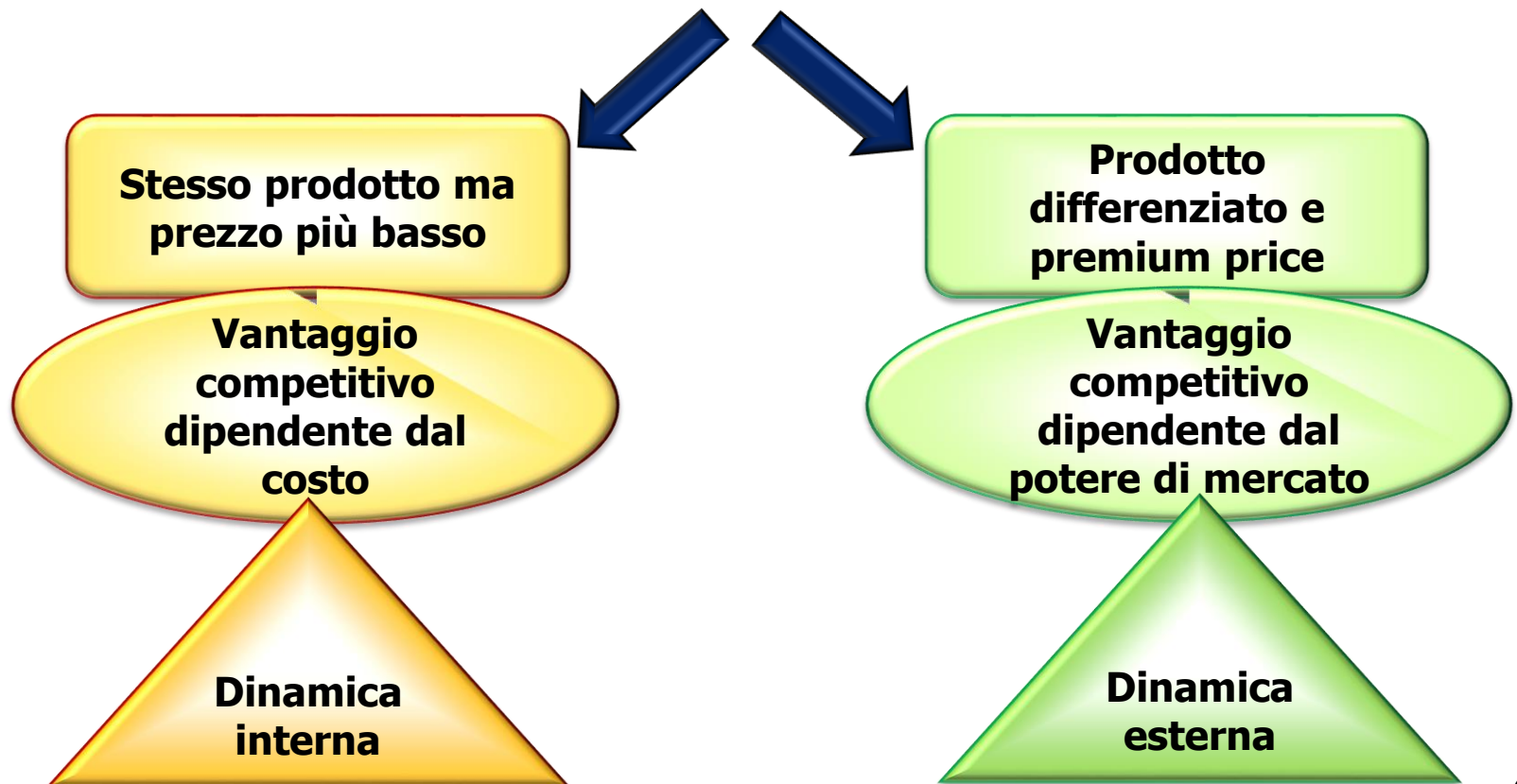
Nell'erogare
**servizi
aggiuntivi o
necessari**

Nella **modalità
di
distribuzione,
produzione,
vendita**

Strategie del vantaggio competitivo:

Due tipi di vantaggi

Le imprese possono detenere **un vantaggio competitivo sui concorrenti con due modalità principali**: fornire lo stesso prodotto ad un costo/prezzo più basso o differenziare il prodotto giustificando così al mercato un premium price.



Strategie del vantaggio competitivo:

Le 3 strategie sul vantaggio competitivo

Esistono quindi due principali categorie di vantaggio competitivo.
Un'impresa deve decidere **quali dei due obiettivi perseguire**.

- Ma **come può raggiungerli e sostenerli?**
- **Quali strategie deve adottare** e che azioni deve mettere in atto?

Come difendere il **vantaggio competitivo** ?

Strategie del vantaggio competitivo:

Le 3 strategie sul vantaggio competitivo

Nel 1982 l'economista **Michael Porter** aveva individuato **tre principali strategie per difendere il proprio vantaggio competitivo**:

- **strategia di dominio dei costi o leadership di costo;**
- **strategia di differenziazione;**
- **strategia di focalizzazione.**

In cosa si differenziano queste strategie?



Strategie del vantaggio competitivo:

Strategia di dominio dei costi

Leadership di costo o strategia di dominio dei costi

Questa strategia è valida nei mercati con un'elevata sensibilità degli acquirenti al prezzo. Solitamente è applicabile in **contesti aziendali maturi**.

Il vantaggio competitivo di un leader di costo si basa:

- un livello di **costo inferiore** a quello delle imprese rivali;
- offrire i **prodotti/servizi essenziali** per gli acquirenti;
- un **vantaggio fondato su elementi difficili da copiare**.

DUE PERCORSI PRINCIPALI PER IL VANTAGGIO DI COSTO:

- svolgere le attività con una maggiore efficienza di costo;
- modificare la catena del valore per eliminare attività.

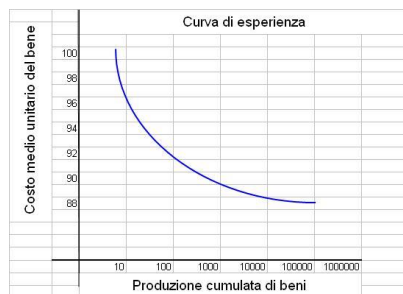
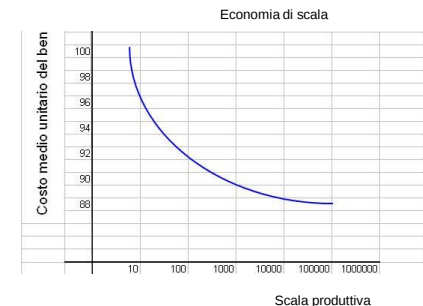


Strategie del vantaggio competitivo:

Le fonti del vantaggio di costo

Economie di scala

E' il fenomeno per il quale ad un aumento della scala produttiva, si verifica una **riduzione del costo unitario di produzione**.



Economie di apprendimento

E' il fenomeno per il quale ad un aumento della produzione cumulata, **diminuisce il costo medio unitario di produzione**.

LEGGE DELL'ESPERIENZA: al raddoppiare della produzione cumulata corrisponde una diminuzione dei costi unitari compresa tra il 20 e il 30%.

Innovazioni di processo

Riduzione del fabbisogno di manodopera

Utilizzazione più efficiente delle materie prime

Riduzione scarti e sfridi

Strategie del vantaggio competitivo:

Le fonti del vantaggio di costo

Miglioramenti progettazione

Una progettazione che consenta risparmi di materiale

Riorganizzazione degli approvvigionamenti

Ricerca vicinanza geografica alle fonti
Accesso privilegiato a fonti più economiche
Potere contrattuale o accordi con i fornitori

Grado di utilizzo di capacità produttiva

Valutazione dei costi di installazione ed eliminazione capacità in eccesso

Differenze residue efficienze operativa

Agire **sull'inadeguatezza organizzativa**

Strategie del vantaggio competitivo: win e loss della leadership di costo

Leadership di costo o strategia di dominio dei costi

WIN

- ✓ Maggiore **resistenza a guerre di prezzo**
- ✓ Percezione da parte dei concorrenti del livello di costo basso dell'impresa come una **barriera all'entrata nel mercato**

LOSS

- ✓ Offerte sempre più differenziate
- ✓ Mutabilità della domanda
- ✓ **Diseconomie** da:
 - ✓ Relazioni sindacali più difficili
 - ✓ Maggiori costi organizzativi
 - ✓ Impatto ambientale con conseguente esigenza di azioni correttive
- ✓ **Innovazioni tecnologiche da parte dei competitors**
- ✓ Rigidità al cambiamento e all'innovazione

Strategie del vantaggio competitivo:

La strategia di differenziazione

Strategia di differenziazione

La strategia di differenziazione consiste nel realizzare un prodotto/servizio con un **carattere di unicità**.

Sarà quindi l'elemento distintivo a conferire un certo potere di mercato.

Una differenziazione di successo consente di:

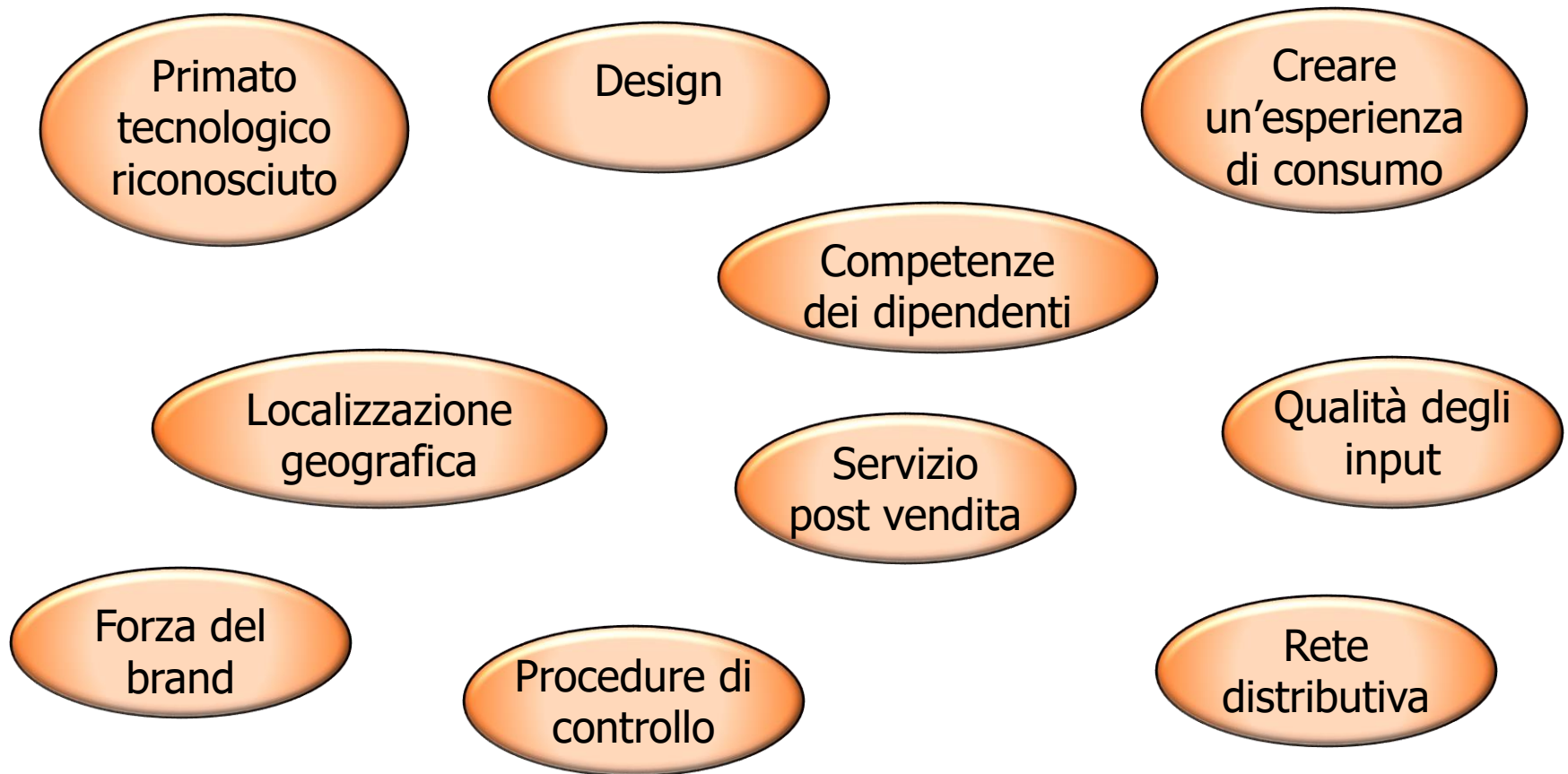
- **praticare un prezzo più elevato;**
- **fidelizzare l'acquirente alla marca.**

- Costruire la **catena del valore** individuando i **fattori di unicità** per ciascuna attività.
- **Selezionare le variabili di differenziazione più vantaggiose:**
 - maggior potenziale a costi inferiori;
 - collegamenti tra le attività;
 - sostenibilità nel tempo.



Strategie del vantaggio competitivo: Fattori per la differenziazione

Come differenziare l'offerta?



Strategie del vantaggio competitivo: win e loss della strategia di differenziazione

Strategia di differenziazione

WIN

- ✓ **Protezione** dal potere di negoziazione dei fornitori
- ✓ Protezione dal potere dei compratori
- ✓ Barriere all'entrata di nuovi concorrenti per la differenziazione
- ✓ **Ricerca di prodotti sostitutivi** **difficoltosa**

LOSS

- ✓ **Possibile imitazione** in breve tempo degli attributi del prodotto su cui l'impresa si basa per attirare gli acquirenti
- ✓ **Accoglienza fredda** della differenziazione poiché basata su caratteristiche cui gli acquirenti attribuiscono scarso valore
- ✓ **Spesa eccessiva** negli sforzi di differenziazione
- ✓ **Sovraprezzo eccessivo**

Strategie del vantaggio competitivo:

La strategia di focalizzazione

Strategia di focalizzazione

La strategia di focalizzazione si concentra su un particolare segmento. Una volta individuato questo segmento, l'impresa decide di competere adottando uno dei due approcci fondamentali, **la leadership di costo o la differenziazione.**

La strategia di focalizzazione è un caso particolare delle precedenti.

La nicchia può essere definita per:

- area geografica;
- tipo di clienti;
- tipo di prodotto.



Strategie del vantaggio competitivo: win e loss della strategia di focalizzazione

WIN

- ✓ **Protezione** rispetto ai rivali
- ✓ Posizione di vantaggio rispetto ai compratori
- ✓ Protezione rispetto ai potenziali nuovi entranti e prodotti sostitutivi
- ✓ **Vantaggi derivanti da un'efficace segmentazione**

LOSS

- ✓ Posizione di svantaggio rispetto ai fornitori
- ✓ **Bassi volumi produttivi = alti costi di produzione**
- ✓ **La nicchia può svanire**
- ✓ I bisogni della nicchia potrebbero tradursi in **caratteristiche di bisogno comuni**
- ✓ **La nicchia potrebbe diventare attraente** e attirare numerosi concorrenti

Strategie del vantaggio competitivo: I rischi delle 3 strategie a confronto

Un'impresa deve **scegliere quale delle tre strategie** seguire perché cercare di perseguirle tutte e tre contemporaneamente potrebbe comportare mettere in essere azioni tra loro incoerenti.

- **Ogni strategia** di base costituisce un **approccio** fondamentale **diverso**, per la creazione e il mantenimento di un vantaggio competitivo, poiché combina la strategia che l'azienda sta perseguendo con l'ambito competitivo.

Quali sono i rischi inerenti le tre strategie?

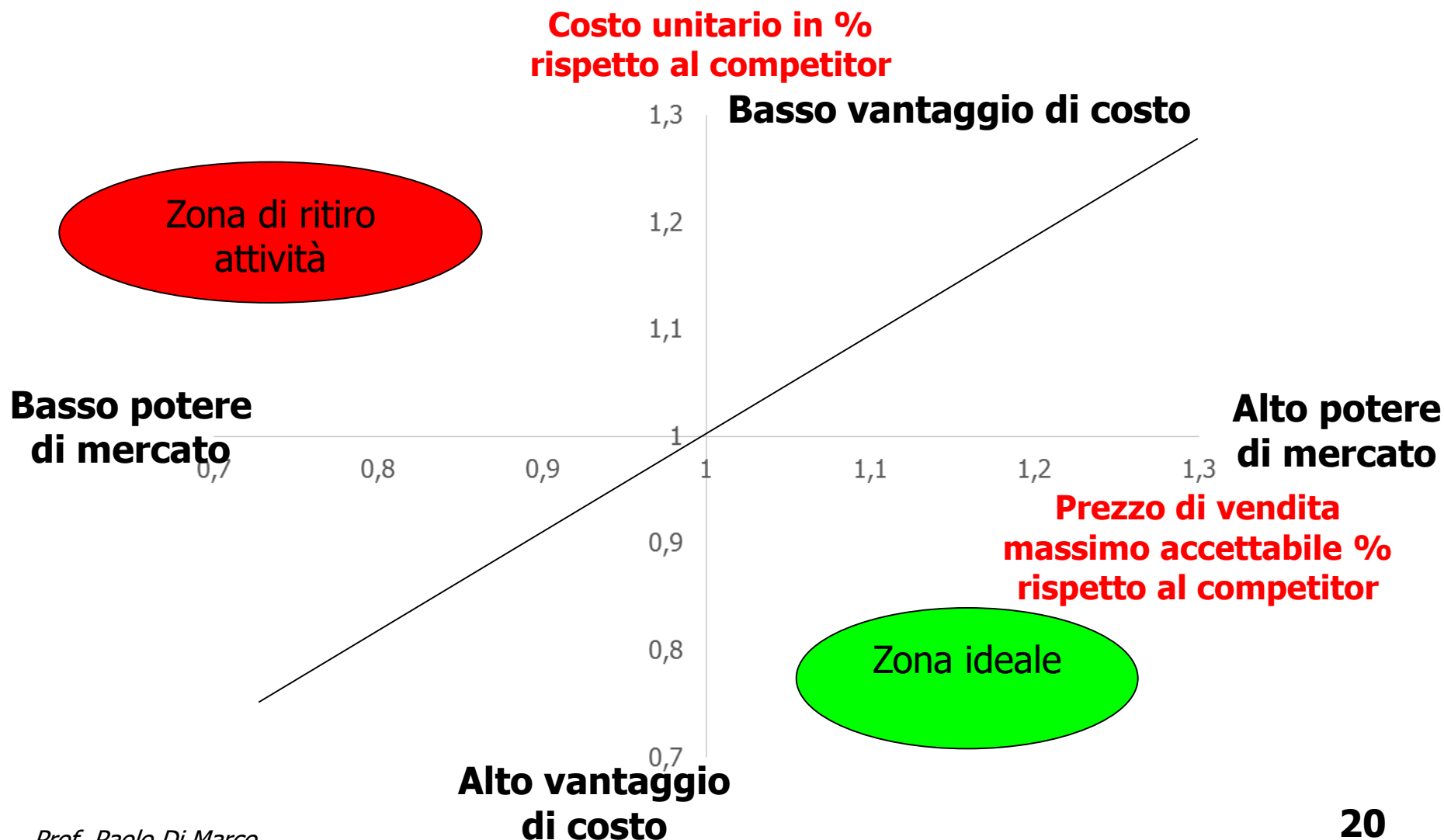
Strategie del vantaggio competitivo:

I rischi delle 3 strategie a confronto

Rischi della differenziazione	Rischi della focalizzazione	Rischi del dominio di costi
Mantenere l'elemento di differenziazione diviene troppo oneroso , ma agire sul prezzo sarebbe un suicidio per l'offerta	Il differenziale di prezzo rispetto ai concorrenti che si rivolgono all'intero mercato diviene troppo elevato e il mio target di nicchia non mi riconosce più un valore	Cambiamenti tecnologici che annullano il vantaggio di costo conquistato
Il cliente dopo un determinato periodo perde interesse per l'elemento differenziante che tuttavia non può essere eliminato	Le differenze tra il segmento di mercato ed il mercato globale si attenuano	Diffusione successiva della tecnologia a basso costo tra gli « imitatori » che non mi consente più di essere il solo leader nei costi
Eventuali imitazioni riducono l'impatto dell'elemento differenziante e spostano la competizione sui prezzi	Il segmento individuato si frammenta in sotto-segmenti più specializzati e la mia offerta diviene obsoleta	Centrare l'attenzione esclusivamente sui costi porta l'azienda fuori dalle dinamiche evolutive dei mercati: si perde la capacità di analisi e previsione

Strategie del vantaggio competitivo:

Le 4 zone dei vantaggi competitivi



Strategie del vantaggio competitivo:

Le 4 zone dei vantaggi competitivi

Nel quadrante 2 si trova la peggiore situazione: oltre ad avere costi più alti del competitor diretto, il mercato mi percepisce peggiore e mi attribuisce un prezzo inferiore.

Nel quadrante 4 invece la situazione è l'opposta, ed è quella ideale per l'impresa: ho sia un vantaggio di costo che un vantaggio derivante dal potere di mercato rispetto al competitor.

