



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in
Economia Aziendale

LO STUDIO DEL VANTAGGIO COMPETITIVO COME
STRUMENTO PER LA CRESCITA DELLE IMPRESE

THE STUDY OF COMPETITIVE ADVANTAGE AS A
TOOL FOR BUSINESS GROWHT

Relatore:
Prof. Silvio Cardinali

Rapporto Finale di:
Flavio Spina

Anno Accademico 2025/2026

INDICE

- Introduzione	2
1. Il concetto di vantaggio competitivo	
1.1- Definizione di vantaggio competitivo	3
1.2- La catena del valore di Porter	4
1.3- Le strategie di base	6
2. Leadership di costo: l'efficienza come arma	
2.1- Driver di costo	8
2.2- Rischi della strategia	10
2.3- Esempi chiave (Ryanair, Walmart)	12
3. Differenziazione: l'unicità come valore	
3.1- Fonti di differenziazione	15
3.2- Disponibilità a pagare	17
3.3- Rischi della strategia	18
3.4- Esempi chiave (Apple, Tesla)	19
4. Il confronto e la "trappola della via di mezzo"	
4.1- Via di mezzo: il rischio di non scegliere	21
4.2- Confronto: margini, volumi e barriere	23
5. Caso di studio	
5.1- Bmw vs Dacia: analisi di 2 aziende nello stesso mercato che usano approcci opposti	25
5.2- analisi comparativa delle performance e del posizionamento di mercato	
-conclusioni	
-bibliografia	

INTRODUZIONE

Nel dinamico scenario economico contemporaneo, la sopravvivenza e il successo di un'impresa non dipendono esclusivamente dalla qualità intrinseca dei suoi prodotti, ma dalla sua capacità di generare e mantenere un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo. In un mercato globale saturato e caratterizzato da una rapida evoluzione tecnologica, le organizzazioni sono chiamate a compiere scelte strategiche precise per distinguersi dalla concorrenza e creare valore per i propri stakeholder. Attraverso l'analisi dei modelli classici della strategia aziendale, in particolare la catena del valore e le strategie di base di Michael Porter, il presente lavoro si propone di esplorare come le aziende possano orientarsi tra l'efficienza operativa della leadership di costo e l'unicità della differenziazione. Comprendere queste dinamiche è fondamentale per evitare la "trappola della via di mezzo" e posizionarsi in modo efficace all'interno dell'arena competitiva.

Il primo capitolo presenterà il concetto di vantaggio competitivo fornendone una prima definizione generale, successivamente si analizzerà in temi principali "La catena di valore di Porter", un modello strategico sviluppato da Michael Porter nel 1985 per analizzare le attività interne di un'impresa al fine di identificare fonti di vantaggio competitivo. Infine, verranno introdotte le tre strategie di base.

Il secondo capitolo si focalizzerà sulla prima strategia facente parte del confronto: la leadership di costo, fornendo spiegazione della strategia, rischi connessi all'utilizzo di quest'ultima ed esempi chiave di aziende che la usano per ottenere vantaggio competitivo.

Nel terzo capitolo il focus si sposterà nella definizione della strategia di differenziazione mostrando come essa riesca a creare un valore aggiuntivo al prodotto che si intende commercializzare. Verranno forniti anche qui esempi chiave di aziende che la utilizzano come punto di forza, mostrando inoltre i rischi connessi a tale strategia

Successivamente, nel quarto capitolo, verrà proposto il confronto vero e proprio di queste due strategie, mostrando come la scelta tra queste possa diventare un punto cruciale del successo o del ridimensionamento di un'impresa. A tal proposito verrà introdotta la cosiddetta "trappola della via di mezzo".

Infine, nell'ultimo capitolo verrà presentato un caso studio di due aziende facenti parte dello stesso settore che hanno utilizzato strategie differenti.

CAPITOLO 1: IL CONCETTO DI VANTAGGIO COMPETITIVO

1.1- Definizione di vantaggio competitivo

Il concetto di **vantaggio competitivo** rappresenta il fulcro della strategia aziendale. In termini generali, un'impresa detiene un vantaggio competitivo quando riesce a ottenere in modo sostenibile una redditività superiore rispetto alla media dei suoi concorrenti nel settore di riferimento. Non si tratta semplicemente di una performance temporanea, ma della capacità di creare e mantenere un valore che i concorrenti non sono in grado di replicare facilmente o nell'immediato.

Un'altra definizione ci dice che si ha vantaggio competitivo quando il differenziale di valore creato, rispetto ai concorrenti è superiore al differenziale di costo che si deve sostenere; Porter, di cui parleremo nel prossimo paragrafo, affermava che il vantaggio competitivo “deriva fundamentalmente dal valore che un'azienda è in grado di creare per i suoi acquirenti, che fornisca risultati superiori alla spesa sostenuta dall'impresa per crearlo”.

Inoltre, esso si fonda su una pluralità di fattori, interni ed esterni all'impresa, capaci di generare specifici processi di produzione del valore. Il vantaggio competitivo esterno si basa su caratteri e qualità distintive del prodotto (e della marca) che rappresentano un valore per l'acquirente; tale vantaggio si fonda di solito su qualità del prodotto capaci di aumentare la performance o ridurre il costo di utilizzo. Il vantaggio esterno è direttamente riconducibile al percorso di “offerta di valore differenziale” del prodotto (da qui deriva la strategia di differenziazione, che introdurremo in seguito). Affinché il percorso di differenziazione risulti efficace si devono rispettare una serie di condizioni:

- Il differenziale positivo di prezzo pagato dal cliente deve superare i costi sostenuti per attribuire gli elementi di unicità/differenziazione
- Gli elementi di differenziazione devono essere difendibili contro le imitazioni
- Gli elementi di unicità vanno comunicati

Il vantaggio competitivo interno si basa invece sulla capacità dell'impresa di controllare i costi di produzione. Questa tipologia di vantaggio (da cui deriva la strategia di leadership di costo, che vedremo in seguito) genera valore nella misura in cui permetta all'impresa di produrre i propri output sostenendo un costo medio unitario inferiore a quello dei concorrenti.

1.2- La catena del valore di porter

Michael Porter (23 maggio 1947) è un economista statunitense, professore ad Harvard Business School; è uno dei maggiori esponenti della teoria della strategia manageriale. I suoi principali obiettivi sono quelli di poter determinare come una società possa costruirsi un vantaggio competitivo.

Nel 1984 fu cofondatore della **Monitor group**, mentre nel 1994 fondò la **Initiative for a competitive Inner city**: un'organizzazione no-profit per promuovere lo sviluppo economico nei centri urbani impoveriti.

Il sistema strategico elaborato dall'economista consiste fondamentalmente in:

- Analisi delle 5 forze di Porter
- Gruppi strategici
- Catena del valore
- Modello del diamante di Porter
- Strategie generiche di: leadership di costo, differenziazione, focalizzazione
- Strategie di posizionamento nel mercato basate su: varietà, bisogno e accesso

Per il noto economista “il **valore creato è misurato del prezzo che l'acquirente è disposto a pagare**” (Competitive advantage of nations, Porter 1990); questo concetto fa parte di un “sistema di valore” molto ampio, da lui spiegato e introdotto tramite **La catena del valore**, da lui definita come “un insieme di attività fisicamente o tecnologicamente distinte”.

In modo più generale la catena del valore è un modello di analisi teorizzato da Michael E. Porter nel 1985; questo modello si propone di scomporre un'azienda nelle sue attività strategicamente rilevanti al fine di comprendere l'andamento dei costi e di ricercare fonti potenziali per la differenziazione; e ulteriormente di capire come queste attività sono connesse tra di loro. Un'impresa, nel suo operato svolge una serie di attività indipendenti per ottenere il prodotto finale, ciascuna di esse conferisce al prodotto un certo valore, ed è proprio l'insieme di queste attività che forma la catena del valore

Questo modello aiuta i manager a considerare le singole attività di un'impresa non solo come un costo ma come un passaggio per aggiungere valore al prodotto/ servizio offerto al mercato.

Seguendo il modello le attività vengono divise in due macro-classi:

- **Attività primarie**
- **Attività di supporto**

Le **attività primarie** (o fondamentali) riguardano la produzione, la commercializzazione e le funzioni logistiche; secondo Porter possono essere divise in 5 categorie:

- Logistica in entrata
- Logistica in uscita
- Attività operative
- Marketing e vendite
- Servizi alla clientela

Successivamente troviamo **le attività di supporto**, cioè quelle attività che hanno il compito di fornire supporto per lo svolgimento delle attività primarie, vengono divise in 4 categorie:

- Approvvigionamenti
- Sviluppo delle tecnologie
- Gestione delle risorse umane
- Attività infrastrutturali

1.3- Le strategie di base

Secondo Micheal Porter un'impresa può ottenere un vantaggio competitivo sostenibile adottando una delle tre strategie di base:

- **leadership di costo**
- **differenziazione**
- **focalizzazione**

Ognuna di queste strategie presenta caratteri e tratti distintivi che delineano in modo molto diretto il modus operandi dell'azienda per quanto riguarda il modo in cui intende creare valore per il proprio cliente. Solitamente ciascuna azienda, previa valutazione delle proprie caratteristiche interne, e del mercato/settore di riferimento, adotta una di queste tre strategie.

Capita molto spesso che per via di una vision aziendale non molto chiara e di una strategia non allineata con l'obiettivo aziendale, un'impresa si trovi in una situazione di “non scelta” ; cosa che può rivelarsi molto pericolosa per il sostentamento dell'azienda; infatti, Micheal Porter nel 1980 in “Competitive Strategy...” ci diceva:

"L'impresa che non riesce a sviluppare la propria strategia in almeno una delle tre direzioni — un'impresa che è **bloccata nel mezzo** — si trova in una situazione strategica estremamente precaria. La sua redditività è bassa, perde clienti a favore dei concorrenti che hanno prezzi più bassi o che offrono prodotti unici, e manca della cultura aziendale e dell'organizzazione necessarie per competere in uno dei tre modi previsti."

La prima strategia (che verrà approfondita nel secondo capitolo) è quella della **Leadership di costo**. Alla base di questa strategia c'è l'obiettivo di ridurre al minimo accettabile il costo di produzione del proprio output al fine di poter vendere il proprio prodotto ad un prezzo che sia più basso della concorrenza, in modo da potersi assicurare una maggior fetta di mercato.

Il rischio principale che comporta l'uso di questa strategia è quello di “pagare” la riduzione dei costi di produzione con una riduzione della qualità generale del prodotto e con la percezione da parte dei clienti di una minor affidabilità ; nonostante ciò ci sono tanti modi per abbassare i prezzi di commercializzazione che non comportino necessariamente una minor qualità, proprio per questo le Leadership di costo rimane una strategia valida e utilizzata da numerose aziende nel panorama economico globale.

La seconda strategia in esame è quella della **Differenziazione**. Questa strategia consiste nella capacità dell'impresa di offrire un prodotto unico, dotato di caratteristiche non riscontrabili negli altri prodotti presenti sul mercato. Una strategia di questo tipo si pone l'obiettivo di far percepire il proprio prodotto come "differente" adattandolo allo stesso tempo alle caratteristiche richieste dal target di riferimento. Il punto focale di questo modo di operare è quello di far percepire l'unicità del prodotto come un valore aggiunto, in modo da ottenere nuovi clienti e da poter applicare prezzi maggiori.

La terza strategia è quella della **Focalizzazione**, è la scelta di un'impresa di concentrare la propria azione e le proprie risorse in un'area ristretta del mercato, escludendo tutte le altre. Essa è stata teorizzata da Michel Porter nel 1985 in "Vantaggio competitivo"; il principio cardine della teoria di Porter è il seguente:

"La maggior parte dei settori ha una certa varietà di segmenti caratterizzati da diverse esigenze dei clienti o da un diverso sistema ottimale di produzione o di consegna: per ciascuno di essi è possibile adottare una strategia di focalizzazione".

La focalizzazione può, e solitamente viene applicata alle due precedenti strategie trattate, ovviamente prendendo come riferimento una nicchia specifica e ristretta del mercato.

CAPITOLO 2: LEADERSHIP DI COSTO, L'EFFICIENZA COME ARMA

2.1- Driver di costo

La strategia della **Leadership di costo** si fonda sulla volontà e sulla capacità dell'impresa di limitare al più possibile il costo totale sostenuto per produrre l'output, in modo da poter vendere ad un prezzo minore o da avere un margine più alto.

Al fine di contenere i costi si va ad agire sui **driver di costo**, ovvero fattori che influenzano direttamente i costi di un'attività o di un processo aziendale. Comprendere e gestire i cost driver è fondamentale per ottimizzare la struttura dei costi e migliorare la redditività.

Michel Porter nel suo libro: "Il vantaggio competitivo", identifica i driver cardine su cui bisogna lavorare:

- **Economie di scala** -> È uno dei driver più citati, si verifica quando il costo unitario di un prodotto diminuisce all'aumentare della capacità produttiva totale. Avviene principalmente perché i costi fissi vengono spalmati su un numero maggiore di unità. Per fare un esempio; un'impresa che produce un milione di microchip ha un costo per unità infinitamente più basso di una che ne produce mille, perché il costo della progettazione è lo stesso.
- **Apprendimento ed esperienza** -> Più volte i dipendenti ripetono un'operazione, più diventano veloci e precisi, si riducono gli sprechi, diminuiscono i tempi di assemblaggio e migliora il layout dei processi. In questo senso risulterebbe controproducente effettuare continue rotazioni di personale (magari al fine di non dover mai fare aumenti di stipendio), si pagherebbero a caro prezzo costi di formazione ripetuti e mancanza di esperienza.
- **Grado di utilizzo della capacità produttiva** -> Questo driver riguarda l'efficienza nel breve periodo. Se hai una fabbrica enorme ma la usi solo al 30%, i tuoi costi unitari saranno altissimi perché i costi fissi pesano troppo su pochi prodotti.
- **Collegamenti** -> Il costo di un'attività molto spesso è influenzato dal modo in cui ne viene svolta un'altra. I collegamenti possono essere divisi in interni ed esterni; per ciò che riguarda quelli interni ad esempio: se investi nel controllo qualità riduci i costi del servizio post-vendita e delle riparazioni in garanzia. Per i collegamenti esterni, ad

esempio, se coordini la tua logistica con quella dei fornitori, andrai a risparmiare molto sui costi di magazzino.

- **Integrazione verticale** -> Si applica producendo all'interno dell'impresa un certo componente piuttosto che acquistandolo all'esterno; questo può abbassare in modo concreto i costi.
- **Fattore tempo** -> Tecnicamente è il momento in cui si entra nel mercato o si effettua un investimento. Da "primo entrante" si ha il vantaggio di accaparrarsi le materie prime ad un prezzo inferiore; da "ritardatario" invece si ha il vantaggio di evitare i costi di ricerca e sviluppo sostenuti dal pioniere.
- **Scelte politiche discrezionali** -> Sono decisioni strategiche prese dall'azienda direttamente per diminuire alcuni costi. Ad esempio, la rinuncia a determinati servizi accessori, la scelta di materiali meno costosi o l'utilizzo di canali di distribuzione online.
- **Localizzazione geografica** -> Il costo del lavoro, delle materie prime, dell'energia e delle tasse varia di gran lunga da un luogo all'altro

Tutti questi che abbiamo presentato sono ottimi driver su cui lavorare al fine di ridurre in modo sufficiente i costi di produzione; un uso intelligente e funzionale di questi ultimi dà all'impresa un vantaggio competitivo concreto nella strategia della Leadership di costo.

2.2- Rischi della strategia

Nel paragrafo precedente abbiamo presentato tutti quei driver di costo che le imprese hanno a disposizione al fine di ridurre il più possibile i costi di produzione del proprio output; se usati correttamente se ne può trarre un effettivo vantaggio competitivo utilizzando la tecnica strategica della Leadership di costo.

Detto ciò, però va anche detto che l'utilizzo di questo tipo di strategia porta con sé alcuni rischi legati al modo in cui essa viene implementata.

Un punto di partenza per cercare di scendere nel dettaglio ed analizzare in modo più approfondito questi rischi ce lo dà Michel Porter in (Competitive Advantage, 1985) dicendo: "La leadership di costo è vulnerabile agli stessi fattori che rendono possibile il vantaggio...l'imitazione da parte dei concorrenti, i cambiamenti tecnologici o l'incapacità di vedere i cambiamenti del prodotto necessari a causa dell'attenzione rivolta al costo"

Il primo rischio accennato da Porter è l'**imitazione da parte dei concorrenti**; esso si manifesta quando alla base del vantaggio di costo si trovano economie di scala o processi facilmente imitabili; i competitor (soprattutto i nuovi entranti o quelli provenienti da mercati emergenti) possono copiare le procedure e la strategia di costo molto rapidamente.

Il secondo rischio che può portare l'utilizzo di una strategia fondata sul costo è l'**obsolescenza tecnologica**, qui l'eventuale situazione rischiosa è rappresentata dalla possibilità che un'innovazione tecnologica improvvisa permetta ai concorrenti di raggiungere costi ancora più bassi o di annullare il vantaggio competitivo basato su processi produttivi ormai superati.

Il terzo rischio estrapolato dalla citazione di Michel Porter è l'**eccessiva focalizzazione sul costo**; concentrarsi eccessivamente sull'efficienza può portare l'azienda a ignorare i cambiamenti nei gusti dei consumatori. Se il mercato inizia a dare valore a caratteristiche distintive (design, sostenibilità, servizio) il leader di costo rischia di offrire un prodotto "economico" che nessuno desidera più. Inoltre, se il vantaggio si basa sull'utilizzo di materie prime specifiche, un aumento dell'inflazione su quest'ultime potrebbe togliere parte del margine all'imprenditore.

Un'altra visione sui rischi legati all'utilizzo di questa strategia ce la dà Robert Grant, il quale nell'opera -Contemporary Strategy Analysis- ci dice: "Il rischio della Leadership di costo è che

l'impresa possa concentrarsi così intensamente sulla riduzione dei costi da perdere di vista la qualità e il servizio, scendendo al di sotto del livello minimo accettabile per i consumatori”.

Grant ci da uno spunto fondamentale, esasperarsi nel trovare svariati modi per ridurre il più possibile il costo di produzione può portarci in una situazione di **percezione di bassa qualità da parte del cliente**, quindi bisogna stare attenti nel mantenere sempre intatta la visione e la percezione che il cliente ha del nostro prodotto/servizio.

Per concludere, i rischi che abbiamo approfondito, nell'ordine:

- IMITAZIONE DA PARTE DEI CONCORRENTI
- OBSOLESCENZA TECNOLOGICA
- ECCESSIVA FOCALIZZAZIONE SUL COSTO
- INFLAZIONE MATERIA PRIMA DI RIFERIMENTO
- PERCEZIONE DI BASSA QUALITÀ DA PARTE DEL CLIENTE

sono potenziali situazioni rischiose che si potrebbero manifestare utilizzando una strategia di Leadership di costo, riuscire ad approfondirle ed a trovare eventuali contromisure già in partenza ci può aiutare a tenere sotto controllo e/o ad azzerare le possibili perdite di margine/clientela che ci troveremmo ad affrontare.

2.3- Esempi chiave (Walmart, Ryanair)

In questo paragrafo analizzeremo nello specifico due aziende multinazionali che hanno alla base del loro successo una strategia di Leadership di costo: Walmart e Ikea.

- **Walmart**

Fondata nel 1962 da Sam Walton, Walmart è diventata la più grande catena di distribuzione al mondo per fatturato. La strategia di Leadership di costo di Walmart si basa su un obiettivo molto semplice: gestire la catena di vendita al dettaglio in modo più efficiente di chiunque altro, per poi trasformare questi risparmi in prezzi bassi. Walmart mantiene i costi bassi grazie all'efficienza operativa, al potere d'acquisto derivato dalle economie di scala, a una catena di approvvigionamento disciplinata e a una pianificazione basata sulla tecnologia, supportando così i "prezzi bassi tutti i giorni" e proteggendo al contempo la redditività attraverso volumi elevati e una rigorosa esecuzione.

Gli elementi chiave della sua strategia sono:

-efficienza operativa -> Walmart considera l'efficienza una pratica quotidiana, non un'iniziativa una tantum. Ciò si riflette in: operazioni snelle, ottimizzazione del layout del negozio, gestione energetica e cultura del miglioramento continuo.

-economie di scala -> Le economie di scala non si limitano al potere d'acquisto ma riguardano anche la ripartizione dei costi fissi e il riutilizzo delle capacità su una superficie enorme. Ciò avviene grazie a: acquisti all'ingrosso, risorse condivise, marchi a marchio del distributore e presenza globale

-ottimizzazione della catena di approvvigionamento -> La catena di approvvigionamento di Walmart è un elemento chiave del suo vantaggio competitivo. È progettato per ridurre gli sprechi, velocizzare il rifornimento e garantire un flusso efficiente dei prodotti. Per far sì che questo sia possibile l'azienda utilizza la tecnica del cross-docking, ovvero il trasferimento diretto delle merci dalle spedizioni in entrata ai camion in uscita, riducendo al minimo tempi e costi di stoccaggio. Inoltre, avviene una gestione delle scorte da parte del fornitore, che aiuta a gestire il rifornimento per ridurre le inefficienze. Infine, l'azienda attua una strategia di rete, ovvero centri di distribuzione posizionati in modo da ridurre i costi di trasporto e migliorare i livelli di servizio.

-integrazione tecnologica -> La tecnologia aiuta Walmart a trasformare la scalabilità in precisione, soprattutto nelle previsioni, nella produttività delle scorte nell'esecuzione omnicanale. Queste tecnologie offrono analisi dei dati, visibilità dell'inventario, automazione nel rifornimento e operazioni omnicanale

-negoiazione con i fornitori -> La strategia relativa ai fornitori rappresenta una leva fondamentale nella struttura dei costi di Walmart, soprattutto considerando le sue dimensioni. Essa è basata su: concentrazione di volumi, accordi a lungo termine e trasparenza di processi

-forza lavoro e pianificazione -> Il costo del lavoro è una delle voci di spesa più importanti nel settore della vendita al dettaglio. L'approccio di Walmart si concentra in genere sull'allineamento del personale alla domanda e sulla riduzione del caos operativo; questo tramite una pianificazione basata sulla domanda, una formazione e standardizzazione e una coerenza operativa.

-strategia di localizzazione -> Le decisioni relative alla posizione dei punti vendita e degli immobili possono favorire la Leadership di costo, migliorando la redditività unitaria e riducendo i costi di servizio per i clienti. L'azienda ha creato una forte densità rurale/suburbana, attuando un'importante copertura nelle aree con un minor numero di concorrenti diretti. Inoltre, c'è gran vicinanza dei centri di distribuzione e una pianificazione immobiliare a lungo termine.

Il modello di Leadership di costo di Walmart fornisce l'ottimizzazione dei profitti attraverso effetti cumulativi in tutta l'azienda: **costi unitari inferiori, volumi elevati, meno sconti, miglior efficienza di cassa e meno perdite operative**

- **Ryanair**

La seconda azienda scelta come esempio chiave è Ryanair, compagnia aerea fondata nel 1984 da Christopher Ryan, Tony Ryan e Liam Lonergan; essa rappresenta il caso di studio per eccellenza per quanto riguarda la Leadership di costo. Il loro obiettivo è quello di avere la struttura dei costi più bassa del settore, così da mantenere profitti anche con prezzi molto bassi

I punti cardine della sua strategia sono:

-standardizzazione della flotta -> Ryanair utilizza quasi esclusivamente un solo modello di aeromobile, il Boeing 737, questo perché i costi di manutenzione sono inferiori, i pezzi di ricambio sono standardizzati, e infine i costi di addestramento di

piloti, tecnici e personale di bordo sono ridotti al minimo poiché operano nello stesso aereo.

-utilizzo di aeroporti secondari -> Invece di volare nei grandi hub, Ryanair preferisce aeroporti secondari, questo perché le tasse aeroportuali sono di molto inferiori.

-tempi di turnaround rapidissimi -> Ryanair riduce il tempo tra l'atterraggio e il decollo successivo a 25 minuti, massimizzando il tempo e riuscendo a inserire più voli.

-strategia dei ricavi accessori -> Il biglietto base copre solo il volo, tutto il resto è a pagamento, ciò implica che la maggior parte dei ricavi dell'azienda arrivano da ricavi cosiddetti "accessori".

-distribuzione diretta -> Ryanair ha quasi eliminato agenzia e sistemi di prenotazione gestiti da terzi, quasi il 100% dei biglietti vengono venduti dalla loro app o dal loro sito web, risparmiando molto nelle commissioni a terzi.

<https://corporate.ryanair.com/news/ryanair-launches-london-winter-18-schedule/>



CAPITOLO 3: DIFFERENZIAZIONE, UNICITA' COME VALORE

3.1- Fonti di differenziazione

La seconda strategia di vantaggio competitivo trattata da questo elaborato è quella della **differenziazione**. Questa strategia si fonda sulla capacità dell'impresa di creare un'offerta percepita come unica e superiore all'interno del settore rispetto alle dimensioni valutate dai clienti, consentendo così all'azienda di applicare un premium price.

Alla base della differenziazione ci sono determinate fonti che le aziende usano per dare un valore aggiunto al proprio prodotto/servizio, l'importanza di queste fonti viene spiegata di Michel Porter, il quale nel Vantaggio competitivo (1987) dice: " «In una strategia di differenziazione, un'impresa cerca di essere unica nel proprio settore lungo alcune dimensioni ampiamente valutate dagli acquirenti. Seleziona uno o più attributi che molti acquirenti nel settore percepiscono come importanti, e si posiziona in modo unico per soddisfare tali bisogni. È ricompensata per la sua unicità con un premio di prezzo (*premium price*).»

La differenziazione non nasce da un unico fattore, ma è la conseguenza di un insieme di decisioni che rendono l'offerta di un'azienda percepita come unica. Le fonti di questo vantaggio possono risiedere nelle caratteristiche tecniche o nel design del prodotto, ma spesso si nascondono in elementi meno tangibili come l'eccellenza del servizio clienti, la competenza del personale o la forza di un marchio capace di far emozionare il cliente finale.

Le principali fonti di differenziazione sono:

- **Il prodotto** -> È la fonte per eccellenza per quanto riguarda la differenziazione; essa può essere rappresentata da caratteristiche fisiche del prodotto, da particolari prestazioni che può offrire, da un tipo di design innovativo o differente dalla concorrenza e infine da uno specifico tipo di tecnologia. Un esempio lampante può esserci dato dall'iPhone, esso non rappresenta solo un telefono, è anche e soprattutto estetica, facilità d'uso e qualità del materiale che lo distinguono da un telefono base.
- **I servizi** -> Capita molto spesso che non sia il prodotto in sé a far la differenza nella testa del cliente, ma il modo in cui viene venduto. In questo caso ciò che può far percepire un valore aggiunto al cliente può essere rappresentato da una consegna veloce, da un'installazione tempestiva, da un'assistenza clienti impeccabile o da politiche di reso molto semplici e intuitive

- **Il personale** -> Spesso ci dimentichiamo che le aziende sono costituite da persone, dipendenti più competenti, gentili e empatici donano all'azienda un valore aggiunto enorme. Per citare un esempio, l'accoglienza di un hotel a 5 stelle, dove il personale ti chiama per nome e anticipa ogni tuo desiderio.
- **L'immagine e la marca** -> Qui entriamo nel campo delle emozioni, la marca comunica uno status, un valore o uno stile di vita. Il cliente non compra solo l'oggetto, ma anche ciò che l'oggetto dice di lui. Per esempio, acquistare un orologio Rolex o una borsa di lusso comunica qualcosa che va ben oltre il semplice leggere l'ora o trasportare oggetti.
- **I canali di distribuzione** -> Essere presenti dove gli altri non arrivano o offrire un'esperienza di acquisto unica è una eccellente fonte di distinzione.

Fondamentale, dopo aver accennato queste fonti, che esse vadano studiate e scelte in base al target di mercato, dato che per creare valore e per far sì che portino all'applicazione di un premium price, devono prima essere riconosciute dal cliente, si rischia sennò, come vedremo più avanti, che il fatto di pagare di più non sia giustificato nel modo giusto.

3.2- Disponibilità a pagare

La disponibilità a pagare è il punto cardine della strategia di differenziazione. Mentre nella leadership di costo il vantaggio competitivo era ottenuto tramite una diminuzione dei costi, i quali garantivano prezzi minori e margini più elevati; nella differenziazione questo vantaggio nasce da un'espansione del valore percepito, il quale fa sì che il cliente sia disposto a pagare un prezzo più alto.

Al centro della strategia c'è appunto il **valore percepito** dal cliente, il servizio/prodotto che andiamo ad offrire al cliente finale deve avere determinate caratteristiche che aumentino questo valore nella sua percezione, attraverso ciò andiamo ad aumentare la sua disponibilità a pagare, riuscendo a sfruttare un margine più elevato dei concorrenti senza dover necessariamente abbassare costi, e quindi prezzi di commercializzazione.

La differenziazione ha successo solo se l'incremento del valore percepito è superiore all'incremento dei costi necessari per generare quella differenziazione. Ovviamente la **disponibilità a pagare** non è universale, ma varia drasticamente tra diversi segmenti di clientela; la strategia di differenziazione spesso rinuncia a una parte di clientela (sensibile al prezzo) per concentrarsi su segmenti con disponibilità a pagare elevati. Per esempio, chi acquista un software professionale non guarda solo il prezzo, ma la riduzione del rischio di errori; si paga di più un prodotto diversificato perché esso dà percezione che il valore dell'esperienza sia molto elevato, da qui diventa ovvio aumentare il prezzo dell'output.

Altra cosa importante la troviamo nel fatto che bisogna conoscere e studiare il target di riferimento per cercare di capire cosa, in un preciso momento, è richiesto dalla clientela, cosa in quel momento può dare un valore aggiunto al prodotto ed un'esperienza diversa per chi lo compra.

Uno dei modi più sicuri per aumentare la disponibilità a pagare del cliente è proporgli un prodotto che gli faccia vivere un'esperienza completamente diversa, o molto superiore rispetto agli altri competitor, il cliente moderno sempre di più smette di guardare il prodotto per ciò che è, ma soprattutto per ciò che può trasmettergli; ed è proprio in questo che trova largo la differenziazione.

3.3- Rischi della strategia

La strategia di differenziazione offre la possibilità di applicare un premium price, questo è possibile riuscendo a far percepire al cliente un valore aggiunto tramite il proprio prodotto. Tutto ciò richiede un'attenta gestione dei rischi legate a costi, percezione del cliente, concorrenza e rapidità di adattamento alle tendenze di mercato; la differenziazione è vantaggiosa solo se sostenuta da un'analisi di mercato rigorosa e continua.

I principali rischi legati alla strategia in esame sono:

-costi elevati: Investimenti significativi in ricerca e sviluppo, design, pubblicità e servizi possono aumentare di parecchio i costi operativi; se il mercato non percepisse la differenza come sufficiente la strategia potrebbe portare introiti molto inferiori alle aspettative.

-percezione errata del valore: La differenziazione funziona solo se i consumatori riconoscono e apprezzano le caratteristiche “uniche”, se il target non attribuisse valore ai tratti distintivi i prezzi più alti potrebbero far diminuire le vendite.

-copia della concorrenza: I concorrenti potrebbero emulare gli elementi su cui si basa la differenziazione, riducendo il vantaggio competitivo. In alcuni casi la protezione legale tramite marchi o brevetti può essere molto onerosa.

-eccesso di segmentazione: Concentrarsi troppo su nicchie può limitare il mercato totale accessibile, riducendo la scala necessaria per sostenere profitti elevati.

-rischio di obsolescenza: Le preferenze dei consumatori possono cambiare rapidamente, ciò comporta che un elemento differenziante potrebbe perdere col tempo rilevanza, annullando il vantaggio competitivo costruito.

-mancata coerenza interna: Se la differenziazione non è supportata da tutti i reparti aziendali (produzione, vendita, servizio clienti) si rischia di compromettere l'esperienza complessiva del cliente.

-prezzo non competitivo: Una differenziazione costosa può portare a prezzi troppo alti rispetto alla concorrenza, questo può comportare la perdita di una fetta di clienti, specialmente in periodi di recessione economica o nel caso di clienti particolarmente sensibili al prezzo.

3.4- Esempi chiave (Apple, Tesla)

Sono molte le multinazionali che utilizzano la strategia di differenziazione per apportare valore al proprio business; in questo paragrafo presenteremo brevemente a fin di esempio, il modus operandi di due colossi dell'industria mondiale. Apple ormai vanta decenni di storia economica in cui ha rivoluzionato il mondo della tecnologia per quanto riguarda i dispositivi, invece Tesla, presente nel mercato mondiale da molto meno tempo, è riuscita a scalare posizioni all'interno del mercato automobilistico tramite una differenziazione radicale negli standard di guida e delle vetture.

La prima azienda presa in esame è la Apple; fondata nel 1976 da Steve Jobs, Steve Wozniak e Ronald Wayne a Los Angeles, nella Silicon Valley, è da decenni leader mondiale nel settore tecnologico/telefonico e ha basato il suo vantaggio competitivo nel restituire al cliente un'esperienza che fosse ben diversa dai concorrenti.

La strategia di marketing di **Apple** ruota attorno alla differenziazione del prodotto; l'azienda è sempre stata in prima linea nel progresso tecnologico, introducendo innovazioni rivoluzionarie che lasciano i consumatori desiderosi di qualcosa di più. Sono molti gli esempi di come Apple abbia rivoluzionato completamente il settore di cui fa parte: nel 2001 introdusse l'iPod che cambiò del tutto il modo in cui consumiamo la musica, nel 2007 lanciò l'iPhone, che ha reiventato le possibilità di un dispositivo mobile. Apple ha costantemente ampliato i confini di ciò che è considerato possibile, alzando sempre il livello e offrendo caratteristiche e esperienze che non hanno eguali nel mercato; essa crea un posizionamento unico per i suoi prodotti, differenziandoli dalla concorrenza e facendo sì di poter applicare un prezzo più elevato.

Un altro aspetto che li distingue dalla concorrenza è la sua maestria nell'esclusività, la scarsità e il rilascio controllato dei prodotti creano un senso di urgenza e desiderio nei consumatori.

L'obiettivo cruciale della strategia di marketing di Apple è la differenziazione del prodotto, essa mira a creare prodotti che si distinguano dalla concorrenza o offrano proposte di valore uniche. L'azienda raggiunge questo obiettivo concentrandosi su innovazione, design e esperienza dell'utente. Per differenziare i propri prodotti Apple investe ingenti somme in ricerca e sviluppo, spingendosi costantemente oltre i confini della tecnologia. L'azienda si assicura inoltre che le sue attività di marketing mettano in risalto le caratteristiche distintive del prodotto, evidenziando come risolvano i problemi dei consumatori o offrano un'esperienza utente superiore alle alternative.

Quando compri un'iPhone lo fai per svariati motivi che vanno oltre al semplice inviare messaggi o effettuare telefonate, esso ti offre un'esperienza fatta di design spinto ai limiti della perfezione, di facilità d'uso, ma soprattutto ciò che davvero colpisce e spinge il consumatore a spendere di più è il valore dell'esperienza che offre la Apple; in questo caso specifico la strategia di differenziazione viene applicata in modo perfetto, ed ha reso l'azienda una leader mondiale inamovibile.

Seconda azienda presa in esame per quanto riguarda la differenziazione è la **TESLA**.

Tesla opera come produttore di veicoli elettrici e azienda di energia sostenibile; negli anni, l'azienda fondata da Elon Musk, è diventata leader mondiale nel settore. Tesla adotta la differenziazione come principale strategia competitiva, sfruttando la tecnologia avanzata dei veicoli elettrici e le soluzioni energetiche sostenibili per distinguersi dalle case automobilistiche tradizionali. L'azienda crea un valore distintivo grazie a propulsori elettrici, capacità di guida autonoma e tecnologia integrata dalle batterie che i concorrenti faticano a replicare.

Questo approccio colloca Tesla al di fuori del modello di leadership di costo, l'azienda privilegia l'innovazione e le prestazioni rispetto alla concorrenza sui prezzi, rivolgendosi a clienti disposti a pagare prezzi più elevati per veicoli elettrici all'avanguardia. La sua strategia di differenziazione va oltre alle caratteristiche del prodotto e abbraccia l'intera esperienza di possesso; il modello di vendita diretto al consumatore, la rete di concessionari minimali e la produzione verticalmente integrata rappresentano un allontanamento fondamentale dalle pratiche commerciali tradizionali del settore automobilistico.

Il **vantaggio competitivo di Tesla** deriva dall'implementazione di tecnologia avanzata all'interno dei veicoli. La produzione interna della batteria riduce i costi mantenendo al contempo un controllo tecnologico che i fornitori non possono compromettere. Le capacità software rappresentano un altro elemento distintivo fondamentale, i veicoli Tesla funzionano come dispositivi connessi che migliorano grazie ad aggiornamenti continui, aggiungendo funzionalità e ottimizzando le prestazioni senza richiedere modifiche fisiche.

La forza del marchio rafforza la strategia di differenziazione di Tesla. L'azienda coltiva un'immagine di innovazione e responsabilità ambientale che risuona con i clienti target. Questo valore del marchio consente a Tesla di mantenere il potere di determinazione dei prezzi nonostante la crescente concorrenza.



<https://www.techtimes.com/>

CAPITOLO 4: IL CONFRONTO E LA “TRAPPOLA DELLA VIA DI MEZZO”

4.1- Via di mezzo: il rischio di non scegliere

Nei capitoli precedenti abbiamo analizzato nello specifico i benefici ed i rischi che comportano l'utilizzo della Differenziazione e della Leadership di costo, mettendo in luce il modus operandi di alcune aziende che usano queste strategie per ottenere un vantaggio competitivo; in questo capitolo cominceremo a porle a confronto mettendo anche in luce il rischio e la pericolosità economica del non scegliere di dedicarsi ad una sola di queste strategie.

Nel panorama strategico delineato da Micheal Porter, la trappola della “via di mezzo” rappresenta uno dei rischi più insidiosi per un'impresa. Il celebre economista in “Competitive strategy” (1980) diceva dell'argomento: “L'impresa che si trova bloccata nel mezzo è quasi certamente destinata a una redditività bassa. Essa manca della quota di mercato, dell'investimento di capitale e della risolutezza per giocare il gioco del basso costo, oppure della differenziazione necessaria per evitare la necessità di una posizione a basso costo”. Porter con queste parole tende a sottolineare che la “via di mezzo” non è un compromesso redditivo e sicuro, ma una terra di nessuno dove:

- Non sei abbastanza efficiente per battere i giganti del volume
- Non sei abbastanza unico per giustificare un prezzo premium

Provare a conseguire entrambi gli obbiettivi senza una struttura operativa coerente porta spesso a un'identità di mercato sfocata e ad una redditività bassa. I principali rischi di questa “non decisione” sono:

-mancanza di efficienza -> Senza il focus totale sulla leadership di costo, l'azienda non riesce ad ottimizzare i processi per raggiungere la massima economia di scala, questo può portare l'azienda a non ottenere i risultati desiderati.

-assenza di valore percepito -> Senza gli ingenti investimenti in innovazione e branding tipici della differenziazione, il prodotto non appare unico agli occhi del consumatore, non permettendo all'azienda di aumentare il prezzo

-vulnerabilità competitiva -> L'impresa rischia di trovarsi schiacciata tra i leader di costo, che possono offrire prezzi difficilmente avvicinabili, e i differenziatori, che offrono caratteristiche superiori per le quali i clienti sono disposti a pagare un prezzo più elevato

Appare quindi fondamentale scegliere di perseguire in modo esclusivo una di queste strategie, dato che se così non fosse l'azienda potrebbe vedere i suoi margini ridursi drasticamente per i rischi sopra citati.

Cause profonde

Capita molto spesso che le imprese finiscano nella via di mezzo non per scelta ma per inerzia.

Questo fenomeno deriva principalmente da due fattori:

-la trappola della scelta a tutti i costi -> Per aumentare il fatturato, un'azienda differenziata inizia a fare sconti o a lanciare linee economiche, diluendo il marchio. Viceversa, un leader di costo inizia ad aggiungere servizi o personalizzazioni, facendo lievitare i costi fissi.

-compromessi politici interni -> Mancanza di una leadership forte, se il reparto marketing spinge per la qualità e il reparto operazioni spinge per il taglio dei costi, l'azienda partorisce una strategia ibrida e debole che accontenta tutti internamente ma fallisce sul mercato

Esempi empirici

Adesso proporremo tre esempi di settori in cui determinate aziende hanno seguito questa strada del "non scegliere".

-settore aereo (Alitalia/Legacy carriers) -> Schiacciato per anni tra i giganti del low-cost (Ryanair/Easy-jet) che dominavano il prezzo, e le compagnie aeree orientali che offrivano un servizio premium (Emirates, Qatar).

-settore tech (il caso Blackberry) -> Bloccata a metà tra l'ecosistema consumer super differenziato e innovativo di Apple e l'efficienza di costo e la scalabilità dei dispositivi Android di fascia medio bassa

-il retail (Sears o Kmart nell'usa) -> Superati a sinistra da Walmart (leader di costo) e a destra da Target o dai brand di lusso.

4.2- Confronto: margini, volumi e barriere

In questo paragrafo analizzeremo dal punto di vista tecnico le differenze che intercorrono tra leadership di costo e differenziazione per quanto riguarda margini, volumi e barriere.

Margini

Sotto l'aspetto dei margini, nonostante entrambe le strategie se sfruttate bene possono portare margini elevati, troviamo importanti differenze.

La leadership di costo si basa sul presupposto che i costi totali vadano resi i più efficienti possibili, questo per far sì che si possa vendere ad un prezzo inferiore rispetto alla concorrenza; da questo ne consegue che i margini unitari siano sicuramente inferiori rispetto ad una strategia di differenziazione. Nonostante ciò, i margini totali in molti casi risultano essere elevatissimi, questo perché i leader di costo viaggiano solitamente su volumi decisamente alti.

Per quanto riguarda la differenziazione, e più nello specifico i margini unitari, ci troviamo nella situazione opposta alla precedente. Tanto più i differenziatori riescono a far percepire il valore aggiunto del loro prodotto, tanto più i margini unitari saranno elevati, di base il margine unitario di un differenziatore è sempre superiore di quello di un leader di costo. Per i margini totali invece molto dipende dalla penetrazione del mercato, solitamente a parità di volumi sono molto più elevati quelli di un differenziatore, questo però è molto relativo dato che i leader di costo hanno quasi sempre volumi elevatissimi

Volumi

Per quanto riguarda i volumi la differenza tra le due strategie si fa molto più elevata. Abbiamo visto che per i margini totali solitamente non discostano molto, semplicemente vengono raggiunti in maniera differente. Il leader di costo basa il suo vantaggio competitivo sull'abbattimento dei costi per far sì di ottenere un'ampia fetta di mercato, da questo ne consegue che i volumi sono molto elevati.

Il differenziatore invece tende ad avere volumi più bassi, scegliendo di puntare più sulla qualità e sul margine del singolo prodotto.

Barriere

Le barriere, nella LEADERSHIP DI COSTO, sono strumenti strategici che aiutano un'impresa a mantenere la strategia rendendo difficile per i concorrenti e nuovi entranti competere sul prezzo. Troviamo diverse tipologie di barriere di costo, ognuna delle quali aiuta l'impresa leader a conservare e proteggere il proprio vantaggio competitivo.

La prima barriera di cui le aziende leader di costo usufruiscono è l'**economia di scala**:

produzioni su larga scala riducono il costo unitario, rendendo difficile per eventuali nuovi entranti replicare la stessa efficienza produttiva. Successivamente, un altro metodo per “allontanare” nuove aziende intenzionate a penetrare sul mercato sono le **efficienze tecnologiche**: investimenti in macchinari avanzati, processi produttivi ottimizzati o sistemi IT possono abbassare sensibilmente i costi, creando un vantaggio di costo difficile da imitare. Ulteriore barriera utile a salvaguardare il proprio vantaggio competitivo è l'**accesso privilegiato a risorse**, che comportano contratti esclusivi con i fornitori o controllo delle materie prime critiche; tutto ciò abbassa notevolmente i costi rispetto ad eventuali concorrenti o nuovi entranti nel settore. Infine, troviamo **apprendimento/esperienza**, che consentono di ridurre sprechi e di lavorare in modo più efficiente, e **strutture di costi fissi e investimenti iniziali** che creano grandi barriere economiche difficilmente scalabili dai vari competitors.

Analizzeremo ora le barriere per ciò che riguarda la differenziazione, alcune di queste sono simili a quelle dei leader di costo, ma qui vengono principalmente usate per salvaguardare il valore che rende unico l'output dell'impresa.

-economie di scala integrate con caratteristiche di prodotto: L'azienda sfrutta volumi elevati non solo per ridurre i costi unitari, ma anche per standardizzare qualità e funzioni percepite come distintive dai clienti.

-tecnologie e processi proprietari: Investimenti in tecnologie avanzate o brevetti consentono non solo di abbattere i costi, ma anche di realizzare prodotti con caratteristiche difficilmente replicabili.

-know-how organizzativo e apprendimento cumulativo: L'esperienza operativa permette di migliorare i processi riducendo i costi e aumentando la percezione di qualità o innovazione; l'apprendimento continuo costituisce un ostacolo alla concorrenza sia sul fronte del prezzo che della differenziazione.

CAPITOLO 5: CASO DI STUDIO

5.1- Bmw vs Dacia: analisi di due aziende nello stesso mercato con approcci opposti

In questo capitolo analizzeremo due aziende facenti parte dello stesso mercato, le quali utilizzano le due strategie che abbiamo illustrato fino ad adesso, vedendo il loro modus operandi.

Le due aziende scelte per l'occasione sono BMW e DACIA, la prima si contraddistingue per una differenziazione netta, puntando su accessori ed esperienza di guida, mentre la seconda punta sulla strategia di costo.

Le due aziende automobilistiche fanno parte di uno dei mercati industriali più complessi, dinamici e intensi di capitale a livello globale. In questo periodo storico il mercato in esame si trova ad affrontare una profonda trasformazione democratica, tecnologica e strutturale (basti pensare alle auto elettriche). In un ecosistema così movimentato, in continua evoluzione e molto competitivo le barriere all'entrata sono altissime, e allo stesso modo le pressioni competitive interne sono sempre crescenti. Per sopravvivere in questo contesto, gli imprenditori non si possono permettere ambiguità, devono definire in modo preciso e coerente la propria strategia e la propria proposta di valore; il mercato delle auto non perdona chi non ha una chiara direzione strategica.

Per quanto riguarda invece le aziende scelte per l'analisi, il confronto competitivo tra Bmw e Dacia offre un terreno di studio ideale per l'applicazione empirica delle strategie competitive di base di Porter. La scelta di mettere a confronto questi due brand trova giustificazione per due ragioni fondamentali:

-la polarizzazione delle strategie-> Bmw e Dacia rappresentano i due estremi perfetti della matrice di Porter all'interno dello stesso mercato. Bmw persegue una strategia di differenziazione focalizzata sul valore: investe in modo ingente su ricerca e sviluppo, design e prestazione per giustificare un premium price. Dacia invece applica una rigorosa leadership di costo: ottimizza i processi produttivi, sfrutta le economie di scala e il carry-over tecnologico del gruppo Renault per offrire un prodotto essenziale al prezzo più basso possibile.

-il superamento del paradigma prezzo=qualità assoluta-> Questo binomio dimostra come il successo non dipenda dal vendere il prodotto migliore in assoluto, ma dal saper rispettare la promessa fatta al proprio target. Dacia non cerca di essere una Bmw economica, Bmw non cerca di competere con i volumi di prezzo di Dacia.

Andando ora ad analizzare la natura delle due aziende ed i loro profili aziendali comprendiamo meglio come le loro strategie prendono forma.

Bmw Group non è solo un costruttore di automobili, è un'istituzione del lusso ingegneristico; l'azienda cerca di vendere oltre il veicolo in se, un'esperienza di guida che sia speciale e che dia emozioni pure al guidatore; e abbiamo visto molto bene come nella differenziazione sia

fondamentale dare al consumatore quel “qualcosa in più” a livello di sensazioni e di valore. Con sede a Monaco, la sua identità è costruita attorno ad una narrazione di prestigio, avanguardia tecnica e controllo, l'azienda opera in un segmento di mercato dove il cliente non chiede “quanto costa?” ma “cosa mi offre di più?”. Essa crea un valore aggiunto che il cliente vuole pagare, la loro strategia di differenziazione si poggia su elementi che rendono la vettura fortemente desiderabile.

- **Innovazione tecnologica:** Bmw offre al cliente finale uno dei sistemi tecnologici più avanzati ed all'avanguardia del panorama automobilistico. Con Bmw si hanno motori con prestazioni superiori alla maggior parte dei concorrenti e sistemi di assistenza rapidi e immediati, cosa che il compratore di un'auto se cerca qualità guarda con accortezza.
- **Esperienza di guida e Brand:** Bmw basa molto del suo vantaggio competitivo nel dettaglio, precisione degli assemblaggi, qualità dei materiali e solidità percepita alla guida. Chi acquista una Bmw vuole anche e soprattutto comunicare uno status, stesso discorso parallelo che può essere fatto in un altro mercato comprando un Rolex, il quale non viene acquistato solo per vedere l'ora, ma proprio per dare un segnale.
- **Personalizzazione estrema:** Diversamente da Dacia, dove le versioni sono limitate per ottimizzare la catena di montaggio, Bmw offre al target una vasta varietà di vetture e di configurazioni. Il cliente può personalizzare ogni centimetro della vettura che acquista, dandogli un valore personale e amplificando l'esperienza, questa libertà di scelta è una leva di differenziazione molto forte, in quanto non vai da Bmw ad acquistare un'auto, ma vai ad acquistare la tua auto.

Dacia, azienda automobilistica nata in Romania e integrata nel gruppo Renault nel 1999, è passata in non molti anni da produttore locale a colosso globale. La sua forza non è solo di essere economica, ma di essere essenziale. Dacia si rivolge ad un target di clientela che vuole una vettura affidabile e con garanzia, senza pagare per tecnologie di cui non ha bisogno. Il lavoro di Dacia si basa su un'ossessione per il risparmio quasi maniacale, essa incarna alla perfezione il concetto della Leadership di costo; la loro configurazione dei costi si basa su tre principali pilastri:

- **L'eredità tecnologica:** Dacia non crea il motore da zero ogni volta, ma utilizza componenti già sviluppati e testati da Renault, facendo in questo modo risparmiare ingenti somme nell'area di ricerca e sviluppo, ottenendo comunque materiale pronto e affidabile.
- **Essenzialità:** Mentre in Bmw si aggiungono svariate funzioni, in Dacia si rimuovono, se un accessorio non è utile per la funzionalità e la sicurezza della vettura viene rimosso o sostituito con un altro componente meno costoso.

- Marketing minimale: Dacia non investe molto in campagne pubblicitarie faraoniche o nel costruire showroom di lusso nelle grandi città, comunica con semplicità, puntando tutto sul rapporto qualità prezzo.

Vedendo le principali ideologie e manovre strategiche che utilizzano **Dacia e Bmw** nel produrre e commercializzare il proprio prodotto si nota a colpo d'occhio la differenza di strategia che viene utilizzata. Lasciamo spazio adesso ad un paio di citazioni che ci daranno una visione importante e riscontrata di ciò che le due case automobilistiche vogliono vendere e comunicare al loro target di riferimento.

Per quanto riguarda **Bmw**, citiamo un estratto dell'Annual report del gruppo automobilistico:

- “Il nostro marchio è definito dal ‘piacere di guidare’. Non si tratta solo di trasportare persone da A a B, ma di offrire un’esperienza emotiva superiore. La nostra strategia di differenziazione consiste nel combinare costantemente l’eccellenza ingegneristica con il design emozionale, garantendo che ogni veicolo sia, prima di tutto, un piacere per chi lo guida”

Adesso andiamo a vedere una di sintesi degli interventi del CEO di **Dacia** Denis Le Vot durante la presentazione del piano strategico ‘Renaulution’:

- “La nostra strategia non è cercare di essere a basso costo, ma di essere ‘essenziale’. Il metodo design-to-cost significa che il prezzo di vendita è definito fin dal primo giorno, e l’ingegneria deve lavorare entro quel limite, eliminando tutto ciò che non aggiunge valore per il cliente, senza mai scendere a compromessi sulla sicurezza e sull’affidabilità.”

<https://actudacia.com/dacia-neuve-ou-bmw-doccasion-une-etude-revele-le-bon-choix/>



5.2- Analisi comparativa delle performance e del posizionamento di mercato

Adesso che abbiamo visto la diversa visione strategica tra Bmw e Dacia, risulta utile analizzare come tali approcci si traducano concretamente in performance di mercato. Nonostante che le due case automobilistiche operino nello stesso mercato, i parametri che ne decretano il successo commerciale sono differenti tra loro. Una prima differenza la troviamo nel modo in cui le due aziende misurano il successo attraverso i loro clienti.

In BMW la performance si misura attraverso il “Customer Lifetime Value”, la casa automobilistica punta a fidelizzare il cliente facendolo salire di categoria, dal serie 1 al serie 5 fino ad arrivare alla serie M, trasformando il cliente in un veterano del Brand. DACIA misura invece questo indicatore con il tasso di conquista, l’azienda vince convincendo chi prima comprava l’usato, o chi aveva poco budget a comprare il “nuovo”. Il cliente sceglie Dacia perché è un acquisto senza rimpianti.

Successivamente un’altra diversità nel posizionamento la troviamo per quanto riguarda situazioni di recessione o di crisi economica. In periodi tali, dove il cliente ha meno soldi BMW subisce una flessione importante nei volumi di vendita dato che molte persone rimandano l’acquisto di auto di lusso; al contrario DACIA performa meglio in queste condizioni economiche, diventando una sorta di rifugio di mercato.

Per quanto riguarda l’aspetto economico-finanziario andiamo ad accennare come si comportano le due aziende per quanto riguarda i margini ed i volumi di vendita. BMW ottiene margini elevati molto ampi per via del premium price applicato derivante dalla differenziazione, per quanto riguarda i volumi di vendita tendono ad essere meno numerosi di macchine utilitarie. DACIA al contrario ha margini unitari meno elevati ma ottiene una redditività totale molto alta per via di un enorme volume di vendita.

https://www.autogott.de/coupleimg/bmw-ix2_vs_dacia-bigster.jpg



CONCLUSIONI

In questo elaborato siamo entrati nel cuore del vantaggio competitivo, andando a sviscerare da vicino le due strategie cardine: la **Leadership di costo e la Differenziazione**. Un aspetto che reputo importante da considerare è che non c'è una strategia che sia per forza migliore dell'altra, l'unico errore sarebbe, come visto nel capitolo 4, non scegliere una strategia ben definita e rischiare poi di ritrovarsi in una sorta di limbo da cui non si riesce ad trarre beneficio da nessuna delle due strategie.

La leadership di costo si basa sull'idea che il controllo dei costi di produzione e commercializzazione siano i più contenuti possibili, questo in modo da poter vendere il proprio prodotto ad un prezzo inferiore così da beneficiare di volumi più alti. Aziende che seguono questo tipo di linea strategica sono per esempio la DACIA, come visto nel capitolo 5, e soprattutto RAYNAIR, entrambe le aziende nonostante prezzi molto contenuti rispetto alla concorrenza, riescono ad avere redditività altissime e ad essere al top del settore di riferimento.

La differenziazione opta per il discorso perfettamente opposto, sfrutta margini unitari molto elevati a discapito di volumi più ridotti, riuscendo comunque ad avere redditività altrettanto elevate. Come visto sia con BMW che con TESLA l'obiettivo strategico di aziende che attuano la differenziazione è offrire al cliente un prodotto che raffiguri un qualcosa di diverso dai concorrenti, un qualcosa che restituisca al cliente un grande valore non solo materiale ed un'esperienza unica; questo permette all'imprenditori di poter applicare un premium price, riuscendo a beneficiare di margini molto elevati.

Per quanto riguarda il caso di studio nello specifico ho scelto un settore unico per le due imprese con prodotti al loro interno abbastanza omogenei, così da poter mettere in luce le differenti strategie utilizzate; inoltre ho svolto lo studio senza alcun tipo di preferenza e con totale imparzialità.

Le implicazioni di questo studio per me sono principalmente due; una è la conferma della teoria di Porter, dato che si consta che il vantaggio competitivo non è una dote innata, ma una scelta strategica consapevole, la seconda è il fatto che non si crea uno scontro tra la due aziende ma una complementarità, dato che il loro target, per via della strategia, è ben distinto.

I limiti che troviamo all'interno dello studio sono dati dalla convergenza tecnologica, dato che con l'avvento di una tecnologia sempre più accessibile, e delle auto elettriche le due strategie potrebbero avvicinarsi; ed il fatto che il mercato di riferimento è europeo e non mondiale.

Infine, dopo aver esposto in gran parte dell'elaborato la leadership di costo e la differenziazione, è giusto ricordare che entrambe le strategie presentano dei rischi da conoscere alla perfezione e da non sottovalutare assolutamente.

Per quanto riguarda la differenziazione si può incorrere ad una percezione di bassa qualità da parte del cliente visto il basso costo del prodotto, mentre per la differenziazione il rischio maggiore è che il valore aggiunto proposto dalla azienda non venga percepito e non giustifichi all'occhio del target di mercato il prezzo elevato. Ne consegue che quando una nuova azienda

deve scegliere verso quale strada virare deve fare un'attenta valutazione di tutti quelli che possono essere i rischi, in modo da prevenirli prima che essi si manifestino. Il tipo di lavoro mi ha appassionato fin da quando l'argomento era stato esposto a lezione, spero di aver fatto percepire al lettore la mia passione, e perché no, spero di aver dato informazioni utili e spunti di ragionamento da poter utilizzare per l'avvio di una nuova impresa, o per il rilancio di una già esistente.

BIBLIOGRAFIA

- URL: [https://it.wikipedia.org/wiki/Michael Porter](https://it.wikipedia.org/wiki/Michael_Porter)
- "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance": Porter, 1985
- "The competitive advantage of nations": Porter, 1990
- URL: <https://www.businesstheory.it/catena-del-valore-porter/>
- "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors": Porter M.E (1980)
- URL : <https://www.gema.it/blog/marketing-comunicazione-e-management/strategia-di-differenziazione/>
- URL: <https://farenumeri.it/strategia-della-focalizzazione/>
- Grant, R. M. (2021). *Contemporary Strategy Analysis*
- <https://www.pricefy.io/articles/walmart-cost-leadership-strategy>
- Porter, M.E. (1987) . *Il vantaggio competitivo*

-Google Ai

- URL: <https://businessmodelanalyst.com/it/strategia-di-marketing-della-mela/>

-BMW Group (2025). *BMW Group Annual Report: Strategy and Brand Identity*. Recuperato da bmwgroup.com.

-Renault Group (2024). *Renaulution: The Dacia Strategy. Building on the core to create value*. Renault Group Press Office.