

# Business plan

## Le strategie competitive e di crescita

Prof. Giuseppe TARDIVO

Prof. Monica CUGNO

# CONTENUTI

## ¶ Il vantaggio competitivo

### ¶ Le fonti del vantaggio competitivo

- La leadership di costo
- La differenziazione
- La strategia di focalizzazione

### ¶ La strategia verticale

### ¶ La strategia di diversificazione

### ¶ La strategia di internazionalizzazione

# IL VANTAGGIO COMPETITIVO È LA CHIAVE DEL SUCCESSO IN UN SETTORE

## Definizione

*Il **vantaggio competitivo** è il risultato di una strategia che conduce l'impresa a occupare e mantenere una posizione favorevole nel mercato in cui opera e che si traduce in una **redditività** stabilmente maggiore a quella media dei competitori.*

## Implicazioni

- Definizione chiara dei confini dell'area di business dove opera l'impresa
- Le attività dell'impresa devono generare condizioni cui il mercato attribuisce un valore significativo rispetto ai rivali
- Occorre raggiungere l'eccellenza rispetto ai rivali in quegli ambiti a cui corrispondono i fattori critici di successo del mercato dove si opera

## Come raggiungerlo?

**Qual è il segreto del successo su questo mercato?**

- **Dal punto di vista del cliente**, quei fattori che la domanda valuta come più rilevanti per soddisfare i propri bisogni
- **Dal punto di vista dell'impresa**, quegli aspetti dell'organizzazione e della propria offerta che la distinguono dai concorrenti

# L'ESSENZA DEL VANTAGGIO COMPETITIVO È QUINDI LA DISPONIBILITÀ DI FATTORI DIFFERENZIANTI RISPETTO AI CONCORRENTI

Come esprimere diversità?

Efficienza operativa

Posizionamento strategico

Spiegazione

- Svolgere le stesse attività dei concorrenti ma in maniera migliore dal punto di vista della rapidità o dei costi medi

- Individuare una posizione nel mercato a cui i clienti riconoscono un valore e che i concorrenti non possono raggiungere

Cause del mutamento delle condizioni

- Con il trascorrere del tempo anche le altre imprese migliorano
- La frequente condivisione di fornitori tra imprese concorrenti rende omogenee numerose componenti del prodotto

- I concorrenti imitano..... ma sono in grado?
- Le condizioni di mercato cambiano
- E' vantaggioso essere i primi a entrare in un mercato?

# L'IMPRESA CHE ENTRA PER PRIMA IN UN MERCATO (FIRST MOVER) PUÒ GODERE DI DIVERSI VANTAGGI

## Vantaggi

Brand loyalty e leadership tecnologica

Diritto di opzione su risorse scarse

Sfruttamento degli switching cost dell'acquirente

Rendimenti crescenti

## Descrizione

- guadagnare in reputazione e rafforzamento dell'immagine
  - estensione della fedeltà alla marca
  - vantaggi derivanti dalla conoscenza della tecnologia
- 
- vantaggi nell'acquisizione di risorse (se sono scarse)  
Esempio: la telefonia mobile di terza generazione in Italia
- 
- Maggiore è il tempo di acquisizione di familiarità con un prodotto, maggiore sarà il costo del passaggio ad un prodotto concorrente  
Esempio: la tastiera QWERTY
- 
- vantaggi che derivano dalla crescita nella diffusione del prodotto  
Esempio: Intel (il primo processore del 1971 riuscì a reggere, nel 1975, il linguaggio BASIC proposto da Bill Gates. Quando IBM decise di adottare i processori Intel, Intel stessa acquisì una posizione dominante)

# L'IMPRESA CHE ENTRA PER PRIMA IN UN MERCATO, PERÒ, PUÒ ANCHE TROVARSI SVANTAGGIATA

## Cosa dice la ricerca empirica?

- I pionieri del mercato sono soggetti ad un alto tasso di fallimento (circa 47%)
- I pionieri che poi falliscono raggiungono a stento una quota di mercato del 10%
- Gli *early leader*, invece, raggiungono una quota di mercato almeno 3 volte superiore a quella dei pionieri

## Svantaggi

Alti costi di ricerca e sviluppo

Necessità di sviluppare canali di fornitura e distribuzione

Sviluppo di tecnologie abilitanti e di prodotti complementari

Incertezza nelle condizioni della domanda

## Esempi

- Sperimentazione e tassi di fallimento
- Deka fu costretta a sviluppare un particolare cuscinetto a sfera per la sedia a rotelle autobilanciata che produceva
- Le batterie e i modem per i palmari
- Kodac ritirò le prime videocamere a 8mm perché il mercato non fu attratto

# PER SOSTENERE NEL TEMPO IL VANTAGGIO COMPETITIVO OCCORRE MANTENERE IL CONTROLLO SULLE RISORSE E COMPETENZE DISTINTIVE

Minacce alla stabilità del vantaggio competitivo

Difesa del vantaggio competitivo



# INOLTRE, IL VANTAGGIO COMPETITIVO SI MANTIENE NEL TEMPO SE SONO PRESENTI 3 FATTORI

## Fattori

---

## Spiegazione

---

Elevata dimensione dell'impresa

- più un'impresa è grande più è per lei facile controllare il mercato ed avvantaggiarsi delle economie di produzione (scala, esperienza, scopo)

Accesso privilegiato a risorse critiche o al mercato

- più un'impresa riesce a controllare le fonti di approvvigionamento o ha comunque l'accesso privilegiato a risorse scarse più è avvantaggiata

Limiti delle opzioni strategiche dei concorrenti

- i concorrenti potrebbero aver effettuato scelte che impediscono loro di ambire alle stesse posizioni del leader

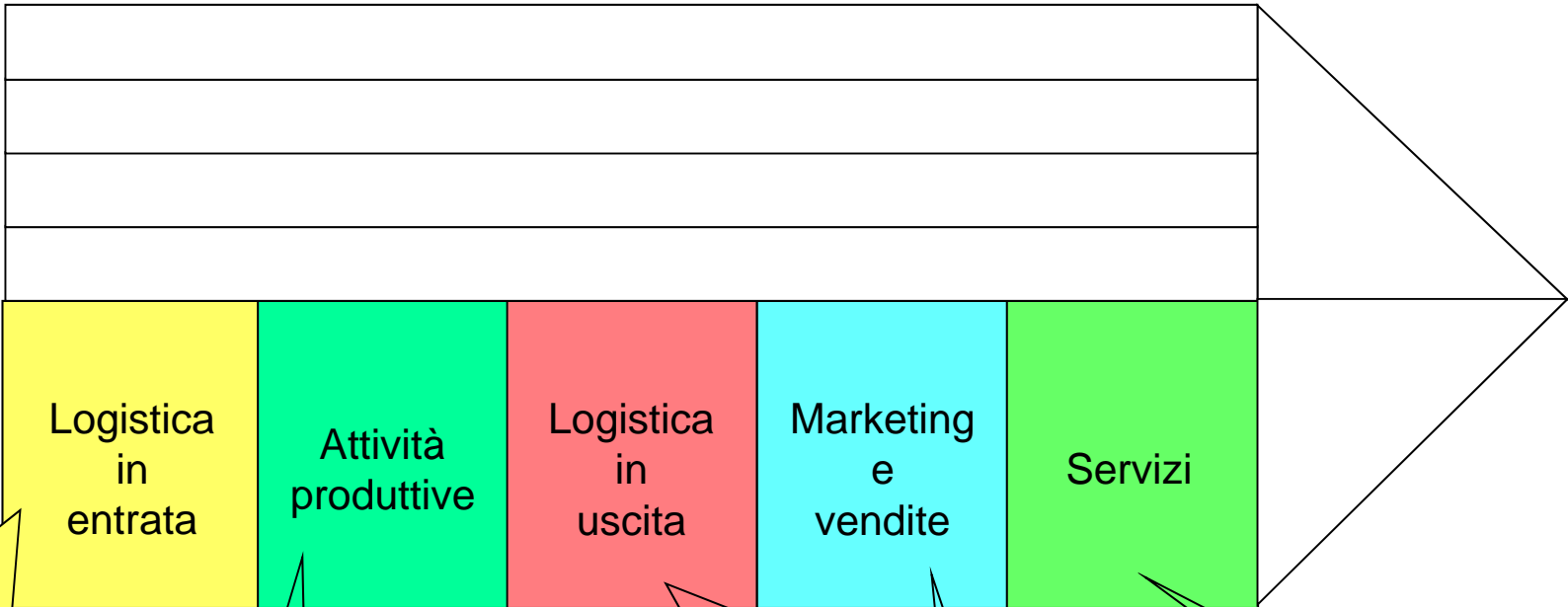


# LO STRUMENTO PRINCIPALE DI ANALISI DELLE ATTIVITÀ ATTRAVERSO CUI CREARE VANTAGGIO COMPETITIVO È LA CATENA DEL VALORE



Fonte: Porter, 1985

# LE ATTIVITÀ PRIMARIE SONO QUELLE IN CUI SI ARTICOLA IL PROCESSO DI PRODUZIONE E VENDITA IN SENSO STRETTO



- pianificazione e gestione consegne fornitori
- ricezione fisica materiali
- controlli di conformità
- destinazione dei materiali ricevuti al magazzino
- smistamento materiali agli impianti di produzione
- gestione magazzini materie prime e semilavorati

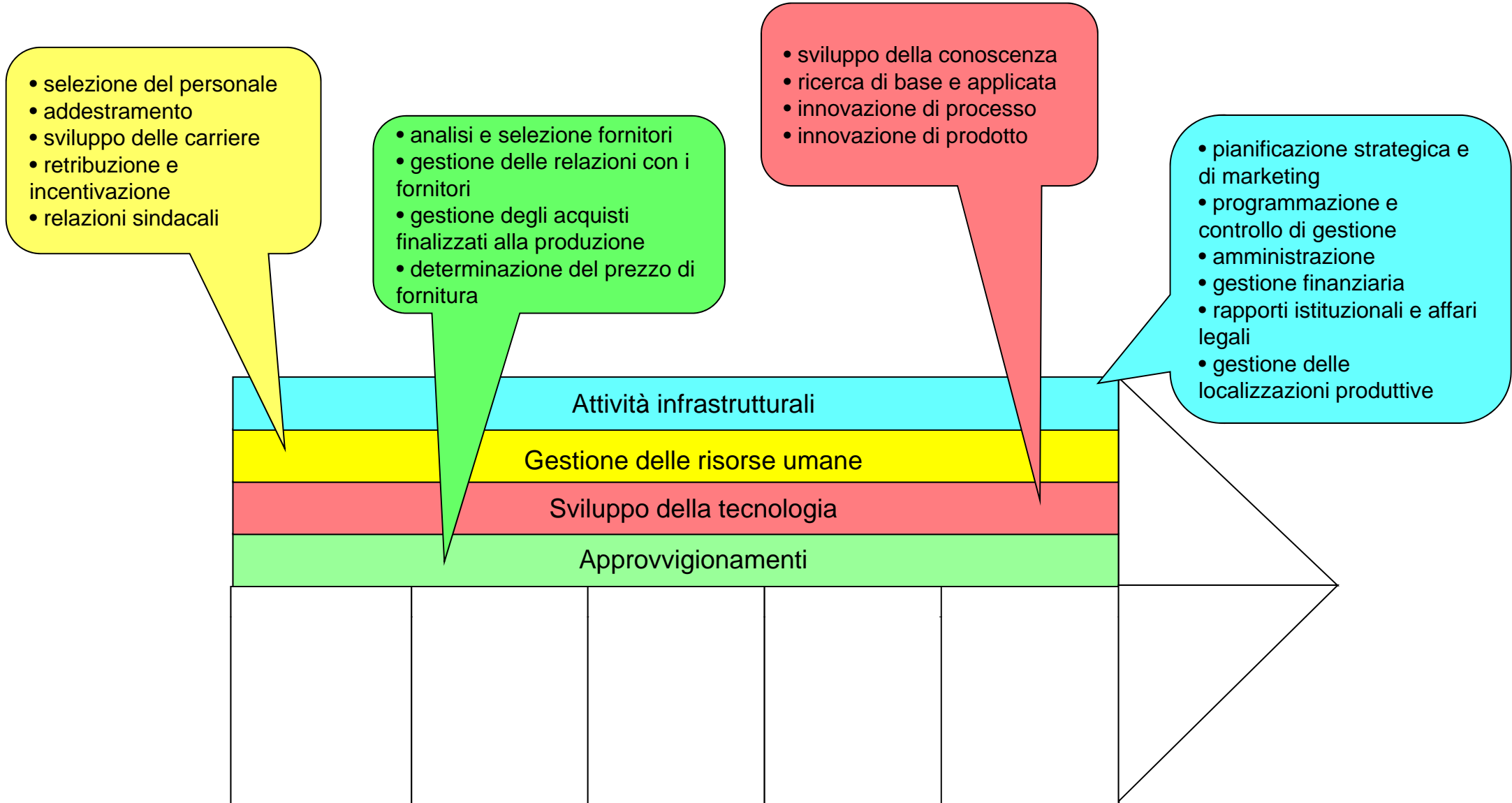
- predisposizione impianti
- organizzazione del ciclo produttivo
- trasformazione fisica degli input
- assemblaggio dei semilavorati
- collaudo
- manutenzione impianti
- controllo qualità
- movimentazione degli output verso i magazzini di prodotti finiti

- gestione magazzini prodotti finiti
- pianificazione consegne ai distributori
- movimentazione prodotti in uscita
- gestione delle consegne ai distributori
- evasione degli ordini

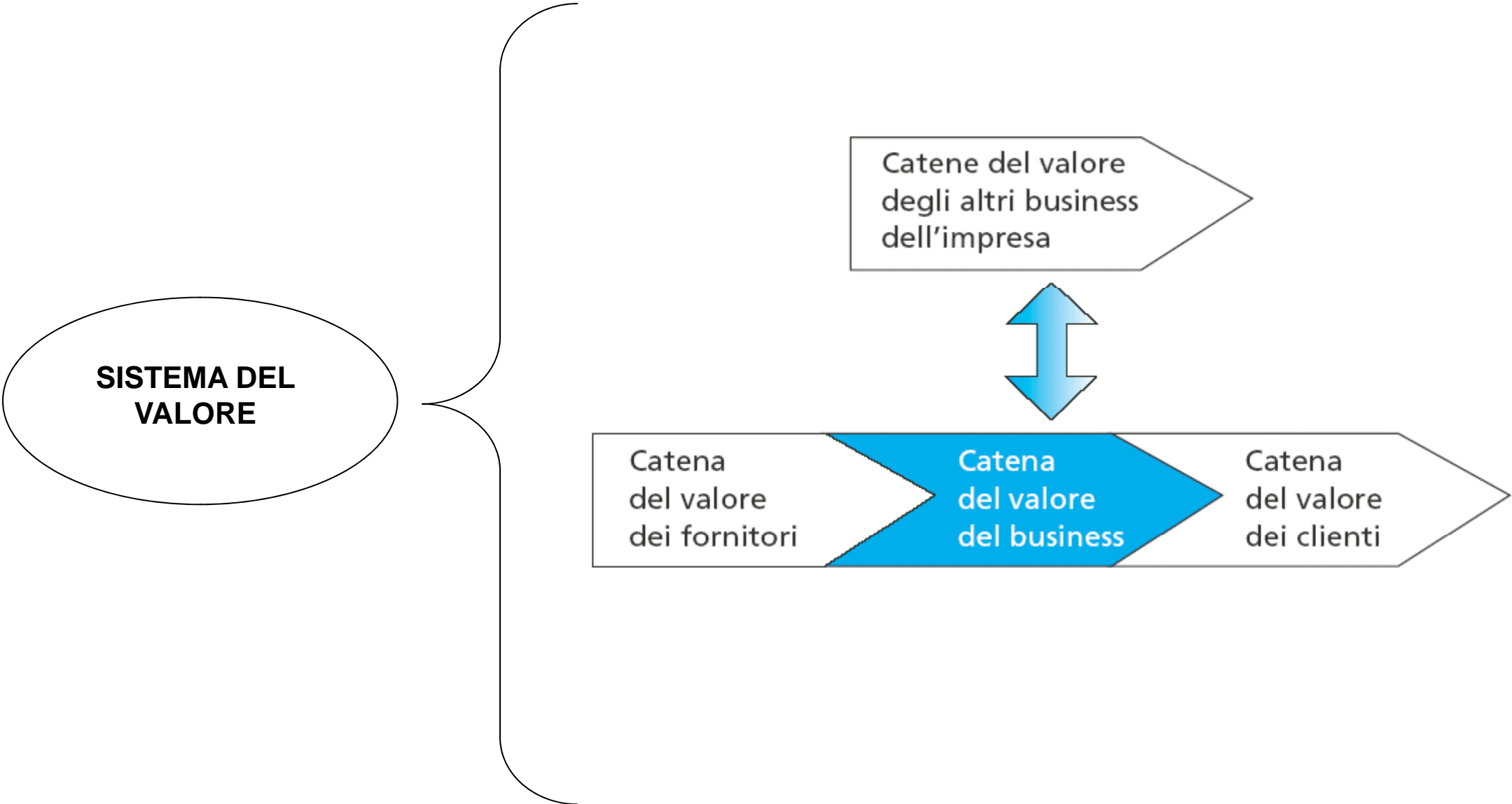
- gestione forza vendita
- attuazione politiche commerciali
- politica di prezzo
- azioni di comunicazione

- assistenza post vendita
- analisi della soddisfazione del cliente
- sviluppo relazioni con i clienti
- fornitura servizi aggiuntivi

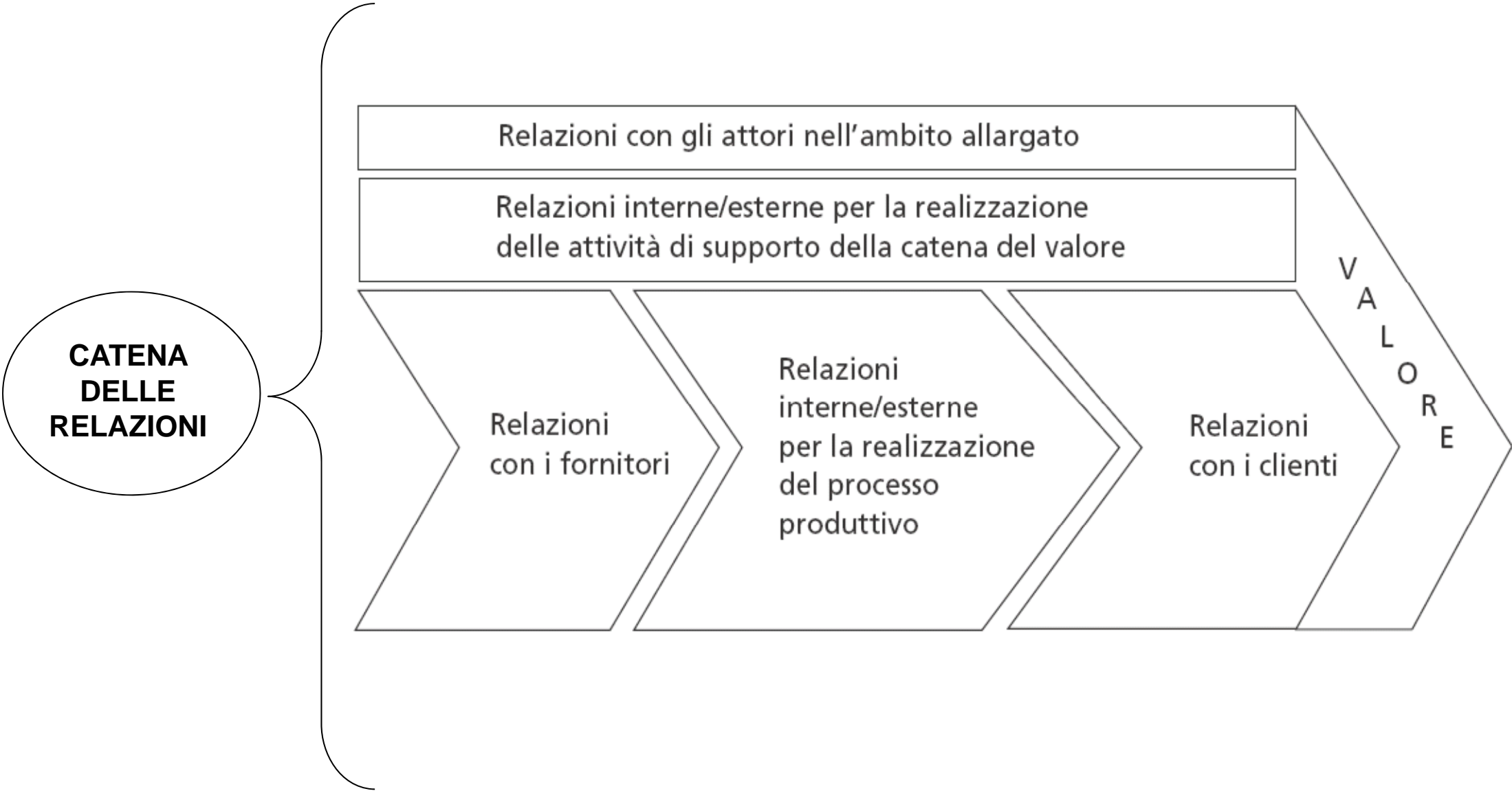
# LE ATTIVITÀ SECONDARIE SONO FINALIZZATE A RENDERE POSSIBILE IL MIGLIOR SVOLGIMENTO DELLE ATTIVITÀ PRIMARIE E SONO TRASVERSALI A TUTTO IL SISTEMA AZIENDALE



# LA CATENA DEL VALORE NON DEVE ESSERE CONSIDERATA IN MANIERA ISOLATA



# IL CONCETTO DI CATENA DEL VALORE PUÒ ESSERE ESTESO ALL'INSIEME DI RELAZIONI FINALIZZATE ALLA REALIZZAZIONE DELLE ATTIVITÀ PRIMARIE E SECONDARIE



# CONTENUTI

¶ Il vantaggio competitivo

¶ Le fonti del vantaggio competitivo

- La leadership di costo
- La differenziazione
- La strategia di focalizzazione

¶ La strategia verticale

¶ La strategia di diversificazione

¶ La strategia di internazionalizzazione

# LA CAPACITÀ DI GENERARE VANTAGGIO COMPETITIVO DERIVA DALL'ATTUAZIONE DI 2 PRECISE STRATEGIE

Strategie

LEADERSHIP  
DI COSTO

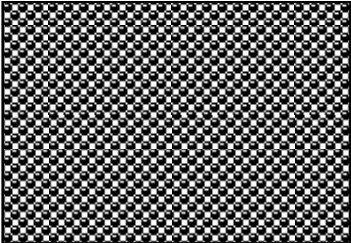
- Orientare l'attività di impresa alla massima efficienza

DIFFERENZIAZIONE

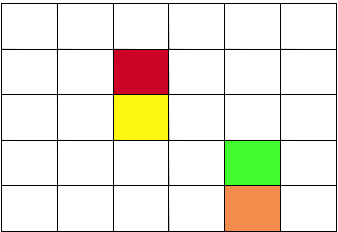
- Orientare l'attività allo sviluppo di un valore riconosciuto dai clienti come unico

Dove?

- Orientamento all'intero mercato



- Orientamento ad un particolare segmento



STRATEGIA DI  
FOCALIZZAZIONE

# CONTENUTI

¶ Il vantaggio competitivo

¶ Le fonti del vantaggio competitivo

➤ La leadership di costo

➤ La differenziazione

➤ La strategia di focalizzazione

¶ La strategia verticale

¶ La strategia di diversificazione

¶ La strategia di internazionalizzazione



# LA STRATEGIA DI LEADERSHIP DI COSTO CONSENTE DI AGIRE SUL LIVELLO DEI PREZZI

Grazie all'efficienza...

- conviene abbassare il prezzo o conviene avere maggiori margini rispetto ai concorrenti?

L'impresa abbassa il prezzo

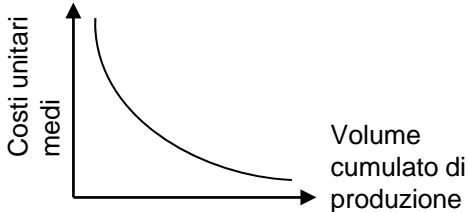
- i concorrenti possono imitare?
- i concorrenti possono differenziare?

Aumento della domanda

Economie di scala e di esperienza

Aumento della produzione

- a che punto siamo della curva di esperienza?



- c'è eccesso di capacità produttiva?
- si riesce a distribuire un numero maggiore di prodotti?

# LA DETERMINAZIONE DELLA LEADERSHIP DI COSTO AVVIENE SECONDO UNA PROCEDURA LOGICA



# LE DETERMINANTI DEL LIVELLO DI COSTO DI UNA CERTA ATTIVITÀ POSSONO ESSERE DISTINTE IN 2 CATEGORIE

## Categorie

---

## Fattori

---

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

Fattori relativi ai legami  
tra l'attività in questione  
e le altre della CdV

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

# LA STRATEGIA PER ACQUISIRE UN VANTAGGIO DI COSTO, QUINDI, PASSA ATTRAVERSO 2 AZIONI

Azioni

Come?

Agire direttamente sulle determinanti di costo

Riconfigurare la catena del valore

- cercare maggiore efficienza
- innovazione di prodotto e processo
- riorganizzazione geografica dell'attività
- ridurre/eliminare gli sprechi

Reingegnerizzazione della catena del valore

Vantaggio di costo attraverso la riconfigurazione della catena del valore

Riposizionamento della filiera produttiva

Esternalizzazione di attività

Razionalizzazione della struttura produttiva

# CONTENUTI

¶ Il vantaggio competitivo

¶ Le fonti del vantaggio competitivo

➤ La leadership di costo

➤ La differenziazione

➤ La strategia di focalizzazione

¶ La strategia verticale

¶ La strategia di diversificazione

¶ La strategia di internazionalizzazione

# UNA PRECISAZIONE TERMINOLOGICA...

Fattori

Spiegazione

DIFFERENZIARE (A)


- attribuire al prodotto/servizio fattori (tangibili o intangibili) che ne aumentino il valore riconosciuto dal mercato rispetto a quello attribuito ai prodotti/servizi concorrenti

DIFFERENZIARE (B)

- nelle strategie di crescita, estendere la linea di prodotti offerti oppure ampliare la gamma, entrando magari in segmenti di mercato di riferimento dove l'impresa non era presente

DIVERSIFICARE

- entrare in aree di business completamente diverse rispetto a quelle di origine

 = nostro focus

# AFFINCHÉ LA DIFFERENZIAZIONE DETERMINI UNA POSIZIONE DI VANTAGGIO COMPETITIVO DEVONO ESSERE RISPETTATE 4 CONDIZIONI

## Fattori

---

UNICITÀ

VALORE

PERCEZIONE

SOSTENIBILITÀ  
ECONOMICA

## Spiegazione

---

- con la differenziazione, l'impresa fornisce caratteri di unicità alla propria offerta, rendendola solo parzialmente sostituibile con quella concorrente
- gli elementi che rendono “unica” l'offerta devono effettivamente fornire un valore al cliente, evidenti in minori costi o maggiori prestazioni
- il valore di unicità deve essere percepito dal cliente
- il cliente deve essere disposto a pagare un prezzo superiore rispetto a quello dei concorrenti

# LA DIFFERENZIAZIONE HA ALCUNI VANTAGGI...

Fattori

---

Spiegazione

---

PREZZO  
SUPERIORE

- se il cliente attribuisce un maggior valore al prodotto, allora l'impresa può praticare un prezzo più elevato

FIDELIZZAZIONE

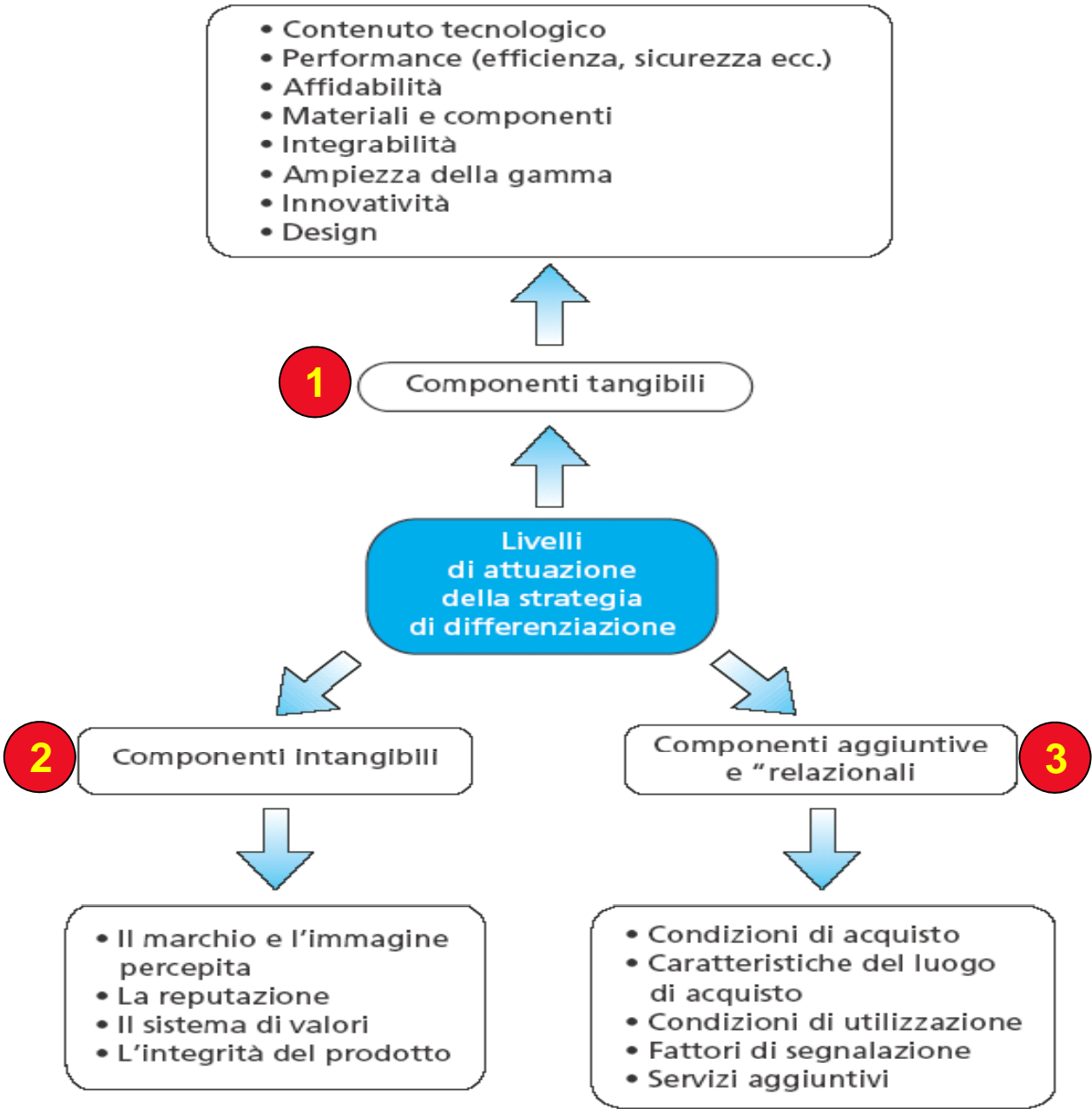
- il cliente soddisfatto per un alto livello di valore del prodotto con più facilità si rivolge alla stessa impresa

RELAZIONI

- soddisfazione e fidelizzazione della clientela aumentano le relazioni tra l'impresa e i suoi clienti



# LA DIFFERENZIAZIONE PUÒ ESSERE ATTUATA A 3 LIVELLI



# CONTENUTI

¶ Il vantaggio competitivo

¶ Le fonti del vantaggio competitivo

➤ La leadership di costo

➤ La differenziazione

➤ La strategia di focalizzazione

¶ La strategia verticale

¶ La strategia di diversificazione

¶ La strategia di internazionalizzazione

# LA STRATEGIA DI FOCALIZZAZIONE HA DEI VANTAGGI, MA ANCHE DEI RISCHI

## Definizione

---

*La **strategia di focalizzazione** consiste nella ricerca di una posizione di vantaggio assoluto nei costi o di differenziazione in un'area molto circoscritta (**nicchia**) del mercato, non per forza geografica*

## Vantaggi

---

- orientamento di tutte le risorse su un'area circoscritta
- favorisce la specializzazione delle risorse e delle conoscenze
- riduce la pressione competitiva delle grandi imprese (che tendono a trascurare le aree di business di piccola dimensione)

## Rischi

---

- specializzarsi in un'area del mercato economicamente non sostenibile
- specializzarsi in un'area del mercato facilmente aggredibile
- seguire il ciclo di vita dell'area di mercato dove si è focalizzata l'attività

# CONTENUTI

¶ Il vantaggio competitivo

¶ Le fonti del vantaggio competitivo

➤ La leadership di costo

➤ La differenziazione

➤ La strategia di focalizzazione

¶ La strategia verticale

¶ La strategia di diversificazione

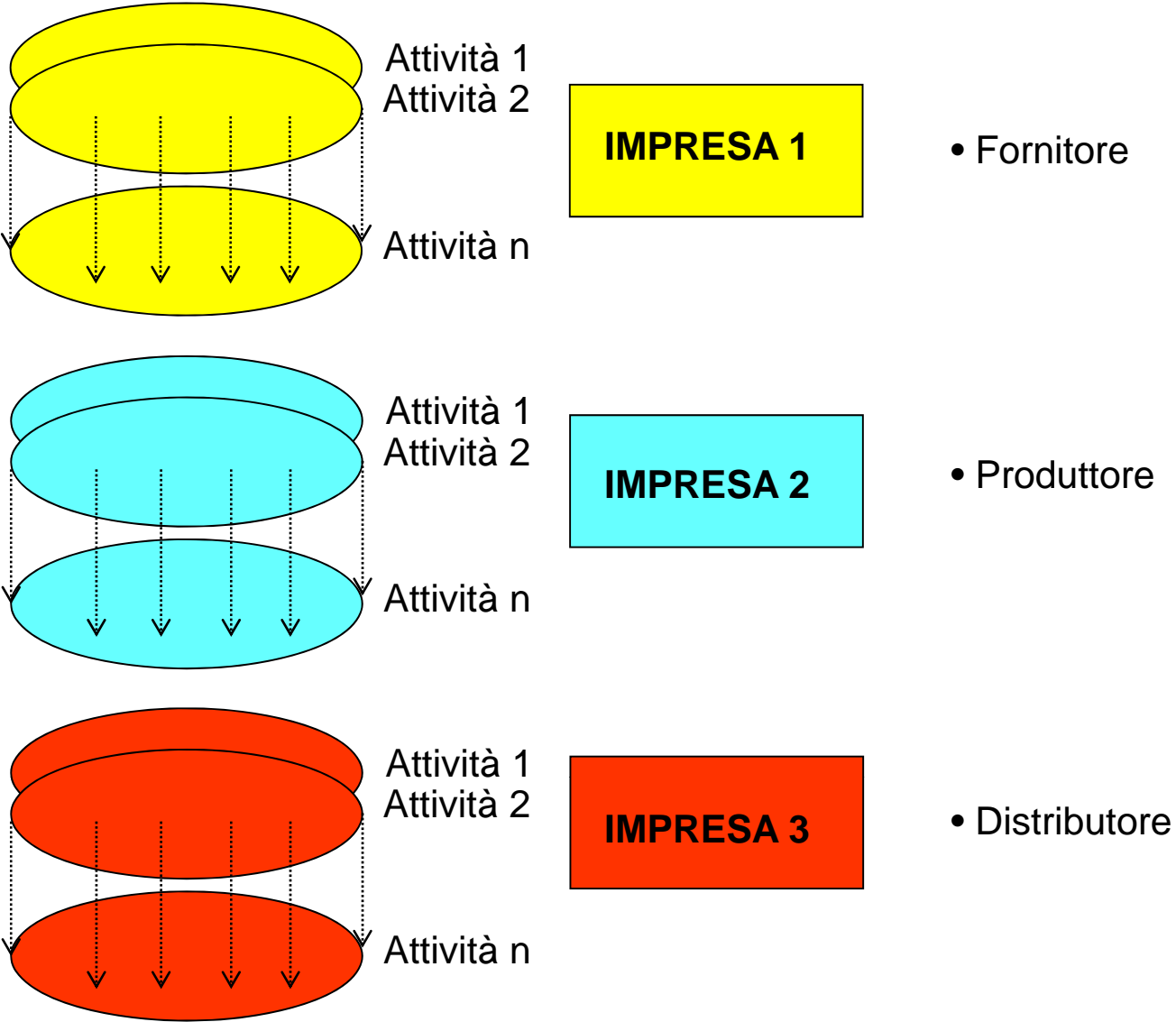
¶ La strategia di internazionalizzazione

# LA STRATEGIA VERTICALE SI SOSTANZIA IN PRIMO LUOGO NELLA DETERMINAZIONE DEI CONFINI “VERTICALI” DELL’ATTIVITA’ DELL’IMPRESA

*La strategia verticale consiste nell'integrarsi verticalmente lungo la **filiera produttiva***

*Insieme di lavorazioni conseguenti che vengono effettuate per trasformare un certo ammontare di materie prime in un prodotto finito e collocarlo sul mercato*

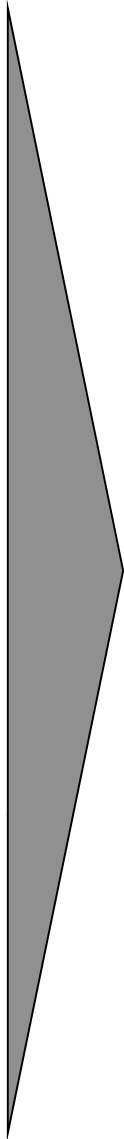
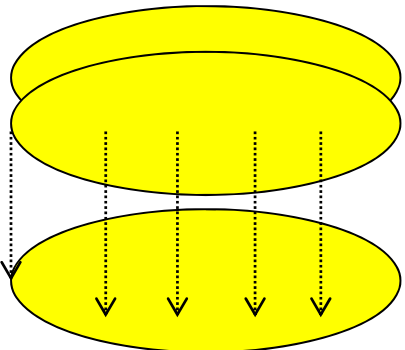
**FILIERA PRODUTTIVA**



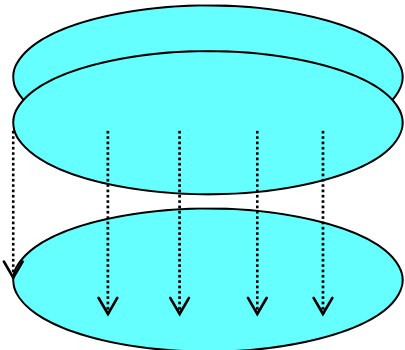
# LA STRATEGIA VERTICALE PUÒ ESSERE “A MONTE” O “A VALLE”

## INTEGRAZIONE “A MONTE”

DA

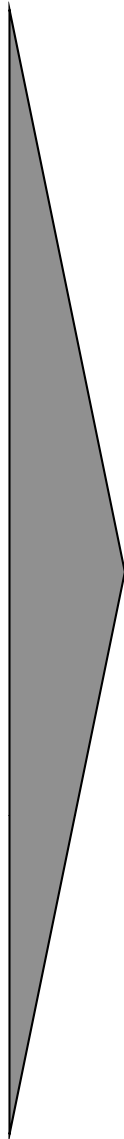
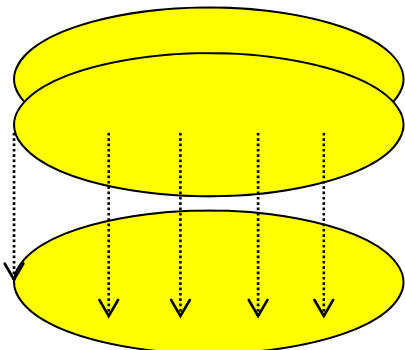


A

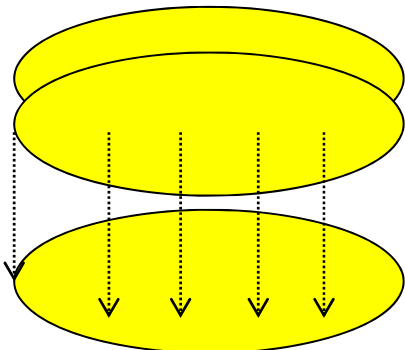


## INTEGRAZIONE “A VALLE”

DA



A



# UN FONDAMENTALE CRITERIO PER STABILIRE I CONFINI VERTICALI DELL'IMPRESA È QUELLO DEL COSTO

Criterio del costo

*L'impresa tende a realizzare al suo interno tutte quelle attività che realizzano un determinato output a un costo inferiore al prezzo che essa sosterrrebbe se acquistasse quello stesso output sul mercato*

Prezzo di acquisto sul mercato dello stesso output realizzato dall'attività in questione

Insieme dei costi che l'impresa sostiene per le operazioni inerenti l'acquisto dell'output sul mercato (costi di transazione)

$$C_P + C_A \stackrel{>}{=} P + C_t$$

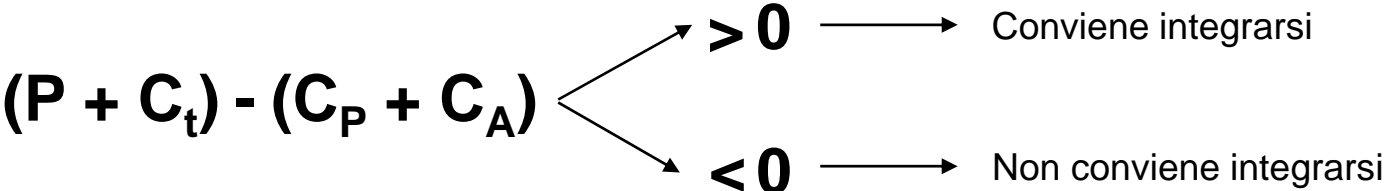
Insieme dei costi di produzione interna relativi all'attività in questione

Insieme dei costi "amministrativi" derivanti dalla gestione dell'attività all'interno dell'impresa

# IL CONFRONTO PROPOSTO, TUTTAVIA, DEVE COMPRENDERE ANCHE IL COSTO DEL CAMBIAMENTO...

Criterio del costo

---



**MA**  
**QUANTO COSTA**  
**CAMBIARE?**



Costo del passaggio dal mercato (m) all'integrazione (i)



Costo del passaggio dall'integrazione (i) al mercato (m)



# L'INTEGRAZIONE VERTICALE HA DEGLI EFFETTI POSITIVI SUL VANTAGGIO COMPETITIVO

## Effetti positivi

---

SUI COSTI DI PRODUZIONE

SULLE MODALITÀ DI CREAZIONE DI VALORE

SUL CONTROLLO DELLE DINAMICHE COMPETITIVE

## Spiegazione

---

- l'aumento di attività interne all'impresa porta un vantaggio derivante dal collegamento fisico tra le varie fasi del processo produttivo
- assenza di costi di transazione
  
- controllo diretto sulle modalità di realizzazione di ogni fase
- possibilità di creare prodotti unici (un fornitore, invece, in genere rifornisce tutti allo stesso modo!!!)
- evitare fughe di informazioni dovendo coinvolgere partner esterni
  
- controllo dei propri concorrenti (esempio: un'impresa di distribuzione, integrandosi a monte, avrà la possibilità di entrare in contatto con i distributori dell'impresa verso la quale si è integrata)
- controllo sui distributori (si evita il doppio mark-up e i free-rider)

# L'INTEGRAZIONE VERTICALE HA ANCHE DEGLI EFFETTI NEGATIVI

## Effetti negativi

---

## Spiegazione

---

PERDITA DI ECONOMIE  
DI SCALA E  
ESPERIENZA

- quando un'impresa è fortemente specializzata raggiunge livelli di efficienza ed efficacia molto elevati, che difficilmente riesce a raggiungere aumentando le attività

COSTI DI  
AMMINISTRAZIONE E  
COORDINAMENTO

- presenza di “costi di influenza”
- costi per coordinare il maggior numero di attività
- gestione della localizzazione delle maggiori attività produttive

COSTI DI  
STRUTTURA  
PRODUTTIVA

- aumento del livello degli investimenti fissi e, quindi, minore flessibilità
- le singole fasi della produzione interna potrebbero raggiungere l'efficienza ottimale a diversi livelli di scala, generando scorte/eccessi
- necessità di dotarsi di risorse/competenze nuove

# CONTENUTI

¶ Il vantaggio competitivo

¶ Le fonti del vantaggio competitivo

➤ La leadership di costo

➤ La differenziazione

➤ La strategia di focalizzazione

¶ La strategia verticale

¶ La strategia di diversificazione

¶ La strategia di internazionalizzazione

# UN'IMPRESA È DIVERSIFICATA QUANDO REALIZZA UNA QUOTA SIGNIFICATIVA DEL PROPRIO VOLUME D'AFFARI IN SETTORI DIVERSI DA QUELLO DI ORIGINE

## Definizione

---

*La **strategia di diversificazione** ha l'obiettivo di sviluppare la presenza competitiva in una molteplicità di settori non necessariamente correlati, delineando le condizioni organizzative e operative utili a tal fine*

## Tipologie

---

Conglomerale

- espansione dell'impresa in settori sostanzialmente privi di alcun collegamento industriale o di mercato

Correlata

- espansione in ambiti competitivi che, per quando distinti, sono connessi in relazione a fattori che hanno rilievo strategico ed economico

# LA “CORRELAZIONE” TRA 2 SETTORI PUÒ ESSERE DESCRITTA ATTRAVERSO 3 CRITERI

\_\_\_\_\_

Criteria

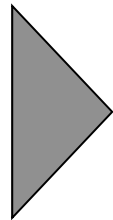
\_\_\_\_\_

Spiegazione

\_\_\_\_\_

Esempio

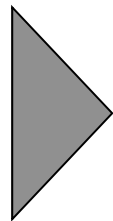
INTENSITÀ



- esprime quanto i settori sono tra loro legati strategicamente ed economicamente

- utilizzo di criteri qualitativi per determinarla; difficile quantificazione

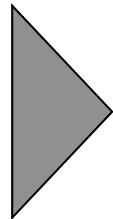
DIREZIONE



- Direzione verticale, quando la diversificazione è effettuata verso settori a monte o a valle
- Direzione orizzontale, quando la diversificazione è effettuata verso settori che condividono con quello di origine uno stesso macro-mercato o una stessa applicazione tecnologica

- Fornitore di bulloni e produttore d'auto
- Impresa editoriale che pubblica quotidiani che si dedica anche ai periodici

FATTORI DI  
ESPRESSIONE DELLA  
CORRELAZIONE  
STESSA



- Fattori “di mercato”, quando vengono sovrapposti 2 mercati di riferimento oppure vi è un legame tra la funzione d'uso rispetto a un macro-bisogno
- Fattori “tecnologico-produttivi”, quando viene sfruttata la stessa tecnologia o utilizzati gli stessi impianti

- Produttore di lavatrici che si dedica anche a frigoriferi e forni elettrici
- Ristoratore che entra nel settore della produzione di pasta fresca

# I FATTORI CHE SPINGONO VERSO LA DIVERSIFICAZIONE SONO MOLTI



Sfruttamento di risorse e  
competenze eccellenti fuori  
dal settore di origine

Lo sfruttamento  
di economie di  
scopo

Riduzione del  
rischio

Lo sviluppo di  
un mercato  
interno

Mancanza di  
opportunità di crescita  
nel settore di origine

**STRATEGIA DI  
DIVERSIFICAZIONE**

Disponibilità di risorse  
da investire

Aumento del  
potere di mercato  
dell'impresa

Diversificazione come  
strategia di  
riconversione industriale

# CONTENUTI

¶ Il vantaggio competitivo

¶ Le fonti del vantaggio competitivo

➤ La leadership di costo

➤ La differenziazione

➤ La strategia di focalizzazione

¶ La strategia verticale

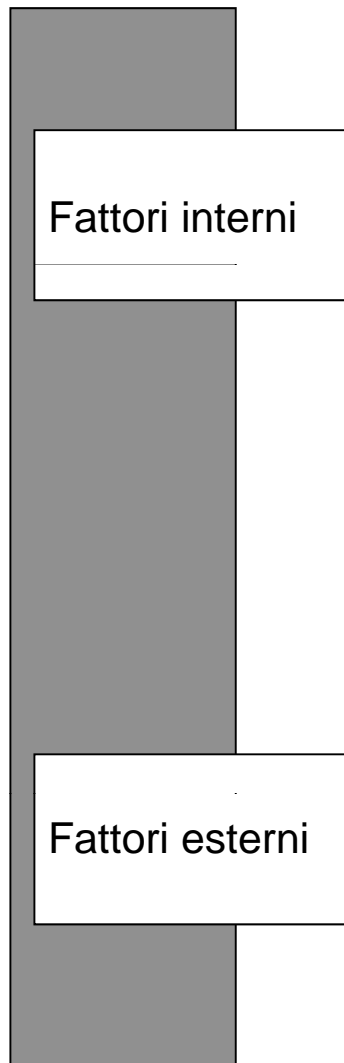
¶ La strategia di diversificazione

¶ La strategia di internazionalizzazione

# L'IMPRESA INTERNAZIONALE SI CARATTERIZZA PER LA GESTIONE PERMANENTE DI ATTIVITÀ DI NATURA ECONOMICA IN 2 O PIÙ PAESI

Cosa spinge all'internazionalizzazione

---



Fattori interni

- sono quei fattori connessi allo sviluppo delle risorse interne e della posizione competitiva

Fattori esterni

- sono quei fattori connessi all'adeguamento o allo sfruttamento degli stimoli provenienti dall'ambiente rilevante

- acquisizione di vantaggi competitivi determinati intrinsecamente dalla presenza all'estero
- sfruttamento all'estero di vantaggi competitivi propri del mercato di origine
- ricerca all'estero di nuovi vantaggi competitivi

- grado di internazionalizzazione dei mercati
- riduzione dei costi di trasporto tra aree geografiche diverse
- saturazione del mercato locale



# IN PARTICOLARE, DUNNING IDENTIFICA 3 SPINTE FONDAMENTALI ALLA REALIZZAZIONE DI INVESTIMENTI DIRETTI ALL'ESTERO

## Spinte all'investimento diretto all'estero

Investimenti *market seeking*

Investimenti *natural resource seeking*

Investimenti *low cost seeking*

## Spiegazione

- sono finalizzati a entrare in mercati che hanno elevati tassi di sviluppo e nei quali l'impresa internazionalizzata può sfruttare significativi vantaggi competitivi rispetto agli operatori locali
- sono volti ad assicurare all'impresa un accesso privilegiato alle risorse cruciali per il processo produttivo
- sono caratterizzati dall'insediamento di determinate attività della catena del valore in aree dove la loro realizzazione è meno costosa