

Le strategie complessive (2) e le strategie competitive.



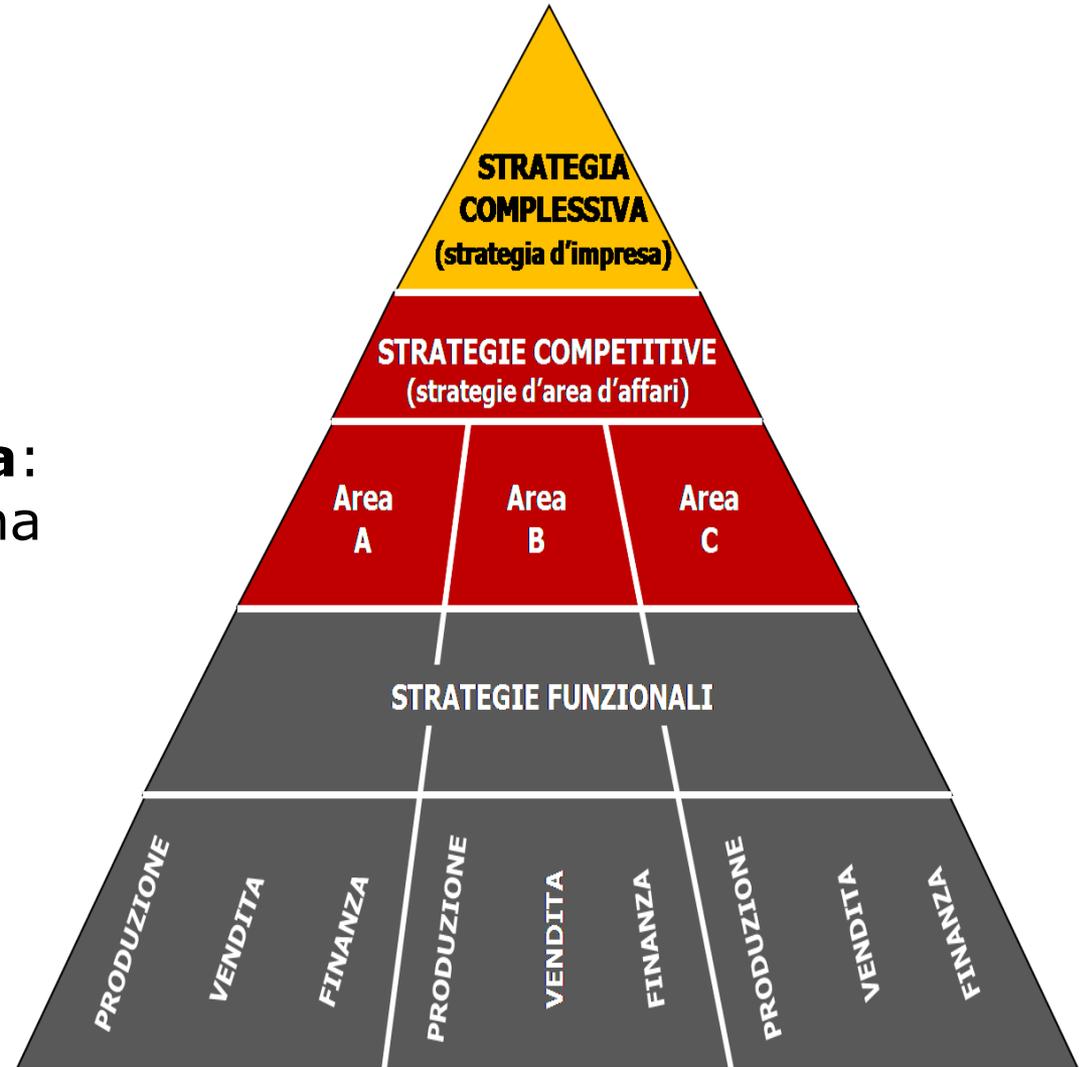
SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

Prof. Francesca Iandolo
Ph.D. Management

Strategia complessiva:
scelta della/e aree d'affari

Strategia competitiva:
come competere in ciascuna
delle aree d'affari

Strategia funzionale:
modalità di attuazione nelle
diverse funzioni di gestione
operativa



LE STRATEGIE COMPLESSIVE

Gli obiettivi strategici imprenditoriali

- **SVILUPPO DIMENSIONALE** (crescita del volume d'affari);
- **RIEQUILIBRIO GESTIONALE** (risposta alla crisi);
- **RIDUZIONE DEL RISCHIO** (continuità aziendale);
- **MANTENIMENTO DELLE POSIZIONI** (difesa del mercato);
- **DISINVESTIMENTO PARZIALE** (ridimensionamento);
- **USCITA DAL MERCATO** (cessione o liquidazione).

Le strategie complessive o di sviluppo dimensionale

Integrazione

Diversificazione

Internazionalizzazione

L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

- ❖ L'impresa internazionale è caratterizzata dal fatto di **gestire in maniera permanente attività di natura economica** (commerciale e/o produttiva) **in due o più Paesi**; l'internazionalizzazione è, quindi, riferita alla dimensione reale dell'impresa e non a quella finanziaria!
- ❖ La presenza estera dell'impresa deve, dunque, essere il risultato di un **preciso orientamento strategico** che trova corrispondenza, da un lato, nella formalizzazione di un piano e nel relativo investimento di risorse e, dall'altro, nel coinvolgimento dell'impresa in maniera stabile e significativa in una rete di relazioni con altri soggetti presenti nelle varie aree geografiche

Fattori interni ed esterni che spingono l'impresa all'espansione in aree estere

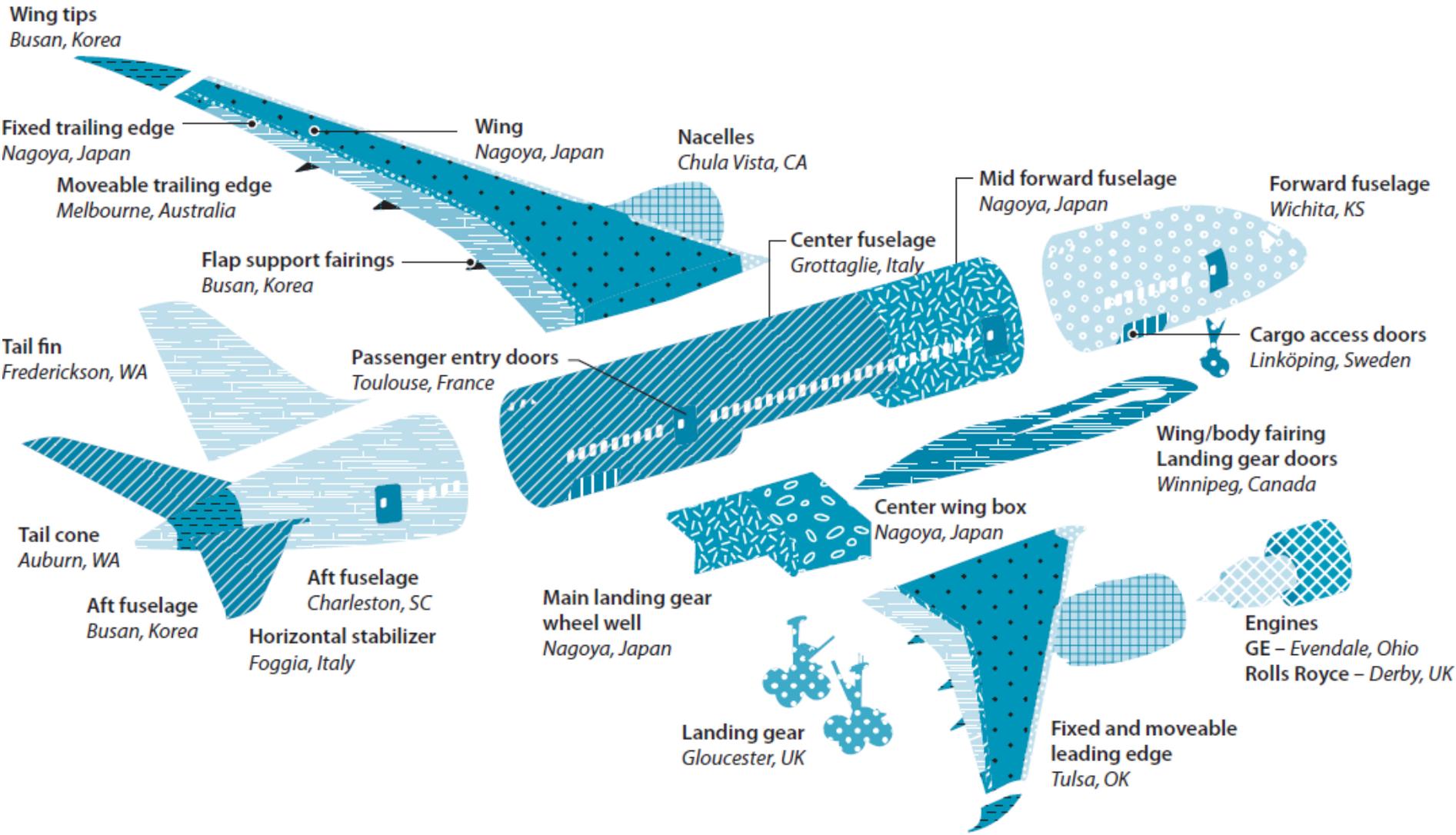
- fattori *interni* -

- l'acquisizione di **vantaggi competitivi determinati intrinsecamente dalla gestione appropriata della presenza internazionale;**
- lo sfruttamento in nuove aree geografiche di **vantaggi competitivi detenuti nel mercato originario;**
- la **ricerca** nelle aree estere di **condizioni** che possono tradursi in elementi di vantaggio competitivo per l'impresa.

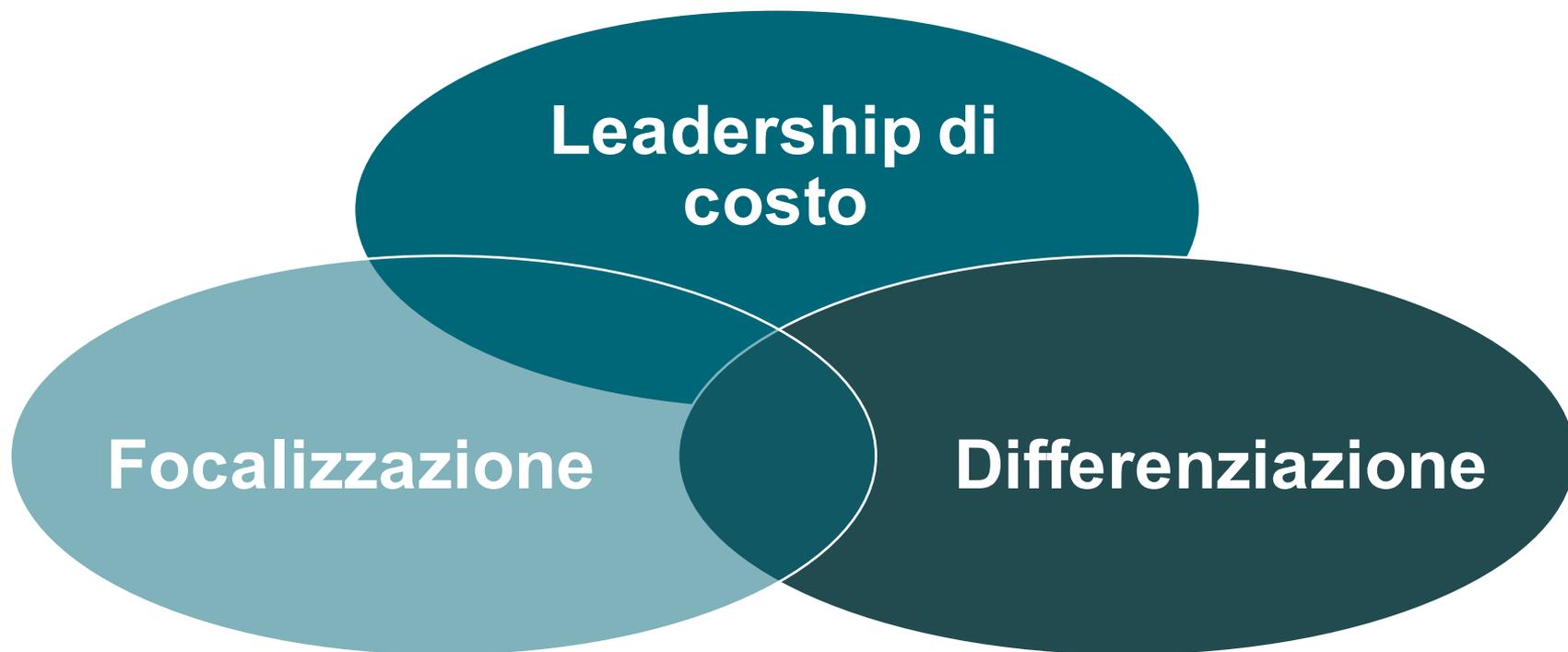
Fattori interni ed esterni che spingono l'impresa all'espansione in aree estere

- fattori *ambientali* -

- l'internazionalizzazione dei mercati, della concorrenza e in generale dell'ambiente rilevante per l'impresa;
- il miglioramento delle condizioni e la diminuzione dei costi relativi alle comunicazioni e ai trasporti tra aree geografiche diverse;
- la saturazione del singolo mercato locale.



LE STRATEGIE COMPETITIVE



**Leadership di
costo**

Focalizzazione

Differenziazione

LA LEADERSHIP DI COSTO

❖ controllo della leva competitiva del prezzo

L'impresa può *abbassare il prezzo di vendita della propria offerta* a un livello che, pur rimanendo al di sopra del proprio costo medio, risulta inferiore a quello dei concorrenti, nello stesso raggruppamento strategico:

- aumento della domanda
- maggiore sfruttamento delle economie di scala e accumulo di esperienza

❖ Il vantaggio conseguente alla leadership di costo non si manifesta necessariamente nella riduzione del prezzo. È, infatti, evidente che se l'impresa leader di costo mantiene il prezzo della propria offerta ai livelli medi dei concorrenti, si troverà a beneficiare di un *marginale di redditività più alto*

Lo schema logico di determinazione della strategia di vantaggio di costo

- **Scomposizione dei costi operativi** e per investimenti sostenuti dall'azienda (o dall'area di business) **in relazione alle singole attività della catena del valore**
- Comparazione dei costi sostenuti dall'impresa per la realizzazione delle varie attività con quelli che i concorrenti affrontano nelle attività corrispondenti della loro catena del valore: **studio dei “driver di costo”**
- Definizione della strategia per raggiungere la posizione di vantaggio rispetto ai concorrenti. Tale strategia può andare in due direzioni diverse:
 - da un lato, può individuare **gli interventi sulle determinanti di costo** finalizzate alla minimizzazione dei costi delle attività della catena del valore;
 - in alternativa, può **innovare l'organizzazione di tali attività** in relazione ai vincoli e alle opportunità insiti nelle caratteristiche delle varie determinanti di costo.
- **Esplicitazione delle azioni** che occorre compiere per attuare la strategia definita nella fase precedente e le nuove procedure che possono essere richieste a tal fine.

Le determinanti del livello dei costi

a) i fattori relativi alla specifica realizzazione dell'attività in questione;

- economie di scala e di “scopo”;
- economie di apprendimento;
- grado di utilizzazione della capacità produttiva;
- tecnologia di processo;
- progettazione del prodotto;
- localizzazione delle attività produttive;
- modalità di approvvigionamento;
- modalità di distribuzione;
- fattori generici di efficienza interna.

b) i fattori relativi ai legami tra l'attività in questione e le altre attività della **catena del valore**. Nel caso in cui l'analisi sia condotta a livello di area di business, bisogna considerare anche i legami con le attività delle catene del valore delle altre aree di business.

- efficienza con cui i materiali e i semilavorati sono fisicamente movimentati da una fase all'altra del processo operativo.
- efficacia con cui sono interconnesse le attività del valore

Le strategie per acquisire il vantaggio di costo

➤ **Azione diretta sulle determinanti di costo più importanti nelle attività del valore dove si manifesta la parte più rilevante dei costi:**

- Massimo sfruttamento delle economie di produzione
- Innovazione di processo o di prodotto
- Riorganizzazione geografica dell'attività produttiva
- Riduzione sistematica delle “x-inefficiencies”

➤ **Riconfigurazione della propria catena del valore:**

- Esternalizzazione di determinate fasi della catena del valore (*outsourcing*).
- Reingegnerizzazione dei processi produttivi
- Razionalizzazione dell'insieme di unità produttive
- Modificazione della posizione nella filiera produttiva, attraverso l'integrazione orizzontale o quella verticale a monte o a valle

Esempi di imprese che utilizzano la leadership di costo



LA DIFFERENZIAZIONE

- **la capacità di offrire un prodotto o un servizio con determinate caratteristiche che lo distinguono da quelli dei rivali e a cui il cliente riconosce un valore, in virtù del quale è disposto a pagare un prezzo superiore (PREMIUM PRICE)**

Quattro condizioni devono verificarsi affinché la differenziazione determini una posizione di vantaggio competitivo:

unicità

valore

percezione

sostenibilità
economica

I vantaggi della differenziazione

- La differenziazione aumenta la “disponibilità a pagare” del cliente, consentendo quindi all’impresa di fissare un prezzo per il suo prodotto maggiore di quello degli altri operatori nella stessa area di business, **senza per questo risentire di una riduzione della domanda.**
- Se questo prezzo è superiore al costo unitario sostenuto per la differenziazione, l’impresa realizza un margine economico superiore, a parità di altre condizioni, a quello degli avversari; dispone, quindi, di una **maggiore capacità di accumulazione di ricchezza.**
- ❖ L’incremento del prezzo consentito dal maggior valore che l’offerta differenziata eroga a vantaggio del cliente deve comunque essere **gestito con attenzione.**

Le modalità di attuazione della differenziazione



componenti
tangibili;



componenti
intangibili;



componenti
aggiuntive e
“relazionali”.



Esempi di imprese che utilizzano la differenziazione



Audi



BlackBerry™

La strategia di focalizzazione

La strategia di focalizzazione consiste nella ricerca di una posizione:

- ✓ di **vantaggio assoluto nei costi** o
- ✓ di **differenziazione**

in un'area molto circoscritta (una nicchia) del mercato.

❖ Può essere considerata una terza strategia competitiva di base, anche se, in effetti, consiste nell'attuazione di una delle due precedenti in un'area relativamente piccola del mercato.

Vantaggi della focalizzazione

Consente all'impresa di indirizzare tutti i propri sforzi economici e strategici in un contesto circoscritto e quindi, di beneficiare, a parità di altre condizioni, di una maggiore forza competitiva per un dato livello di risorse disponibili

Favorisce la specializzazione delle risorse e delle conoscenze da parte dell'impresa e quindi la migliore capacità di raggiungere una posizione di vantaggio competitivo nella propria area di business;

Riduce la pressione competitiva proveniente dalle grandi imprese che (in condizioni normali di mercato) tendono ad avere minore attenzione verso le aree di business di piccola dimensione

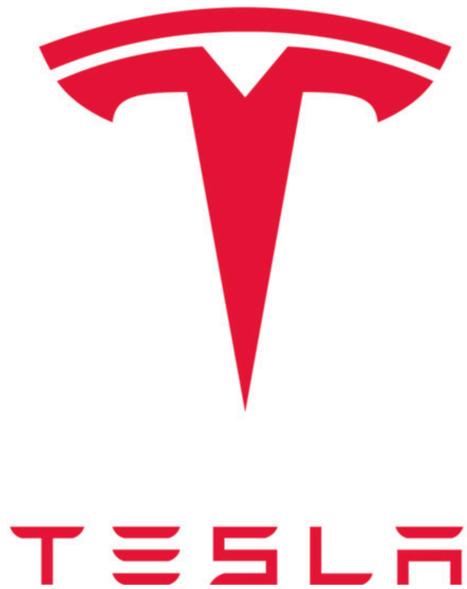
Limiti della focalizzazione

investire e specializzarsi in un'area del mercato economicamente non sostenibile

investire e specializzarsi in un'area del mercato facilmente aggredibile

seguire il ciclo di vita dell'area di mercato dove si è focalizzata l'attività.

Esempi di imprese che utilizzano la focalizzazione



ESEMPI

strategia competitiva attraverso la quale le imprese tentano di ottenere un Vantaggio Competitivo attraverso la riduzione dei costi rispetto ai concorrenti

Compagnie aeree low-cost

- **servizi di base (no pasti)**
- **prenotazione e vendita contestuali**
- **addebito per cambi data**
- **minori costi di approvvigionamento (ridotti servizi a bordo, accordi con scali piccoli per servizi di movimentazione più economici, etc.)**
- **minori costi di gestione (personale di bordo ridotto, velivoli più economici e di minore dimensione)**
- **minori costi di distribuzione (no agenzie di viaggio, solo vendita via web)**
- **poche rotte**
- **prezzi contenuti e variabili**
- **elevato tasso di occupazione posti**

Si ricerca il vantaggio competitivo incrementando il valore percepito dei prodotti o dei servizi rispetto a quelli di altre aziende

Compagnia di bandiera

- **servizi completi (prenotazione, ristoro a bordo, etc.)**
- **servizi esclusivi (business class)**
- **alti costi di approvvigionamento (servizi a bordo, scali grandi, etc.)**
- **alti costi di gestione (personale di bordo non riducibile, velivoli di grande dimensione)**
- **alti costi di distribuzione (agenzie di viaggio)**
- **programmi di fidelizzazione (carte miglia)**
- **molte rotte (anche in code sharing)**
- **prezzi elevati**
- **più ridotto tasso di occupazione posti**

le imprese si posizionano in nicchie di mercato, meno attrattive per altri concorrenti, in cui riescono ad ottenere vantaggi competitivi

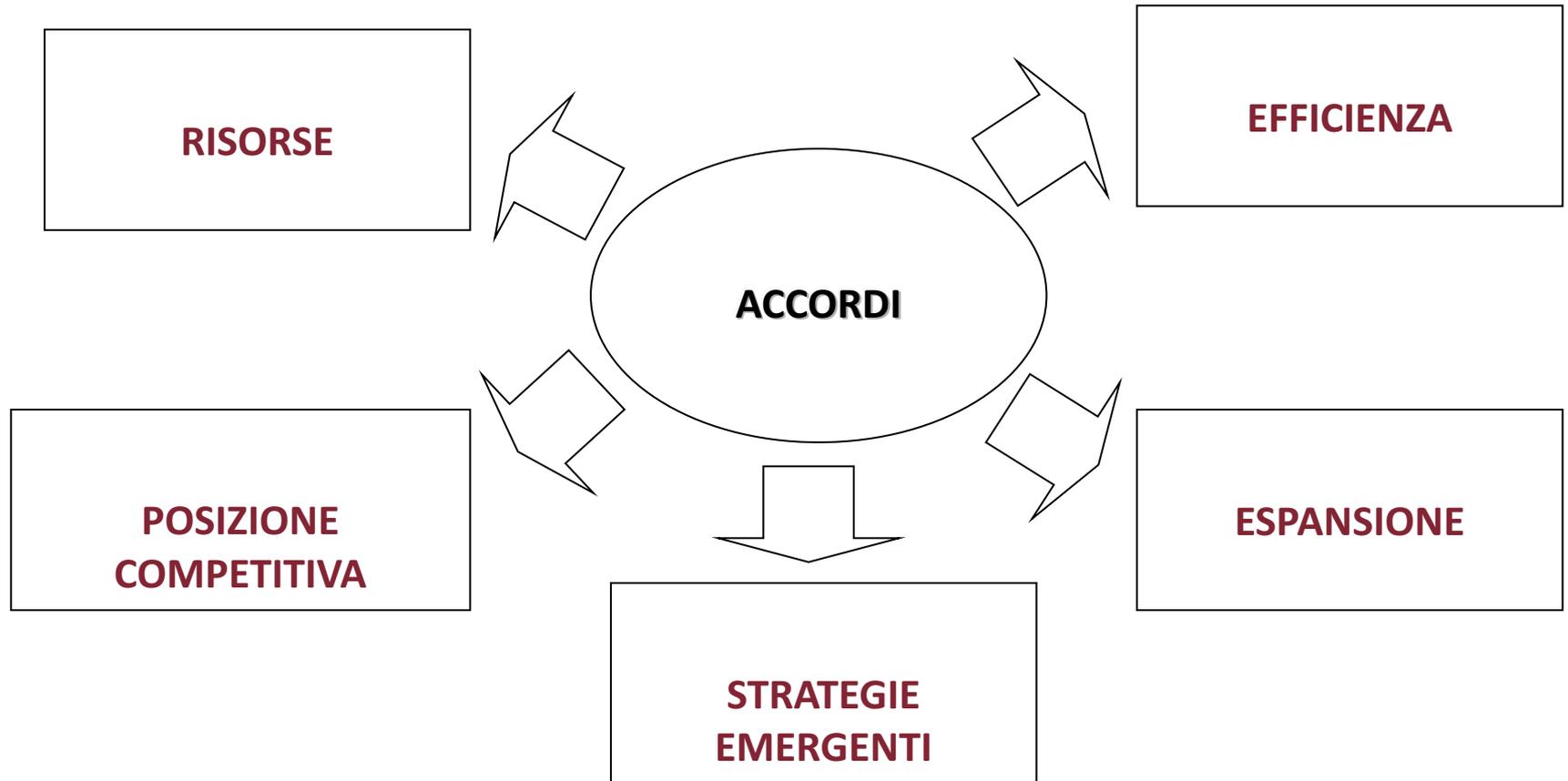
Piccola compagnia aerea che collega le isole Seychelles

- **servizi essenziali (viaggio)**
- **esclusività per la localizzazione (non c'è concorrenza)**
- **aerei da turismo, solo con il pilota**
- **orario flessibile**
- **poche rotte**
- **prezzi contenuti e accordi con i tour operator (inserimento nei pacchetti)**
- **elevato tasso di occupazione posti**

LE STRATEGIE DI COLLABORAZIONE

- ❑ L'orientamento strategico dell'impresa non è necessariamente di tipo solo competitivo; può essere **anche di natura collaborativa**.
- ❑ La rilevanza della cooperazione emerge anche con riferimento al fine imprenditoriale di massimizzazione del valore economico. Per raggiungere questo obiettivo non basta “appropriarsi” (attraverso azioni normalmente competitive) di opportunità da cui trarre valore; occorre anche “creare” tali opportunità; le attività volte alla creazione di valore possono e spesso debbono, essere svolte insieme ad altri partner.
- ❑ La collaborazione può essere **verticale, orizzontale, laterale**.

Le motivazioni alla base di una strategia cooperativa



La “capacità” di collaborare

- **È la risultante di condizioni sia materiali che immateriali**
- Condizioni materiali:
 - disponibilità di risorse per finanziare gli investimenti richiesti dall’attuazione dell’accordo, nonché i costi (spesso non irrilevanti) assorbiti dalla gestione dello stesso accordo
 - disponibilità di risorse distintive
- Condizioni immateriali:
 - il “capitale sociale”
 - lo stile manageriale e l’attitudine “culturale” verso la cooperazione con altri soggetti
 - la chiarezza degli obiettivi strategici
 - le competenze organizzative
 - la reputazione goduta dall’impresa

Le diverse tipologie di alleanza

	<i>Alleanza "tattica"</i>	<i>Alleanza "strategica"</i>
<i>Natura degli obiettivi</i>	Obiettivi funzionali alla soluzione di problematiche contingenti	Obiettivi funzionali alla attuazione della "vision" e della mission" dell'azienda
<i>Potenziale impatto sulla strategia</i>	Modesto o assente	Elevato
<i>Potenziale impatto sulla gestione operativa</i>	Elevato	Non necessariamente significativo nell'immediato; elevato nel medio termine
<i>Livello di Risorse impiegate</i>	Generalmente limitato	Generalmente molto consistente
<i>Integrazione organizzativa</i>	Modesta o comunque temporanea	Elevata e normalmente strutturale
<i>Durata</i>	Di breve termine, salvo l'eventualità di una reiterazione nel tempo delle attività previste dall'alleanza	Di medio-lungo termine

Esempi di co-branding



Esempi di joint venture

NESTLÉ

1991: creazione joint venture tra Coca-Cola e Nestle Refreshments (CCNR) finalizzata alla produzione e distribuzione di drink a base di tè nero e tè verde, come Nestea e Engiva



2001: creazione Beverage Partners Worldwide (BPW)- 50% quote. BPW distribuisce nella maggior parte dei mercati globali il brand Nestea, posseduto da Nestlé

