

LE STRATEGIE COMPETITIVE GENERICHE

CASO SOUTHWEST AIRLINES

compagnia aerea Texana, che ha ottenuto sempre profitti elevati, sottraendo quote di mercato alle altre compagnie

PERCHÉ È COSÌ COMPETITIVA ? →

- Non ha la prima classe
- Non ha un servizio di prenotazione posti
- Non ha servizi essenziali per chi decide di spostarsi all' ultimo momento o vuole lavorare in viaggio

COSA OFFRE ? →
(punti di forza)

- Puntualità e frequenza dei voli
- Presenza estesa sul territorio
- Riduzione dei tempi di trasferimento a terra, collegando anche aeroporti minori

RICONOSCIUTI 4 VANTAGGI COMPETITIVI

BASSI COSTI

FEDELTA' DEI
CLIENTI

COLLABORATORI
MOTIVATI

ORGANIZZAZIONE
SEMPLICE

BASSI COSTI

- non serve pasti a bordo
- non ha la prima classe
- non ha sistemi di prenotazione
- impiega un solo tipo di aereo così riduce i costi
- forte attaccamento del personale alla società

FEDELITÀ DEI CLIENTI

- applicazione di prezzi bassi
- affidabilità dei voli
- attenzione delle esigenze dei clienti

COLLABO- RATORI MOTIVATI

10% delle azioni della compagnia appartengono al personale, ciò comporta alta produttività del lavoro

ORGANIZZAZIONE SEMPLICE

- collegamenti diretti
- utilizzo di un solo tipo di aereo

REINVENTA LA STRATEGIA

- Configura il trasporto aereo in modo nuovo
- Difficile imitare la differenziazione nel settore servizi
- Forte cultura organizzativa, concentrare le risorse su pochi elementi determinanti del servizio (puntualità, prezzi, riduzione dei tempi)
- Segmentare in relazione alle esigenze dei clienti, individuato un target e soddisfatto

2001

Herb Kelleher lascia il posto di CEO

Artefice della conduzione dell'impresa, riuscì inoltre a cambiare il trasporto aereo negli USA

RESISTE ALLA CRISI

11.09.2001, duro colpo per i trasporti aerei, ma Southwest fu l'unica a non licenziare.

Nei 3 anni successivi, il trasporto aereo emerge dalla crisi, ma il quadro competitivo è cambiato, entrano nel settore low-cost nuovi concorrenti.

SOUTHWEST CONTINUA A FARE LA DIFFERENZA, RIESCE A TENERE BASSI I COSTI A PARITÀ DI SERVIZI FORNITI

I PRINCIPI DELLA STRATEGIA A LIVELLO DI BUSINESS UNIT



Unità operativa che

1. produce e vende un determinato insieme di **prodotti e/o servizi**
2. a un gruppo di potenziali **clienti** e
3. affronta un gruppo definito di **concorrenti**

STRATEGIA BUSINESS UNIT = strategia competitiva

Esigenze dei clienti (**quali**):
come differenziare il **prodotto**

Gruppi di clienti (**chi**):
tenere conto dell'attività in più
business, cioè segmentare il
mercato dei diversi **clienti**

Competenze distintive (**come**):
in quale modo soddisfare i
clienti realizzando processi di
produzione e distribuzione
innovativi

STRATEGIA DI BUSINESS UNIT

HAMEL e
PRAHALAD

CRITICHE

- ✓ L'autonomia della SBU può rappresentare una barriera all'innovazione
- ✓ Risorse finanziarie e umane allocate secondo i confini della SBU
- ✓ Dirigenti remunerati in base ai risultati della SBU
- ✓ Raramente le opportunità emergono in un'unica SBU
- ✓ Piuttosto legame tra core competencies e prodotto finale dell'impresa
- ✓ I manager dovrebbero costruire le competenze e individuare un sistema di core competencies e tecnologie di supporto

strategie competitive di business unit

1. Strategie generiche
2. Strategie in base alla fase del ciclo di vita del settore
3. Strategie dinamiche

STRATEGIE GENERICHE

1. Leadership di costo
2. Differenziazione
3. Leadership di costo + Differenziazione
4. Focus

Leadership di costo

assumere una posizione di vantaggio di costo nei confronti dei concorrenti del settore, individuando le aree della catena del valore della SBU che possano essere le fonti di tale vantaggio

come fare?

- ☐ livello di differenziazione del prodotto basso (sensibilità al prezzo)
- ☐ forti investimenti in impianti, tecnologie e reti di distribuzione (possibilità di economie di scala)
- ☐ controllo continuo per la riduzione dei costi
- ☐ produzione in paesi in cui il costo del lavoro è basso

Leadership di costo

vantaggi:

1. alte barriere all'entrata: l'impresa resiste meglio alla competizione grazie ai bassi costi, ne consegue un forte potere di negoziazione con i fornitori ed i clienti
2. quota di mercato elevata che alimenta volume di produzione alto che enfatizza la riduzione dei costi e l'aumento dei profitti

svantaggi:

1. possibile che altre imprese producano a costi più bassi (incide negativamente la localizzazione)
2. si può perdere di vista le attese dei compratori

2. Differenziazione

L'impresa offre qualcosa di unico ed il compratore lo percepisce con un valore superiore.

Se ha successo, l'impresa potrà applicare un *premium price*.

É dimostrato che questa strategia genera profitti più alti rispetto a quella di leadership di costo, perché rappresenta una barriera più difficile da superare

come fare?

Orientarsi alle esigenze del consumatore, fare attenzione alle loro attese e rispondere in modo innovativo. Il marketing è uno strumento importante perché dà la percezione ai clienti di una diversità dei prodotti

2. Differenziazione

segmentazione individuare gruppi di potenziali compratori

1. Creare valore nella percezione del cliente
2. Il compratore deve percepire quel valore
3. La differenziazione non deve essere facile da imitare

- ✓ Qualità, forte immagine di marca, il cliente come soggetto unico, psicologia del compratore
- ✓ Agevolata dall'esistenza di compratori che dispongono di redditi elevati
- ✓ Realizzata più facilmente attraverso la disponibilità di talenti creativi

2. Differenziazione

vantaggi:

1. sopporta meglio l'eventuale aumento di prezzo degli input (sia a monte che a valle)
2. elevate barriere all'entrata
3. forte immagine di marca accresce la fedeltà

svantaggi:

1. difficoltà nel mantenere a lungo termine le caratteristiche “uniche” del prodotto
2. facile imitazione nel caso il prodotto si differenzi dal punto di vista fisico

3. Leadership di costo + Differenziazione

Per lungo tempo sono state considerate strategie alternative.

Grazie alle tecnologie di produzione flessibile c'è la possibilità di sostenere costi minori favorendo la segmentazione e i mercati di nicchia.

Nel breve i costi aumentano. Nel lungo le economie di scala e di scopo fanno diminuire i costi unitari.

Per tenere i prezzi bassi la produzione modulare è quella che consente di progettare servizi e prodotti su parti comuni.

Successo nel mercato in cui i clienti sono interessati alla qualità e al servizio ma sensibili anche al prezzo.

4. Focus

L'impresa concentra le proprie risorse su una particolare nicchia di mercato (target limitato):

- per area geografica
- per tipo di clienti
- per tipo di prodotti/servizi

Il focus emerge quando:

- ⦿ l'ambiente mostra una tecnologia in forte evoluzione
- ⦿ Le risorse non sono sufficienti ne' per la leadership di costo, ne' per la differenziazione perché il mercato è ampio

Dentro il focus si possono riapplicare: 1., 2., 3.

4. Focus

vantaggi

1. Il produttore di nicchia è protetto dai rivali nella misura in cui offre quanto gli altri non sono in grado di offrire
2. Fedeltà dei clienti
3. Si offre un prodotto o servizio con caratteristiche uniche
4. Segmentazione efficace

4. Focus svantaggi

1. Acquisto di piccoli volumi
2. Costi di produzione superiori a chi usufruisce di strategie di bassi costi
3. Investimenti rilevanti per competere
4. Le nicchie possono scomparire a causa di innovazioni tecnologiche o cambiamenti di gusti dei consumatori
5. La nicchia può essere sotto la minaccia di un produttore full-line che usufruisce di economie di scala e di scopo

LIMITI DELLE STRATEGIE COMPETITIVE GENERICHE

- ◉ Per alcuni critici le strategie generiche sono soltanto un punto di partenza quando il mercato cambia rapidamente
- ◉ Una strategia di costi bassi presuppone una tecnologia stabile
- ◉ Il problema maggiore è come individuare le nicchie di mercato che valgono l'investimento
- ◉ Per Porter bisogna sostenere solo una delle strategie e realizzarla in modo coerente
- ◉ Si rischia di competere con rivali che hanno applicato strategie più attente e perdere il vantaggio competitivo
- ◉ La competizione dilaga, il servizio è una componente obbligata di molti prodotti

Conclusioni:

- ◉ Le strategie generiche possono avere successo se sono rispettate due condizioni:
 1. Le decisioni riguardanti le scelte di prodotto/mercato e l'allocazione delle risorse devono essere compatibili con la strategia scelta
 2. Il management tiene costantemente sotto controllo l'ambiente e mantiene le fonti del vantaggio competitivo in sintonia con minacce ed opportunità

DALLE STRATEGIE GENERICHE ALLA CONFRONTATION STRATEGY

due modelli di produzione industriale

produzione di massa: modello Ford (1915-1925)

- ◉ barriera di prezzo (target medio-basso)
- ◉ ambiente competitivo base per le strategie leadership di costo o differenziazione
- ◉ capacità d'imitazione aumentata

produzione snella: modello Toyota (1951-1961)

- ◉ concorrenza tra produttori “snelli”: più intensa con profitti più bassi
- ◉ confrontation strategy
- ◉ tempi di risposta molto brevi

DALLE STRATEGIE GENERICHE ALLA CONFRONTATION STRATEGY

Cooper

- ◉ la concorrenza è tra imprese snelle per introdurre sul mercato prodotti sempre più innovativi al costo più basso
- ◉ La confrontation strategy è la conseguenza diretta dell'impresa snella
- ◉ I vantaggi derivano dall'equilibrio fra tre elementi: costi, qualità e funzionalità del prodotto
- ◉ I produttori devono creare customer satisfaction