

Costruzione di una strategia. Il vantaggio competitivo.

Il vantaggio competitivo è alla base di tutte le strategie che un'azienda può sviluppare. Questo permette di avere un successo sul mercato superiore alle altre organizzazioni, in particolare la capacità di un'impresa di agire all'interno di un fattore. Quindi fondamentale è saper sfruttare le caratteristiche di un ambiente in cui si opera. Importante è la capacità di adattamento, seconda caratteristica fondamentale è individuare il suo vantaggio competitivo in un determinato ambiente. Importante è anche conoscere le capacità interne di un'organizzazione. Abbiamo quindi un doppio livello di comportamento, uno verso l'esterno e uno verso le proprie conoscenze interne. Ciascuna impresa definisce la strategia secondo le proprie **caratteristiche** (che le troviamo attraverso le analisi SWAT e rappresentano i punti di forza e di debolezza) e le **esigenze** (sopravvivenza sul mercato).

Non esiste una procedura codificata e unica ma il processo di formulazione della strategia non può essere completamente formalizzato né perfettamente sequenziale ma si costruisce gradualmente e sfrutta l'esperienza che si acquisisce via via (apprendimento organizzativo). Alcune aziende adottano la strategia deliberata a seguito di discussioni e riunioni (alcuni la costruiscono nel tempo mentre altre la definiscono subito in partenza).

La formula imprenditoriale non è solo una somma di elementi separati ma un insieme coerente in continua evoluzione.

Le imprese operano in situazioni di incertezza e da qui nasce il manager che si prende i suoi rischi di valutazione. Un altro elemento da tenere presente riguardo la formulazione di una strategia è che le unità organizzative sono tutte interdipendenti (quindi collegate) e questo significa che si influenzano una con l'altra. Un'impresa subisce quelle che sono le azioni e le pressioni ma al tempo stesso non deve sottovalutare che anche lei può influenzare gli altri. È possibile adottare delle strategie di comunicazione e si raggiunge un vantaggio per tutte le aziende.

Come definiamo la strategia aziendale? Essa può essere intesa come il modello di **ricerca del successo** che l'impresa ha adottato e che definisce la sua **identità in relazione al suo ambiente**.

*Esso deve favorire il perseguimento del successo dell'impresa in termini **reddituali, sociali e nell'ambito competitivo** che ha scelto. La strategia deve portare ad un vantaggio rispetto ai competitor.*

*Identità dell'azienda significa che dobbiamo contemplare nella strategia anche tutti gli elementi che sono collegati all'azienda, clienti e fornitori e quindi la costruzione di una vera e propria identità.*

*Un'azienda nella predisposizione di una strategia può fare **un piano strategico**, questo è un documento formale in cui abbiamo contenuti variabili a seconda dell'ambiente in cui l'organizzazione si trova ad operare, delle dimensioni dell'impresa e dei drivers e degli obiettivi (abbiamo due livelli di obiettivi: generali (sono quelli nel lungo periodo) e specifici (nel breve periodo)). Il piano strategico deriva sempre dalle analisi che sono state effettuate dall'azienda e quindi da una PEF da una SWAT e dai 5 punti di forza (rivediti questi argomenti).*

*Ci sono diverse categorie di elementi da prendere in considerazione quando si va a costruire una strategia. Questi quattro gruppi sono in evoluzione nel tempo (ambiente esterno, struttura e risorse interne, vision e obiettivi e sistema di valori) quindi sono fattori da tenere e prendere sempre in considerazione.*

*- Analisi dell'ambiente esterno: lo possiamo fare attraverso la PES e attraverso la SWAT. L'analisi dell'ambiente esterno deve riflettere anche i confini sulle dimensioni dove competere (dimensioni dell'ambito competitivo), queste dimensioni vanno a condizionare tutte le scelte successive su dove competere. Una cosa è avere vantaggio competitivo ad esempio su un settore di trasformati ampio un altro è avere un vantaggio competitivo solo sui pelati.*

- **Struttura e risorse interne:** importante è andare a verificare capitali umani e finanziari dell'azienda.
- **Vision e obiettivi**
- **Sistema di valori:** i valori che l'azienda ha deciso di portare avanti. Ad esempio agendo su sistemi diversi dai competitor, come innovazioni tecnologiche. Esso può puntare su valori di innovazione tecnologia ma questo è una competizione molto fragile poiché la possibilità di essere copiati a seguito della diffusione della tecnologia, non rende più le innovazioni di prodotto o di processo insormontabili come barriera di difesa del mercato. Ma andare a creare un modello organizzativo permette all'azienda di garantire nel lungo periodo la durata e la sostenibilità.

Per far sì che un'azienda funzioni è importante andare ad agire anche sul **modello organizzativo** come la ripartizione del budget, del lavoro, del sistema decisionale quindi l'ordine nell'organizzazione. L'elemento fondamentale è la coerenza tra sistema organizzativo e strategia. Ad esempio se adottato una strategia che punta anche alla sostenibilità aziendale, bisogna portare avanti uno specifico modello organizzativo.

La strategia può essere riformulata e modificata poiché bisogna tenere conto dei cambiamenti. La visione del manager può provocare la vischiosità (La vischiosità è un termine che si riferisce alla resistenza al cambiamento in un'organizzazione, spesso dovuta a fattori come l'inerzia, la burocrazia, l'opposizione al cambiamento da parte dei vertici o dati incompleti.), questa può derivare anche a dei dati incompleti. La vischiosità può derivare anche da un'avversità o incapacità di seguire/guidare il cambiamento da parte dei vertici (nel caso in cui i vertici sono contro il cambiamento e legati alla tradizionalità, oppure interessi personali del CDA, delle attività che sono diventate routinarie).

Un'azienda può essere:

- 1) leader nel cambiamento, portando innovazione
- 2) può comportarsi come follower, cioè di seguire e adattare il cambiamento alle mie esigenze, poiché ci vogliono molti fondi per essere leader nel cambiamento oltre che grandi capacità
- 3) Rifiuto al cambiamento (quindi la resistenza) che non sempre porta a risultati positivi.

Ogni azienda deve valutare anche le proprie risorse interne che non sempre permettono di rimanere aggiornati e in linea con il cambiamento.

### **IL VANTAGGIO COMPETITIVO**

è un concetto relativo poiché si esprime un vantaggio rispetto ai concorrenti (quindi prevede la presenza della concorrenza). È una capacità superiore dell'impresa che deriva dalla strategia messa in atto → risultato di successo che ci porta ad avere una redditività in media più elevata rispetto a quella dei competitors.

Porter definizione: il vantaggio competitivo nasce essenzialmente dal valore che un'azienda è in grado di creare per i suoi acquirenti, che fornisca risultati superiori al costo necessario a crearlo. (se l'impresa decide di promuovere un prodotto che ritiene superiore a livello qualitativo o per altre caratteristiche questo deve portare un risultato superiore al costo).

Il valore è quello che gli acquirenti sono disposti a pagare: un valore superiore deriva dall'offerta a prezzi più bassi della concorrenza per vantaggi equivalenti o dal fornire vantaggi unici che controbilanciano ampiamente un prezzo più alto. (un'azienda può offrire un prodotto o ad un prezzo più basso oppure un prodotto con caratteristiche diversificate e uniche

**Si può individuare a livello di impresa o di SBU: è indispensabile delineare chiaramente il confine di azione.**

Robert Grant: è la capacità dell'impresa di superare gli avversari nel raggiungimento del suo obiettivo primario: la redditività.  
Enrico Valdani: è la capacità distintiva (o competenza distintiva) (quindi deve avere una durata nel lungo periodo altrimenti non garantirebbe la sopravvivenza sul mercato, la vision ecc.) di un'impresa di presidiare, sviluppare e difendere nel tempo con maggiore intensità dei rivali, una capacità market driving o una risorsa critica che possono divenire fattori critici di successo.  
Michael Porter: le imprese acquisiscono VC inventando nuovi modi di condurre la loro attività impiegando 3 tipi di innovazioni: nuove procedure, nuove tecnologie o input differenti. Il VC è sempre più funzione del modo in cui un'azienda sa gestire tutto questo sistema.

**I fattori critici di successo** per il vantaggio competitivo derivano dalla combinazione tra: caratteristiche economiche e tecnologiche del contesto e gli strumenti competitivi di cui le imprese si sono dotate.

è compito del management decidere il proposito e variano a seconda del mercato e del settore di riferimento.

I fattori critici secondo l'ottica dell'impresa sono gli elementi legati all'organizzazione e all'offerta che si distinguono l'impresa dalle altre, le consentono di offrire rispetto alle altre un valore superiore ai clienti.

I fattori critici secondo l'ottica di mercato: cosa ha maggior valore per la domanda? Driver della domanda. Quindi andiamo ad analizzare il mercato in ottica di offerta e domanda che ci deve permettere di capire in base ai clienti dell'azienda quali fattori migliorare.

Es.: marchi conosciuti, caratteristiche di processo o di prodotto differenti rispetto agli altri, utilizzo di materie prime di migliore qualità.

### **CREARE VALORE**

Il valore (surplus consumatore e valore netto per l'impresa) si genera da:

**Beneficio netto (BN) – costo totale (CT)**

**BN: beneficio percepito dal cliente (BP) – (costi sostenuti dal cliente per utilizzare prodotto/usufruire del servizio** (costi di informazione, tempo dedicato alla ricerca del punto vendita, studio di come funziona un determinato bene o servizio) **+ costi di transazione** (costi di compravendita del bene o del servizio, quindi costi di trasporto, costi legati alla firma del contratto, costi legati al commercialista che ha visto il contratto, costi per la ricerca) **(CU)**

Il prezzo ovviamente deve essere superiore a quello del costo totale ma al tempo stesso deve essere inferiore al BN dell'acquirente. Il limite massimo da non superare è dato dalla disponibilità a pagare per quel prodotto quindi, l'importo che sarebbe disposto a pagare per un determinato bene o servizio. Quindi lo possiamo tenere come prezzo di riserva per quanto sarebbe disposto una persona a spendere per quel determinato bene o servizio.

Il prezzo di riserva è la soglia quindi da non superare che è dato dal beneficio percepito dai clienti. Il valore deve consentire di remunerare i costi sostenuti dall'impresa (differenza costo fornitori e costo totale) e di remunerare i costi dati dall'acquirente (differenza tra beneficio netto e beneficio percepito). Quindi avremo un range in cui l'azienda può decidere il prezzo, dove abbiamo un range di valore netto per l'impresa ed un range di surplus del consumatore.

Quindi abbiamo due alternative, fissando il prezzo di vendita ad una cifra inferiore a quella che il consumatore sarebbe disposto a spendere (la cifra che sarebbe disposta a spendere corrisponde a quello del beneficio netto) e quindi in questo caso il consumatore avrebbe un risparmio; oppure un prezzo pari al beneficio netto per il consumatore ma questo potrebbe risultare rischioso.

Per aumentare il beneficio netto si può: agire sul BN (+BP o -cu) e/o sul CT (-).

- Fondamentale la decisione del prezzo: determina la redditività dell'impresa e la misura del beneficio per il consumatore.  $CT < px < BN$

- Elementi fondamentali: surplus del consumatore, QD, CT, profitto per l'impresa (5 forze)

- Valutare i concorrenti attuali e potenziali e i prodotti sostitutivi.

Quindi il vantaggio competitivo ci permette di avere un vantaggio netto rispetto ai competitor.

### **Le determinanti del vantaggio competitivo**

In che modo l'impresa può differenziarsi dalle concorrenti del settore? Questo può farlo tramite:

- **Efficienza operativa:** l'impresa svolge le stesse attività dei concorrenti ma in modo più efficiente.

Condizione non duratura (livellamento tecnologico). (es. di gestire i rapporti con i fornitore, ottenere una diffusione più efficace, sistema di lavorazione più efficiente). (il livellamento tecnologico è quel

fenomeno che abbiamo un facile accesso all'innovazione e quindi possiamo accedere molto velocemente a questa innovazione, quindi questo tipo di innovazione "efficienza operativa" non porta a lungo termine vantaggio competitivo.

**- posizionamento strategico:**

l'impresa sviluppa un'offerta di maggior soddisfazione per il target (anche scegliendo di abbandonare una parte dell'offerta presente), più aderente alle aspettative del mkt;

Scelta di posizionamento in un'area particolare/originalità del mercato (che dipende dai suoi acquirenti quindi individuazione del target più idoneo, attribuzione al prodotto caratteristiche differenziali che possano piacere maggiormente ai clienti), questa genera un vantaggio competitivo maggiore e richiede capacità organizzative maggiore. L'impresa cerca di collocarsi nella fetta di mercato andando a scegliere il target dei clienti e cerca quindi di soddisfare le aspettative di questo target e quindi di offrire un vantaggio superiore rispetto agli altri. Il rischio è di andare ad effettuare un posizionamento che può diventare nel tempo eccessivamente vincolante e quindi rappresentare una gabbia per gli sviluppi dell'impresa. Se l'impresa decide di posizionarsi ad esempio nel settore dei probiotici, invece di fornire semplici yogurt, questo significa andare a prendersi una fetta nel settore dei probiotici. Se questo ha successo bene però se passa di moda il probiotico, l'azienda rischia di rimanere bloccata all'interno dei settori del probiotico quindi si rischia di rimanere "ingabbiati in un posizionamento non più redditizio".

**- Capacità di gestire il cambiamento (→ instabilità del VC)**

- 1) L'impresa genera il cambiamento: fa innovazione
- 2) L'impresa subisce il cambiamento generato da altri
- 3) Il cambiamento è generato dal contesto esterno ma influenza il VC dell'impresa (vedi parte più su che l'azienda può generare, adattarsi o rifiutare il cambiamento).

L'impresa deve cercare di non rimanere indietro riguardo l'innovazione, qui interviene a favore del manager, dei segnali che gli permettono di capire quando un determinato prodotto non è più "competitivo" sul mercato e che quindi deve fare innovazione poiché è "invecchiato".

Il vantaggio competitivo non è stabile, non dura per sempre:

- Ambiente e mercato cambiano → cambiano i fattori critici di successo
- La concorrenza cerca di annullare il VC dell'impresa

Un'impresa può "difendere" il proprio vantaggio competitivo e quindi cercare di garantire **stabilità** (capacità di durare nel tempo)(che non è assoluta) in diversi modi:

- Dimensione dell'impresa e del mercato (un'azienda più grande consente all'azienda di andare ad acquistare un gran numero di materia prima e quindi essere più competitivo)
- Accesso preferenziale a risorse e mercati (quindi i rapporti con la distribuzione di tipo preferenziale, perché un'impresa può avere "accesso preferenziale" ad. Esempio se possiedo la maggior parte di terre con il petrolio. I competitor cercheranno di rendere sempre meno necessaria questo VC, andando a cercare altri settori come ad esempio l'utilizzo del metano, GPL ecc.

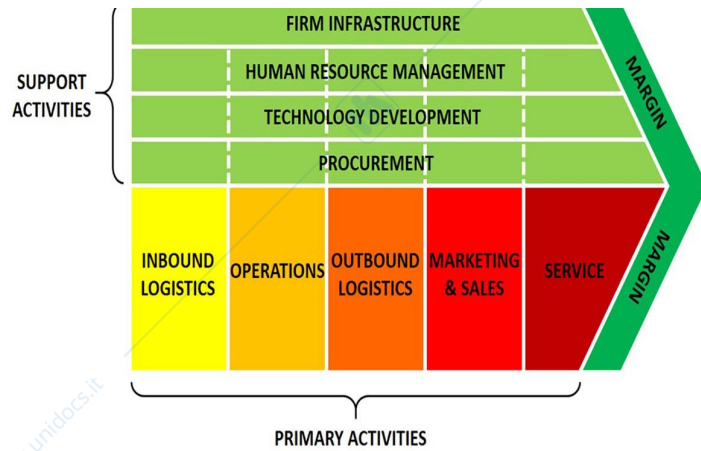
Es. un altro esempio potrebbe essere di andare a localizzare la propria azienda molto vicino ad aziende distributrici, oppure in base ad altri fattori come la vicinanza ad aeroporti o treni, una materia prima difficile da trasformare (quindi trasformarla in loco), il costo del lavoro ecc.

- Difficoltà della concorrenza nelle scelte strategiche (vischiosità)

Porter parlò della **catena del valore**, cioè in che modo si genera valore (differenza tra ricavo e costi) quindi in che modo si genera il valore finale.

- Per creare valore ( $\rightarrow$  VC): gestione attività interne + relazioni esterne

- Catena del valore: strumento di analisi delle attività e delle relazioni



Porter dice che un'azienda viene scomposta in una serie di attività generatrici di valore, di queste attività ciò che viene rilevato sono i costi.

Le attività generatrici si dividono in attività primarie che sono strettamente collegate al processo produttivo ed attività di supporto che sono trasversali a tutto il processo. Le attività di supporto sono fasi necessarie per acquisire i capitali interni, quindi le risorse.

Le attività primarie sono date da logistica (per approvvigionamento di materie prime), il ciclo produttivo (le fasi operative), la gestione della logistica, la divisione marketing e vendite e tutti quelli che sono tutti i servizi come il supporto al cliente (amministrazione, casse, gestionale ecc.)

Ciascuna di queste attività primarie viene esaminata in termini di costi e ricavi. Si esamina quindi il funzionamento, quindi in che modo ognuno di questi va a modificare il determinato margine e come si può agire per andarlo a modificare per migliorare la sua prestazione.

Le attività di supporto riguardano i rapporti di approvvigionamento, la tecnologia, la gestione delle risorse umane e le infrastrutture dell'impresa. Queste 4 fasi sono trasversali a TUTTE le attività primarie. Quindi esamina i propri modi di originare valore in relazione a quelli dei competitor. In questo caso l'azienda agisce da sola per se, nella catena di valore si va a vedere il valore generato dalla singola unità nel "network" delle varie "costellazioni". Quindi come gestire la sua catena di valore rispetto ai suoi concorrenti.

## **STRATEGIE COMPETITIVE**

Sono quelle che nascono dallo sfruttamento del vantaggio competitivo, che possiamo farlo in 3 modi: leadership di costo, differenziazione e focalizzazione.

L'obiettivo delle strategie competitive è di generare un vantaggio competitivo, cioè è un valore distintivo per l'impresa nel medio e lungo periodo (redditività del capitale investito superiore a quella dei concorrenti).

- Commercializzare un p/s simile a quello dei competitors ma con un costo più basso (ridurre i costi)(efficienza operativa)

- Offrire un p/s con caratteristiche distintive rispetto a quello dei concorrenti a cui i propri clienti attribuiscono un valore (e sono disposti a pagare un  $px > kprod$ )(aumentare i benefici)  
(posizionamento strategico)

- Focalizzazione

Questi non devono essere considerati opposti

Queste caratteristiche possono essere raggiunti anche applicandone sia uno che l'altro ad esempio:

**1) differenziazione** → aumento dell'offerta → economie di produzione → riduzione dei costi (es. tutti i marchi di alta qualità, sul prestigio, sugli aspetti legati all'ambiente, i valori etici ecc.)

**2) Vantaggio di costo** (si abbina solitamente ad una standardizzazione di prodotto che può comunque essere un prodotto unico sia per il prezzo che per caratteristiche) → **intensa penetrazione del prodotto sul mercato (standardizzazione)** → **riconoscibilità** → **posizionamento e differenziazione** (Il caso classico di impresa che parte con **leadership di costo** che abbiamo posizionamento e differenziazione è l'ikea poiché essa nasce come tutti i prodotti pressochè uguali e quindi i designer sono vincolati a determinate forme e disegni. Esso è entrato quindi con prezzi ipercompetitivi, qualità media e quindi attira clienti ed inoltre sono molto riconoscibili e quindi dall'essere un prodotto standard a basso prezzo è diventato un prodotto assolutamente differenziato (infatti è facilmente riconoscibile sul mercato pur mantenendo i prezzi bassi).

Strategia di leadership di costo: Si basa sulla riduzione dei costi unitari del p/s in modo tale da renderli < a quelli dei concorrenti (media del raggruppamento strategico di partenza) (concetto relativo) → controllo della leva competitiva **prezzo**

- L'impresa allarga la sua quota di mkt (tanto maggiore quanto è la D è sensibile al prezzo) → espansione livello di produzione dell'impresa → > sfruttamento delle economie di scala e di esperienza

- Si crea un circuito virtuoso: aumento dell'efficienza → incremento del margine operativo → > volumi venduti

L'impresa può scegliere di non abbassare il prezzo rispetto a quello dei concorrenti → margine di redditività → effetto positivo sulla struttura finanziaria dell'impresa

ATTENZIONE: avvio del processo (non è immediato) e sua evoluzione

#### **Costruire una strategia di vantaggio di costo**

1) Individuazione e scomposizione dei costi operativi unitari e degli investimenti per SBU o impresa per ogni attività della catena del valore. (individuare quindi tutte le voci che compongono il costo di produzione di un bene o di un servizio e andare a rilevare i costi operativi di ciascuno. I costi al kg di ciascuna fase produttiva, produzione nel senso allargato del termine.

2) Comparazione dei costi per singola attività con quelli dei concorrenti. L'impresa deve poter valutare questi singoli prezzi unitari con i singoli prezzi unitari del competitor. Questa fase risulta molto difficile ed una strategia viene portata avanti accettando anche una certa fase di rischio.

3) Determinanti critiche del livello dei costi delle attività della cdv (AGV).

4) Definizione della strategia per il raggiungimento del vantaggio competitivo. Scelgo quindi come comportarmi dopo aver individuato come posso agire e quindi scelgo la strada più vantaggiosa.

5) Azioni per attuare la strategia definita

**Determinanti del livello dei costi**, abbiamo 3 grandi categorie

1) Fattori relativi alla realizzazione della attività esaminata della cdv.

2) Fattori che agiscono sul legame tra le varie attività

3) Come intervenire sul risultato dei fattori prodotti, quindi si esaminano le catene del valore delle diverse unità strategiche

**Fattori relativi alla realizzazione della attività esaminata della cdv.**

a) Economie di scala e di estensione

b) Economie di apprendimento

c) Grado di utilizzazione della capacità produttiva

d) Tecnologie di processo

e) Progettazione del prodotto (in modo da facilitare assemblaggio, utilizzare materie prime meno costose, favorire la progettazione su larga scala)

- f) Localizzazione delle attività produttive (avvicinarsi se una materia prima risulta costosa, fare sede lì)
  - g) Modalità di approvvigionamento
  - h) Modalità di distribuzione (fare accordi vantaggiosi con l'organizzazione)
  - i) Fattori generici di efficienza interna (i.e. efficienza residuale). (si cerca di eliminare quelli che sono i costi in più quindi i piccoli "difetti" nel processo produttivo).
- 2) Fattori relativi al legame tra l'attività esaminata e le altre della catene del valore
- 3) Se l'impresa con + SBU: legami tra le attività delle cdv dei diversi SBU

#### Strategia per acquisire il vantaggio di costo

##### **Azione sulle determinanti di costo nelle attività più costose della cdv**

- Innovazioni di processo e di prodotto
- Sfruttare le economie di produzione: difficilmente imitabile dai concorrenti → VC sostenibile
- Ri-localizzazione delle attività produttive
- Riduzione dei punti di inefficienza: sistemi di controllo interni, meccanismi incentivanti/disincentivanti sui lavoratori, riduzione gerarchie e responsabilizzazione singoli... (possiamo ottenerla principalmente con gratifiche, cercando di coinvolgere i lavoratori nella visione che l'impresa ha deciso di darsi)

##### **Riconfigurazione della cdv con un cambiamento organizzativo nella struttura**

- Esternalizzazione di alcune fasi della cdv (outsourcing) in cui non si è efficienti (quindi **disintegrazione** in questo caso)
- Riorganizzazione delle fasi del processo produttivo, loro interconnessioni e cambiamenti nella loro realizzazione. (ad esempio avvicinandole ad uno stabilimento o all'altro)
- Razionalizzare le unità produttive
- Modificare la posizione nella filiera attraverso **integrazioni** a monte e a valle (portare all'interno delle attività perché portarle all'interno costa meno che comprarle e portarle dall'esterno)

Un'impresa che sceglie di fare questo tipo di analisi è un'azienda che ha deciso di portare avanti questa scelta nel medio e lungo periodo.

#### Strategia di differenziazione

- Questa si ottiene attribuendo al prodotto/servizio offerto degli **elementi (tangibili o intangibili) che ne aumentano il valore assoluto ma anche il valore relativo nel confronto con la concorrenza.** (bisogna fare sempre un'analisi sui propri clienti perché se vogliamo muoverci in un'ottica di sostenibilità ma ai nostri clienti non gli interessa niente che il package è in cartone e non in plastica, quindi andiamo a fare una modifica inutile).
- Può modificare il posizionamento del prodotto/servizio sul mercato
- L'incremento di valore del prodotto/servizio per il marketing si ottiene:
  - 1) attraverso l'estensione della gamma (è stata la strategia ad esempio di apple, che dobbiamo comprare il telefono perché ha un particolare software potente, si può collegare alla macchina, alle cuffie particolari ecc. quindi rende quel telefono migliore anche se senza questi "accessori" in più sarebbe un telefono normale)
  - 2) aumentando la funzionalità d'uso del bene o servizio
  - 3) Fornendo output perfettamente integrati con il primo (come la barilla che oltre a pasta fa anche sughi per la pasta).

### Condizioni alla base di una strategia di differenziazione

Componenti fondamentali di una strategia di differenziazione per raggiungere un VC sono:

- **Unicità:** deve essere ritenuta unica per il cliente (anche se non è unica ma deve trasmettere questa sensazione al cliente)
- **Valore** deve trasmettere al cliente di percepire un valore maggiore rispetto ai competitor, quindi scelgo la caratteristica che ritengo che possa essere unica, so che essa può avere un valore e devo riuscire a produrla in modo che venga percepita dal cliente
- **Percezione**
- **Sostenibilità economica** deve quindi garantire che questo miglioramento deve essere sostenibile per l'azienda, quindi se non risulta sostenibile non va bene

### Le componenti:

- Componenti **tangibili** (contenuto tecnologico, performance (efficienza, sicurezza...), affidabilità, materiali e componenti, integrabilità, ampiezza gamma, design, innovatività)
- Componenti **intangibili:** Marca e immagine percepita, reputazione e sistema di valori.
- Componenti **relazionali e aggiuntive:** non vanno a riguardare esattamente l'oggetto preso in considerazione ma si parla ad esempio del rapporto con il cliente ad esempio dove avviene l'acquisto del prodotto e quindi dove accollo il mio partner industriale (come ad esempio un ufficio elegante ecc., oppure nello stabilimento per fargli toccare con mano il prodotto) quindi andiamo a creare le condizioni di particolare accoglienza. Queste sono: condizioni di acquisto, caratteristiche del luogo di acquisto, condizioni di utilizzazione, fattori di segnalazione, servizi aggiuntivi.

Le componenti tangibili rappresentano una caratteristica molto importante come il design.

Le componenti intangibili sono difficilissime da raggiungere e i competitor faranno di tutto per "distruggere" le nostre scelte.

Le componenti relazionali e aggiuntive ci servono per raggiungere un risultato maggiore.

### **Differenziazione tangibile – differenziazione intangibile**

Caratteristica **fondamentale** è non differenziarsi troppo da quel bene (es. passata di pomodori, possiamo aggiungere qualche aroma ma non possiamo cambiare quel determinato prodotto, oppure se facciamo yogurt, quasi tutti gli yogurt sono prodotti arricchiti di determinate componenti e nei supermercati non si trovano più yogurt semplici, quindi in un certo senso ci siamo allontanati dal prodotto in sé.

La sostenibilità della strategia di differenziazione, dipende da:

- Numerosità delle fonti utilizzate per ottenere il VC e loro inimitabilità,
- Capacità dell'impresa di introdurre e gestire nuove componenti,
- Presenza di dinamiche che incrementano il divario di VC con le altre imprese

### I rischi della differenziazione si verificano quando:

- Quando il differenziale di prezzo tra il prodotto differenziato e quello del leader di costo diventa troppo ampio
- Quando la differenziazione smette di fornire quel valore per cui i clienti sono disposti a pagare un prezzo superiore perché questo vantaggio si è banalizzato (es. smartphone dove si ha un obsolescenza rapidissima, quindi l'aggiunta dei componenti per ampliare le funzionalità di un prodotto e quindi si tende a rendere ogni anno un nuovo prodotto)
- Quando l'esperienza riduce la percezione che i clienti hanno del valore del prodotto differenziato e delle sue caratteristiche
- Quando i prodotti contraffatti replicano le caratteristiche dei prodotti differenziati (es. dei prodotti italiani, questi prodotti contraffatti modificano anche la percezione del cliente nei confronti del prodotto originale). Es: la granarolo va a proporre le sue mozzarelle sul mercato tedesco con latte di

vaccino ecc. che non piace al mercato tedesco poiché questo era abituato a mozzarelle contraffatte che erano diventate la mozzarella per il target di mozzarelle tedesco.

- Quando l'impresa differenziata ha difficoltà a ottenere la fedeltà di un ampio numero di consumatori (quindi questo può derivare quando si fa un'analisi sbagliata del mercato).

**La strategia di differenziazione nel settore alimentare è una delle strategie più utilizzate (es. marchi di qualità DOP e IGP, il mercato sta iniziando a banalizzare questi determinati marchi poiché il numero dei marchi di qualità è aumentato in maniera esponenziale, e quindi per molte persone non risulta più un prodotto particolare (questo non vale per vino)).**

### **STRATEGIA DI FOCALIZZAZIONE**

Riproporre le strategie che abbiamo viste (leadership di costo e differenziazione) ma in un'area e in un posto ben preciso. Questo viene portato avanti da aziende solitamente di piccole dimensioni e solitamente applicano questo in un determinato luogo di piccole dimensioni tale da ottenere comunque un vantaggio efficace.

Le grandi imprese non sono interessate a queste piccole nicchie di mercato, quindi non si ha la competizione di queste

Vantaggi:

- a) Concentrare sforzi e risorse verso un'unica area limitata → maggiore forza e capacità competitiva
- b) Specializzazione di risorse e conoscenze → più possibilità di vantaggio competitivo nella nicchia
- c) Le grandi imprese in genere se ne disinteressano

Rischi:

- a) Nicchie come area di potenziale interesse per le grandi imprese dove possono facilmente dominare nel caso in cui ritengono che quel mercato sia interessante.
- b) L'impresa rischia di seguire e farsi trascinare in un ciclo di vita della nicchia.
- c) Scegliere un'area di business economicamente non sostenibile e quindi non otteniamo vantaggio competitivo anzi.

Es. l'aceto balsamico, all'inizio era fatto da piccole imprese ed era un prodotto molto locale, fatto da piccole imprese. Appena si fa conoscere entrano grandi gruppi come Ponti e Acetum che appena hanno visto che la situazione era interessante, vanno a produrre un prodotto che non è come l'originale ma simile e con un nome simile, quindi queste piccole differenze che non le conosce un consumatore, va ad acquistare quello al prezzo più competitivo e quindi è uno di un grande marchio e in questo modo le piccole imprese hanno perso di molto questo prodotto.

## **STRATEGIE DI COLLABORAZIONE**

*Sono strategie dove due aziende decidono di collaborare ma per entrambe finché conviene. Questo non esclude il fatto di portare avanti strategie di tipo competitivo.*

*La strategia di collaborazione richiede la capacità da parte del manager di sapersi rapportare con altre aziende e questo non è scontato poiché l'azienda nasce per avere uno sviluppo autonomo. Il vantaggio di una collaborazione è quello di poter condividere investimenti, ricerche e quindi di raggiungere più velocemente traguardi ambiziosi, soprattutto in ambito tecnologico.*

*La collaborazione offre quindi la possibilità di condividere un investimento, di condividere un investimento ma fatto sta che bisogna condividere anche il risultato positivo tra i vari partecipanti. Nel caso di attività innovative e di ricerca, un'impresa può trovarsi a dover scegliere se svolgerle da sola o in collaborazione con partner. Entrambe hanno sia aspetti positivi che negativi. La strategia di collaborazione potrebbe consentire all'impresa di raggiungere obiettivi più ambiziosi e finanziariamente impegnativi con maggiore rapidità e minori costi e rischi. Al tempo stesso è necessario valutare una condivisione del potere di controllo e una ripartizione dei profitti ed il rischio di comportamenti sleali ed opportunistici del partner. Elemento fondamentale: una cultura della collaborazione.*

*Abbiamo diverse strategie di collaborazione:*

- a) Orizzontale
- b) Verticale (ad esempio quando privati affidano e finanziano l'università)
- c) Laterale
- d) Basata sull'area geografica di riferimento
- e) Per numerosità dei partecipanti (i consorzi che può essere considerata una strategia di competizione).

Possiamo avere diverse caratteristiche dei soggetti che partecipano:

- Dimensione (grandi imprese; piccole; grandi-medie-piccole...)
- Posizione competitiva (leaders; followers, ...)
- Area di business principale (stessa filiera o no; stesso raggruppamento strategico o no...)
- Natura giuridica (imprese; istituzioni; università e enti diversi...)
- Area geografica di origine (soggetti dello stesso paese o di paesi diversi)

Motivazioni alla base di un collaborazione: fattori legati all'ambiente esterno:

- 1) Predisposizioni normative (spingono le imprese a cooperare, es. a.t.i.)
- 2) Spinta delle istituzioni pubbliche che supportano finanziariamente la costituzione di accordi (es. quando viene fatto un appalto pubblico)

Motivazioni di carattere interno

1) Sviluppare il patrimonio di competenze. Vantaggio: condivisione di investimenti spesso ingenti. Problema: ripartizione dei risultati tra i vari partner.

2) Alleanze finalizzate ad un'espansione

3) Gestire la posizione competitiva

- Per garantire stabilità ai prezzi (→ natura collusiva, solitamente tendono a distorcere il mercato e che vengono poi sanzionate dall'antitrust (in Italia non esistono cartelli mentre negli accordi internazionali esistono poiché non c'è un ente che può sanzionare a livello internazionale come per il petrolio, caffè ecc.)

- Per cogliere minacce/opportunità inaspettate (le imprese locali possono allearsi per difendersi da un nuovo "straniero che prova ad entrare")

- Per ampliare capacità produttiva o portafoglio prodotti (e quindi si amplia il portafoglio di

prodotti e capacità produttiva)

- Per coordinare azioni di mktg e comunicazione e commerciali

4) Miglioramento dell'efficienza

Possibili vantaggi da una strategia di collaborazione

1. Accesso a risorse e competenze critiche in maniera rapida
2. Si riduce il vincolo legato alle risorse → maggiore flessibilità aziendale (flessibilità perché sostituire un investimento in capitali fissi con accordi di collaborazione consente flessibilità e dinamicità per una determinata azienda).
3. Acquisizione di competenze nuove e differenti dai partner
4. Condivisione di rischi e investimenti con i partner per accedere a soluzioni innovative
5. Si porta avanti uno standard comune insieme

Ci sono fattori di influenza sulla possibilità/capacità di collaborazione, sono principalmente le disponibilità finanziarie e la disponibilità di competenze distintive/risorse, abbiamo inoltre: approccio culturale dei responsabili, la reputazione dell'impresa, le competenze organizzative/amministrative dei partner, il capitale sociale apportato da ciascun partner. Alla fine di ciò si analizzano costi e benefici che è possibile trarre da questa collaborazione.

## Tipologie principali di alleanze

- L'impresa sceglie il tipo di accordo in base a
  - ✓ **obiettivi**
  - ✓ **attitudine** e disponibilità alla collaborazione

ALLEANZE TATTICHE	ALLEANZE STRATEGICHE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Azioni mirate a sviluppare pratiche commerciali e/o la gestione dei clienti</li> <li>• Azioni per gestire problematiche produttive</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accordi contrattuali di vario tipo</li> <li>• <i>Joint ventures</i></li> <li>• <i>Licensing</i></li> <li>• Consorzi</li> </ul>

Le alleanze strategiche può dar vita anche ad un nuovo soggetto giuridico creato dalle imprese che creano alleanza.

Il tipo di alleanza si sceglie in base ai propri obiettivi