Scheda di Formazione

|  |  |
| --- | --- |
| **Titolo** | Strategie commerciali e concorrenziali |
| **Parole chiave (meta tag)** | **Strategia del prezzo più basso, strategia di differenzazione, strategia del prezzo migliore, strategia di focalizzazione, valutazione del rischio** |
| **Fornita da** | **AED Kostinbrod** |
| **Lingua** | Italiano |
| **Obiettivi / traguardi / risultati dell’apprendimento** | |
| L'obiettivo principale del corso è quello di affrontare le strategie commerciali e concorrenziali in modo che aumenti la consapevolezza dei tirocinanti nel riconoscere il valore della conoscenza non solo in modo pratico, ma in modo che queste strategie possano cambiare il loro modo di pensare: gli argomenti specifici sulle strategie commerciali e concorrenziali consistono in approcci commerciali ed iniziative intraprese da un'azienda per attirare i clienti e per fornire loro un servizio di qualità migliore attraverso la soddisfazione delle loro aspettative, nonché per rafforzare la propria posizione sul mercato. | |
| **Descrizione** | |
| La materia comprende quattro argomenti principali riguardanti le strategie concorrenziali e commerciali:la strategia del prezzo più basso, la strategia di differenziazione, la strategia del prezzo migliore e la strategia di focalizzazione. Un'attenzione speciale è data alla valutazione del rischio e alle sue implicazioni pratiche. | |
| **Contenuti organizzati su 3 livelli** | |
| 1. **Nome del modulo : Strategie commerciali e competitive**    1. STRATEGIA DEL PREZZO MIGLIORE       1. Introduzione   Come concetto, il prezzo migliore significa alta qualità e basso prezzo di un prodotto. Questo termine è usato per indicare una situazione in cui l'azienda cerca di ottenere il prezzo migliore (il più basso) rispetto ai concorrenti che offrono prodotti simili e contemporaneamente cerca di migliorarne la qualità.  La strategia del prezzo migliore è la strategia per aumentare la qualità dei prodotti riducendo i costi. Questa strategia è applicata per dare ai consumatori "più valore al denaro".  Si ottiene soddisfacendo le aspettative dei consumatori sulle qualità fondamentali dei prodotti. Allo stesso tempo, i prezzi sono più bassi dei concorrenti.  Seguendo la strategia del prezzo migliore, l'azienda cerca di attrarre i "compratori attenti al valore" (quei compratori che vogliono un prodotto di qualità superiore ad un prezzo inferiore).  Questa strategia è mista. Bilancia un'attenzione strategica sul prezzo più basso con un'attenzione strategica sulla differenziazione.  È considerata la strategia concorrenziale più potente di tutte. Presuppone "uno sforzo continuo per diventare un produttore con i prezzi sempre più bassi di un prodotto con una qualità sempre più alta". La Toyota Company of Japan ha seguito la strategia del prezzo migliore per le sue auto Lexus in modo da superare le auto Mercedes-Benz e BMW.   * + 1. Esempi di strategia del prezzo migliore   Microsoft è ampiamente riconosciuto come un operatore impegnato nell’uso della strategia del prezzo migliore per i propri software. Questo gigante informatico di fama mondiale migliora continuamente la qualità dei sui software e allo stesso tempo ne riduce i costi.   * + 1. Situazioni di mercato favorevoli alla strategia del prezzo migliore        1. Diversità degli acquirenti   La strategia del prezzo migliore funzionerà molto bene in un mercato dove la differenziazione dei prodotti è la norma per la diversità degli acquirenti, ed anche perchè un numero sostanziale di questi è attento al prezzo e alla qualità.   * + - 1. Posizionamento vantaggioso   Un'azienda che attua la strategia del prezzo migliore può posizionarsi quasi al centro del mercato con un prodotto di qualità media ad un prezzo inferiore alla media, o con un prodotto di maggiore qualità ad un prezzo medio. Molti acquirenti preferiscono prodotti di fascia media. Evitano sia i prodotti base economici sia i prodotti costosi di alta qualità.   * + - 1. Risorse e capacità   La strategia del prezzo migliore funzionerà meglio quando l'azienda ha le risorse, il know-how e le capacità per infondere maggiore qualità ai prodotti ad un costo inferiore.   * + 1. Ragioni del fallimento della strategia del prezzo migliore da parte dei produttori   È facile dire di essere un produttore con il prezzo migliore, ma è davvero un lavoro difficile diventarlo per davvero all’interno del mercato. Per avere successo, l'azienda deve avere le seguenti risorse e capacità per abbassare contemporaneamente i costi e migliorare la qualità;   * + - 1. Deve avere le risorse e le capacità concorrenziali per ottenere un'alta qualità ad un costo inferiore a quello dei concorrenti.       2. Deve essere in grado di incorporare caratteristiche accattivanti (attraenti) ad un costo inferiore a quello dei concorrenti (come le prestazioni o le qualità del prodotto valide ed eccellenti)       3. Deve fornire un servizio consumatori valido ed eccellente ad un costo inferiore a quello dei concorrenti.   Quando un'azienda non può soddisfare queste condizioni o dopo l'adempimento iniziale non riesce a continuare, è probabile che non riesca ad ottenere il vantaggio di questa strategia.   * 1. STRATEGIA DI DIFFERENZAZIONE   Un prodotto differenziato è unico di per sé. Un prodotto può essere differenziato in base alla sua forma, qualità, durata, affidabilità, riparabilità, stile, design o ad altre caratteristiche.  La qualità delle prestazioni (qualità bassa, media, alta o superiore in termini di utilizzo del prodotto per uno scopo particolare) può essere usata come base della differenziazione del prodotto. Un'azienda può impostare i suoi prodotti inizialmente su una gamma di alta qualità e passare gradualmente ad una qualità media o bassa oppure passare ad una qualità superiore.   * + 1. L’Obiettivo della strategia di differenzazione   L'obiettivo della strategia di differenziazione è quello di ottenere un vantaggio concorrenziale offrendo un prodotto unico ai consumatori. Quando grazie a tale strategia un prodotto diventa unico risulta più attraente.  Tuttavia, le differenze insite nel prodotto devono essere utili per i consumatori. Un prodotto con caratteristiche differenziate può imporre prezzi premium (prezzi superiori alla media dell'industria).  I consumatori sono soliti pagare prezzi più alti perché apprezzano le caratteristiche differenziate del prodotto. Così, l'azienda che adotta una strategia di differenziazione può aumentare i profitti facendo pagare prezzi più alti e può superare i suoi concorrenti.   * + 1. Tipi di strategia di differenzazione   Ci sono due tipi di strategia di differenzazione. Sono;   * Un’ampia strategia di differenzazione, * e una strategia di differenzazione focalizzata.   Un’" ampia strategia di differenziazione" è adottata da un'azienda al fine di essere unica per una vasta gamma di consumatori. In questo caso, l’obiettivo è "un gran numero di consumatori", e per questi la differenziazione è fondamentale.  Per esempio, un'azienda di cemento vende il suo prodotto sul grande mercato con un proprio marchio.  Dall'altra parte, una strategia di differenziazione è focalizzata quando l'azienda divide il suo mercato in diversi piccoli segmenti (nicchie) ed offre un design di prodotto diverso per ogni singolo segmento.  Per esempio, segue la strategia di differenziazione focalizzata quando normalmente propone cola imbottigliata, cola in lattina e diet-cola per differenziare i diversi segmenti.   * + 1. 7 Modi per differenziare il vostro business dalla concorrenza * Le differenze sono la qualità. * Innovazione. * Sensibilità verso la clientela. * Rispondere ai bisogni dei clienti. * Ampia scelta dei clienti. * Affidabilità dei prodotti. * Disponibilità di pezzi di ricambio/periferiche/accessori.   + 1. Situazioni di mercato favorevoli alla strategia di differenziazione * Esistono diversi modi per differenziare i prodotti. * Gli acquirenti apprezzano molto le differenti qualità del prodotto * C'è diversità nei bisogni degli acquirenti. * I concorrenti seguono metodi di differenziazione diversi/unici. * I rapidi cambiamenti tecnologici e l'innovazione rendono l'industria mutevole. * La concorrenza ruota intorno alle caratteristiche del prodotto in rapida evoluzione.   + 1. Modi di differenzazione   Se i modi per differenziare un prodotto sono limitati, diventa difficile differenziare il prodotto in modo redditizio. La strategia di differenziazione funziona bene in situazioni in cui ci sono molti modi per differenziare il prodotto   * Percezione degli acquirenti * Diversità nei bisogni * Diversi metodi di differenziazione da parte dei diversi concorrenti * Cambiamento tecnologico * Concorrenza intorno a caratteristiche in evoluzione   + 1. Ragioni del fallimento della strategia di differenzazione   Le ragioni comuni del fallimento della strategia di differenziazione includono:   * Qualità del prodotto di scarso valore * Facile da copiare * Incapacità di avvantaggiare gli acquirenti * Eccessiva differenzazione * Incapacità di capire gli acquirenti * Soddisfazione degli acquirenti con un prodotto base   1. STRATEGIA DI FOCALIZZAZIONE   La strategia di focalizzazione riguarda l'individuazione del mercato di nicchia e il lancio di un prodotto o un servizio esclusivo in quello stesso mercato. Il mercato di nicchia è un piccolo segmento di un unico mercato generale.  Una strategia di focalizzazione consiste nell'offrire ai consumatori che fanno parte del mercato di nicchia un prodotto personalizzato secondo i loro gusti e le loro esigenze. È diretta a servire i bisogni di un gruppo limitato di consumatori.  Un'azienda può seguire una tale strategia sia con un approccio a costo ridotto sia con un approccio di differenziazione.   * + 1. Strategia di focalizzazione a costo ridotto   La strategia di focalizzazione a costo ridotto per entrare nel mercato di nicchia con un tipo particolare di prodotto ha una esigenza speciale tra i consumatori della nicchia.  Questa strategia si rivolge a coloro che via via desiderano avere prodotti esclusivi a basso costo. L'azienda che segue questa strategia compete contro il leader del mercato di nicchia in cui questi ha un vantaggio di prezzo.  Con questa strategia l'azienda si concentra su prodotti personalizzati di piccolo volume sui quali ha un vantaggio di prezzo.  L'azienda può adottare questa strategia per servire una parte di acquirenti i cui bisogni possono essere soddisfatti con meno costi rispetto al resto del mercato.   * + 1. Strategia di differenzazione focalizzata   La "strategia di differenziazione focalizzata" è la strategia per gestire un business con un prodotto differenziato in una parte scelta del mercato di nicchia. Quando un'azienda segue una strategia mirata basata sulla differenziazione, si concentra su una parte di acquirenti e offre qualità personalizzate in prodotti che sono migliori di quelli dei concorrenti.  Qui, l'azienda compete contro i concorrenti non sulla base del prezzo più basso, ma sulla base della differenziazione del prodotto. Poiché l'azienda conosce i bisogni della clientela di nicchia, può differenziare con successo i suoi prodotti.  Per esempio, la Alam Soap Company compete contro altri produttori di sapone nella nicchia "sapone da bucato" del mercato del sapone , non nei mercati dei profumi o dei saponi liquidi. La sua strategia è una strategia di differenziazione mirata.  È una strategia basata su un insieme di attributi unici come abilità, talento e pensiero, risorse che un'organizzazione userà per servirsi e trarre profitto da una parte di mercato molto limitato.  Nel caso in cui una compagnia operi in una parte ristretta del mercato senza l’esclusività che ne deriva, potrebbe per scelta non perseguire la strategia mirata. Può essere il risultato di un errore di posizionamento.  Requisiti per un'efficace attuazione della strategia di focalizzazione  Un'azienda richiede competenze, capacità e risorse uniche per un’attuazione di successo di tale strategia. Alcune di queste sono;  • Capacità dei manager di valutare una porzione di mercato ben definita ma ristretta.  • Individuazione chiara dei concorrenti che operano in un mercato più ampio rispetto a quello di nicchia, ma che per qualche motivo sono incapaci o disinteressati ad operarvi.  • Capacità dell'azienda di offrire un capitale adeguato.  • Progettazione e mantenimento di un sistema di distribuzione a basso costo, con una forte cooperazione tra i membri della catena.  • Forte capacità di marketing ed estro creativo.   * + 1. Situazioni di mercato favorevoli per la strategia di focalizzazione   Una strategia di focalizzazione non funziona bene in tutte le situazioni. Di solito diventa una scelta strategica efficace nelle seguenti situazioni;   * Preferenze particolari dei consumatori * Apatia dei concorrenti * Mercato di nicchia redditizio * Alto potenziale di crescita * Disponibilità di diverse nicchie nello stesso settore * Incapacità o mancanza di volontà dei concorrenti di operare nel mercato di nicchia * Nessun rischio di sovraffollamento in quella specifica nicchia * Capacità competitiva di chi attua la strategia di concentrazione   + 1. Ragioni del fallimento della strategia di focalizzazione   Diversi rischi sono associati alla strategia di focalizzazione. Questi rischi provengono principalmente da prodotti più allettanti da parte dei concorrenti, dallo spostamento delle preferenze di prodotto dei consumatori e dall'alta attrattiva del mercato di nicchia.   * + 1. L'universalità dei bisogni dei clienti   Un altro rischio è che i bisogni dei consumatori concentrati nel mercato di nicchia possono diventare più simili a quelli dei consumatori del mercato generale. Se questo accade, i vantaggi di tale strategia possono ridursi o eliminarsi.   * + 1. Vantaggi della riduzione dei prezzi   Se un'azienda entra nel mercato di nicchia con un prezzo più basso, deve fare attenzione della "perdita" del vantaggio di prezzo.  Il vantaggio di prezzo dell'azienda potrebbe non essere mantenuto a lungo se può facilmente essere copiato dai concorrenti che vogliono entrare nello stesso mercato di nicchia.  Quindi, i modi per ottenere un vantaggio di prezzo devono essere complessi per evitare di poter essere copiati.   * + 1. Paura della scarsa attrattiva   Se un prodotto a basso costo nel mercato di nicchia non contiene abbastanza qualità da risultare attraente per i potenziali acquirenti, la strategia può fallire.   * 1. Strategia del prezzo più basso   Una strategia aziendale di vendere i propri prodotti ad un prezzo inferiore a quello dei concorrenti è conosciuta come la strategia della leadership di costo. L'enfasi è posta sulla produzione di prodotti standardizzati a basso costo per i consumatori che sono attenti al prezzo. Far pagare un prezzo più basso diventa possibile quando l'azienda può assicurare una successiva riduzione facendo funzionare il proprio business in un modo altamente economico.  L'azienda si concentra sulla riduzione dei costi senza ridurre la qualità. L'azienda intende guadagnare quote di mercato svalutando i concorrenti.  Alcune aziende molto conosciute che impiegano la strategia del prezzo più basso includono la Whirlpool e la General Electronic Company negli elettrodomestici, Black and Decker negli utensili elettrici, e molti altri.  La chiave per mantenere una strategia tale è gestire i prezzi a ribasso in ogni area del business dell'azienda. L'obiettivo di questo studio è quello di superare i concorrenti attraverso la leadership del prezzo più basso.  Quando un'azienda diventa la leader del prezzo più basso è probabile che consegua profitti superiori alla media:  • Facendo un lavoro migliore dei concorrenti nell'eseguire in maniera efficiente le attività interne della value chain,  • prendendo iniziative per ridurre il costo delle attività della value chain e  • individuando la value chain per evitare o bypassare alcune attività che producono dei costi.  La leadership di costo implica che la compagnia ha un’organizzazione dei prezzi più bassa di un concorrente e ,quindi, è in grado di offrire il vantaggio di costo ai consumatori offrendo prezzi più bassi.  Le basi del vantaggio di costo possono essere eccezionali ed inimitabili. È l’azienda che crea il vantaggio di costo.  Walmart, Air Asia, McDonald's, Timex e CavinKare sono alcuni esempi di aziende che competono sulla base di prezzi inferiori a quelli dei concorrenti.  La strategia aziendale o la struttura della leadership di costo sono progettate per far leva.  La strategia o la struttura della leadership di costo dell'organizzazione fanno leva su: dimensioni, vantaggi di una conoscenza sulla differenzazione, accesso alla riconfigurazione delle risorse della value chain, vantaggi di costo legati alla tecnologia.   * + 1. Dimensione   La dimensione implica il volume di produzione. Man mano che il volume di produzione aumenta, il costo unitario di produzione si abbassa fino a raggiungere un volume ottimale.   * + 1. Vantaggi della conoscenza   Man mano che il volume della produzione aumenta, aumenta anche l'esperienza dei dipendenti che svolgono il compito ripetutamente. Un aumento dell'esperienza significa meno errori.  Le aziende che possono avere il più alto volume accumulato della produzione hanno, in base alla curva di apprendimento, probabilmente un prezzo più basso.   * + 1. Riconfigurazione della Value Chain   Le aziende possono alterare la value chain incrementandola o riconfigurandola nuovamente in modo da riaffermare la loro posizione conocorrenziale e la loro strategia.  A volte un’azienda è bloccata in trappole di prezzi che non operano pienamente in nessun segmento particolare.   * + 1. Vantaggi di costo legati alla tecnologia   I vantaggi di costo legati alla tecnologia possono essere indipendenti dalle economie di scala.  Un'organizzazione può avere la capacità di usare computer, robot, tecnologia dell'informazione in modo più efficiente dei suoi concorrenti.  Può usare la stessa tecnologia che è disponibile anche per gli altri per crearsi qualche vantaggio come ,ad esempio, un database più esteso.   * + 1. Condivisione di informazioni e conoscenze   La politica aziendale di condividere informazioni e conoscenze è un aspetto importante per creare un vantaggio di costo.  Le aziende che competono sulla base dei costi applicano il pensiero della riduzione di questi in tutte le operazioni e attività, non solo nelle aree hiave.  Il vantaggio di costo non deriva da poche attività ma è il risultato di tutte le attività che un'azienda esegue per trovarsi in una posizione competitiva di costo.  C'è una sproporzione nei vantaggi di costo prodotti da alcune aree funzionali rispetto ad altre, ma il vantaggio di costo globale non si ottiene concentrandosi solo su poche aree. La consapevolezza dei costi è sviluppata su tutta l’azienda.  I costi ritenuti non necessari sono ridotti su tutta l’azienda.  Le strategie funzionali devono essere articolate in modo da garantire armonia con la strategia mirata dei costi.   * + 1. I benefici della strategia di Leadership di costo per le organizzazioni aziendali   Un'organizzazione aziendale può trarre i seguenti benefici nel perseguire una strategia di leadership di costo:   * + 1. Superare le minacce dei concorrenti   A causa del suo vantaggio di prezzo, un'azienda può proteggersi dagli attacchi commerciali dei concorrenti. Se i concorrenti entrano in un mercato con un prezzo basso, l'azienda può ridurre ulteriormente i suoi prezzi.  Questo è possibile perché l'azienda ha già sviluppato modi per ridurre i costi e mantenere il suo vantaggio. La sua posizione di leadership la aiuta a dominare i concorrenti.   * + 1. Trattare efficacemente con produttori influenti   Quando i produttori sono pochi e influenti, possono cercare di aumentare i prezzi delle materie prime o di altri input. L'azienda con la strategia del prezzo più basso può sopportare tali aumenti di prezzo grazie ai suoi prezzi complessivi più bassi.   * + 1. Affrontare efficacemente gli acquirenti potenti   Grandi acquirenti potenti (come rivenditori e grossisti o catene al dettaglio come Agora, Meena Bazaar o Wal-Mart) possono imporre i prezzi dei prodotti di un'azienda. Un'azienda che segue la strategia di leadership di costo è meno influenzata da tali azioni da parte degli acquirenti.   * + 1. Affrontare le minacce dei prodotti sostitutivi   Un leader del prezzo più basso può superare le minacce dei prodotti sostitutivi. Può infatti ridurre il prezzo dei suoi prodotti nel caso in cui prodotti sostitutivi inizino ad entrare nel mercato. La leadership del prezzo più basso aiuta l'azienda a mantenere la propria quota di mercato.   * + 1. Superare le minacce derivanti dall'entrata di potenziali concorrenti   Un'azienda con la strategia dei prezzi più bassi o di leadership di costo può scoraggiare altri potenziali investitori ad entrare sul mercato. Il suo vantaggio crea automaticamente barriere all'entrata. Altre aziende possono avere difficoltà a far coincidere i loro prezzi con quelli del leader.   * + 1. Leadership di costo e catena di approvvigionamento   La strategia di leadership di costo è realizzata sviluppando una catena di approvvigionamento altamente efficiente e sensibile ai costi.  Si mantengono bassi livelli di stoccaggio, è alta la rotazione delle scorte, il lead time si riduce, gli acquirenti sono low cost e adeguano la loro value chain al consumatore, permettono consegne a scadenza determinata con bassa variabilità e gli ordini sono generalmente standardizzati.  La produzione evita gli sprechi, gli errori e l'uso di beni non necessari. I processi che possono essere realizzati con un vantaggio in termini di costi vengono acquistati all'esterno.  La manutenzione per il buon funzionamento è fatta di routine perché il costo di un guasto può essere alto. I dipendenti sono addestrati a svolgere compiti standardizzati e a seguire metodi efficienti dal punto di vista dei costi.  I produttori sono aziende più piccole per le quali l'azienda può essere un acquirente principale o dominante.   * + 1. Leadership di costo e ricerca e sviluppo   La ricerca e lo sviluppo in un ambiente concentrato sui costi mirano a ridurli. Il sourcing e l'adattamento della tecnologia sono le vie preferenziali rispetto ad una ricerca specifica sul prodotto o sul processo.  Gli sforzi della ricerca e dello sviluppo sono più inclini verso l'adattamento delle migliori procedure che portano a vantaggi in termini di costo e di efficienza piuttosto che verso nuove ricerche.  Una strategia incentrata sui costi implica che la ricerca e lo sviluppo si concentrano maggiormente sull’immissione più lenta dei prodotti e su un minore investimento delle stesse.   * + 1. Leadership di costo e produzione/operazioni   La strategia di fabbricazione o quella operativa hanno un'implicazione significativa sui costi. Il sistema di produzione che si adatta alla strategia dei costi sarà concepito per adattarsi così bene che potrebbe essere immediatamente possibile adattarlo a qualsiasi altro obiettivo.  La strategia operativa si basa sul grado di complessità del prodotto e del processo. La minore complessità del prodotto è più favorevole alla produzione di massa che sarebbe necessaria per raggiungere la posizione di costo desiderata.  Il processo di produzione può essere complesso per gestire il grande numero di prodotti standardizzati.  Una strategia del prezzo più basso non è sinonimo di bassa qualità e quindi il processo di produzione può essere complesso, poiché sulla base di grandi numeri devono essere gestite molte specifiche diverse.  La produzione è continua e generalmente ha un alto grado di automazione. Il massimo utilizzo della capacità è l'obiettivo per raggiungere le economie di scala.   * + 1. Leadership di costo e la strategia di marketing   La leadership di costo si basa sulla premessa che il mercato è sensibile al prezzo. Il marketing è aggressivo e ampiamente utilizzati promozioni e sconti.  I canali di distribuzione devono essere efficienti e possono essere adattati alla value chain del produttore. L'attenzione è rivolta a "spingere il prodotto".   * + 1. Leadership di costo e strategia delle risorse umane   Idealmente, la strategia delle risorse umane ha lo scopo di reclutare e mantenere le migliori risorse all'interno di un'organizzazione.  La ricerca di una strategia specifica determina il profilo di abilità delle persone che sono necessarie all'interno dell'organizzazione e lo sviluppo di misure di performance commisurate alla strategia. La strategia di leadership di costo richiede un alto grado di coordinamento tra le diverse aree chiave.  Per essere in grado di sfruttare i benefici del vantaggio di scala, la tempistica è un altro fattore cruciale.  I dipendenti che mostrano un alto grado di concentrazione, una capacità di produrre più rapidamente e una capacità di concentrarsi su risultati quantificabili saranno risorse maggiori per tale strategia.   * + 1. Leadership di costo e strategia finanziaria   La strategia aziendale ha un'influenza maggiore sulla struttura finanziaria rispetto alla strategia operativa.  La strategia contabile e finanziaria a livello aziendale si occupa di ripartire i costi tra le attività principali, di creare misure di controllo finanziario, di gestire i flussi di cassa e le richieste di finanziamento a breve termine dell'azienda.  Nel potere concorrenziale, le responsabilità della struttura finanziaria rimangono le stesse. La scelta della strategia competitiva determina il tipo e l'estensione delle misure di controllo finanziario da usare.  La strategia di concentrazione dei costi usa importanti indici finanziari per misurare la performance e come controllo. Gli acquisti per migliorare la capacità possono essere fatte sulla base di una valutazione più rigida dei vantaggi di capacità ed efficienza.   * + 1. Leadership di costo e digitalizzazione   La digitalizzazione è una risorsa importante per creare efficienza ed efficacia in azienda. Per il controllo dei costi è importante la sinergia tra la digitalizzazione e il sistema informatico dell'azienda.  Il sistema informatico permette di avere una rete connessa di fornitori e di lavorare verso obiettivi a zero stoccaggio.  Per il vantaggio i termini di costo, i sistemi della catena di approvvigionamento sono collegati con un sistema di produzione automatizzato per ridurre lo stoccaggio ed eliminare la ripetizione delle attività.  L'organizzazione usa sistemi a livello aziendale per facilitare la standardizzazione.  Tuttavia, in futuro, questo potrebbe essere collegato alla robotica per una produzione completamente automatizzata.   * + 1. Situazioni di mercato favorevoli alla strategia di leadership di costo   La strategia del prezzo più basso del produttore funziona meglio nelle seguenti situazioni:   * Quando le differenze di marca da un'azienda all'altra sono minori, e allo stesso tempo, i prodotti sono standardizzati e facilmente disponibili. * Quando il mercato è composto da un gran numero di acquirenti attenti al prezzo che vogliono comprare prodotti al prezzo più basso possibile. * Quando ci sono pochi modi per ottenere la differenziazione del prodotto. Significa che è difficile differenziare i prodotti dell'azienda da quelli dei concorrenti a causa della natura del prodotto stesso. Gli acquirenti diventano sensibili alle differenze di prezzo quando le differenze da prodotto a prodotto sono irrilevanti. In una tale situazione, opteranno per il prezzo più basso. * Quando i prezzi del passaggio dalla marca dell'azienda alle marche dei concorrenti sono bassi o addirittura se gli acquirenti acquistano un'altra marca e questo passaggio non comporta alcun costo aggiuntivo (come il trasporto o la riparazione) è probabile che optino per la marca a prezzo inferiore. * Quando c'è un gran numero di acquirenti con un importante potere di contrattazione, e cioè, che hanno un significativo potere di negoziare i termini e le condizioni relative al prezzo. * Quando la concorrenza sui prezzi tra i venditori/fornitori è molto difficile. Una strategia di leadership di costo aiuta i produttori a competere efficacemente sulla base del prezzo. * Quando l'azienda è in grado di usare il vantaggio del prezzo più basso per attrarre acquirenti attenti al prezzo in numero sufficiente da influenzare i profitti totali.   + 1. Ragioni del fallimento della strategia di leadership di costo   La strategia di leadership di costo o del prezzo più basso ha alcune inisidie e mancanze. I manager hanno bisogno di risolvere queste insidie in modo che possano adottare misure adeguate per avere successo con questa strategia.  Le mancanze che sono responsabili del fallimento della strategia di leadership di costo sono le seguenti:  • Può incoraggiare i concorrenti a tagliare i prezzi in modo aggressivo. Può portare a una guerra dei prezzi che può causare una minore produttività.  • I vantaggi di costo possono non essere mantenuti se i concorrenti possono facilmente imitare la strategia. Quando i concorrenti possono copiare i vantaggi di costo, la strategia di leadership di costo fallirà. Quindi, i modi per raggiungere il vantaggio di costo devono essere difficili da copiare per gli altri.  • Se un prodotto con un prezzo basso non contiene abbastanza qualità da risultare attraente per i potenziali acquirenti, la strategia può fallire. Il prezzo basso non è sempre allettante per gli acquirenti. L'interesse può essere perso se il prodotto è privo di caratteristiche o carente di qualità.  • La strategia della leadership di costo può diventare inefficace quando nel settore sono introdotte innovazioni tecnologiche da parte dei concorrenti.   * + 1. Scelta strategica del produttore con il prezzo più basso   Per avere successo con la strategia della leadership di costo, i produttori con il prezzo più basso ricorrono a varie scelte strategiche:  • Cercano di evitare la differenziazione del prodotto. Se è difficile evitare la differenziazione a causa dei cambiamenti nel mercato, scelgono volontariamente un basso livello di differenziazione del prodotto per mantenere i costi di produzione ad un livello basso. Aspettano e verificano quando i clienti vogliono veramente che il prodotto abbia caratteristiche differenziate.  • Non si concentrano sui clienti d'élite nel mercato. I clienti medi sono i loro obiettivi principali. Non operano in diverse aree di mercato con diversi tipi di prodotti. Questo perché è molto costoso sviluppare linee di prodotto per ogni area del mercato.  • La loro attenzione si incentra maggiormente sulla riduzione dei costi in ogni area delle attività commerciali. Vogliono aumentare l'efficienza nelle attività di produzione e dei servizi per ridurre lo spreco di risorse. Sviluppano competenze peculiari nella produzione e nella gestione dei materiali per ridurre i costi di produzione e quindi aumentare l'efficienza.  • Sviluppano competenze nella produzione flessibile/lean manufacturing, nella produzione just-in-time (JIT) e nella gestione della qualità complessiva. Adottano anche metodi efficienti per la gestione dei materiali.  • Evidenziano il controllo rigoroso della produzione e usano rigorosamente i budget per controllare il processo di produzione. | |
| **Elenco dei contenuti** | |
| 1. Nome del modulo : Strategie commerciali e concorrenziali  1.1. LA STRATEGIA DEL PREZZO MIGLIORE  1.1.1. Introduzione  1.1.2. Esempi di strategia del prezzo migliore  1.1.3. Situazioni favorevoli alla strategia del prezzo migliore  1.1.4. Ragioni del fallimento della strategia del prezzo migliore da parte dei produttori  1.2. STRATEGIA DI DIFFERENZAZIONE  1.2.1. L’obiettivo della strategia di differenzazione  1.2.2. Tipi di strategia di differenzazione  1.2.3. 7 modi per differenziare il vostro business dalla concorrenza  1.2.4. Situazioni di mercato favorevoli alla strategia di differenzazione  1.2.5. Modi per differenziare  1.2.6. Ragioni del fallimento della strategia di differenzazione  1.3. STRATEGIA DI FOCALIZZAZIONE  1.3.1. Strategia di focalizzazione a costo ridotto  1.3.2. Strategia di differenzazione focalizzata  1.3.3. Situazioni di mercato favorevoli per la strategia di focalizzazione  1.3.4. Ragioni del fallimento della strategia di focalizzazione  1.3.5. L’universalità dei bisogni dei clienti  1.3.6. Vantaggi della riduzione dei prezzi  1.3.7. Paura della scarsa attrattiva  1.4. STRATEGIA DEL PREZZO PIÙ BASSO  1.4.1. Dimensione  1.4.2. Vantaggi della conoscenza  1.4.3. Riconfigurazione della value chain  1.4.4. Vantaggi di costo legati alla tecnologia  1.4.5. Condivisione di informazioni e conoscenze  1.4.6. I benefici della strategia di Leadership di costo per le organizzazioni aziendali  1.4.7. Superare le minacce dei concorrenti  1.4.8. Trattare efficacemente con fornitori potenti  1.4.9. Affrontare efficacemente gli acquirenti potenti  1.4.10. Affrontare le minacce dei prodotti sostitutivi  1.4.11. Superare le minacce derivanti dall’entrata di potenziali concorrenti  1.4.12. Leadership di costo e catena di approvigionamento  1.4.13. Leadership di costo e ricerca e sviluppo  1.4.14. Leadership di costo e produzione/operazioni  1.4.15. Leadership di costo e strategia di marketing  1.4.16. Leadership di costo e strategia delle risorse umane  1.4.17. Leadership di costo e strategia finanziaria  1.4.18. Leadership di costo e digitalizzazione  1.4.19. Situazioni di mercato favorevoli alla strategia della Leadership di costo  1.4.20. Ragioni del fallimento della strategia della Leadership di costo  1.4.21. Scelta strategica del fornitore del prezzo più basso | |
| **5 voci di glossario** | |
| Strategia del prezzo più basso – l’approccio con cui un'azienda offre un prezzo relativamente basso per stimolare la domanda e guadagnare quote di mercato.  Strategia di differenziazione – l’approccio che le imprese sviluppano fornendo ai clienti qualcosa di unico, diverso e distinto dai prodotti che i loro concorrenti possono offrire sul mercato.  Strategia del prezzo migliore – l’approccio per una produzione di prodotti di alta qualità a prezzi bassi.  Strategia di focalizzazione – l’ approccio di sviluppo, marketing e vendita di prodotti nel mercato di nicchia, che potrebbe interessare un tipo di consumatore, una linea di prodotti o un'area geografica. | |
| **Bibliografia ed ulteriori riferimenti** | |
| [www.iedunote.com/competitive-strategy](http://www.iedunote.com/competitive-strategy)  <https://youtu.be/qutavZTkFeY>  <https://youtu.be/qOEUQg7GWOs>  <https://youtu.be/zOaMXfFHzwQ>  <https://www.youtube.com/channel/UCl9CUCvOPotOcl9ZZEzPZsA>  <https://www.cleverism.com/competitive-strategies/> | |
| 1. **domande di autovalutazione a scelta multipla** | |
| 1. Quale è la strategia del prezzo migliore? **A. Aumentare la qualità dei prodotti riducendo i costi.**   B. Diminuire la qualità dei prodotti mentre si espandono i costi.  C. Aumentare la qualità dei prodotti mentre si espandono i costi. D. Diminuire la qualità dei prodotti mentre si riducono i costi.   1. Quando la strategia differenziata funziona meglio?  A. Quando le caratteristiche del prodotto esistente vengono migliorate.  B. Quando viene fissato un prezzo diverso.  C. Quando l'attenzione verte specifiche caratteristiche del prodotto.  **D. Quando un prodotto diventa unico grazie alla differenziazione, e quindi attraente per i consumatori.** 2. Per quali tipi di prodotto può essere usata la strategia di focalizzazione? **A. Per i prodotti che sono trovati attraenti da un gruppo specifico di persone.**  B. Per prodotti a basso prezzo che cercano un vantaggio di prezzo.  C. Per prodotti con un prezzo basso.  D. Per prodotti in cui ci si è concentrati su caratteristiche specifiche. 3. Quando si dovrebbe evitare la strategia del prezzo più basso?  A. Quando i prodotti sul mercato sono standardizzati.  B. Quando i clienti sono attenti al prezzo.  C. Quando il produttore vuole ridurre la qualità. **D.** **Quando l'azienda non ha abbastanza esperienza.** 4. Quali sono i rischi potenziali nel seguire la strategia del prezzo più basso?  A. La strategia a basso costo può portare ad un taglio aggressivo dei prezzi da parte dei concorrenti.  B. I vantaggi di prezzo possono non essere sostenuti se i concorrenti possono facilmente imitare il prodotto.  C. La strategia del prezzo più basso non è sempre interessante per gli acquirenti.  **D. Tutte le risposte sono corrette.** | |
| **Materiale correlato** |  |
| **PPT correlato** |  |
| **Link di riferimento** |  |
| **Video in formato YouTube (se presenti)** | <https://www.youtube.com/watch?v=CHFo70ZUUZI&ab_channel=GreggU> |