



IL VANTAGGIO COMPETITIVO

Cosa veramente dà forza e stabilità ad un'Azienda?

In cosa consista il vantaggio competitivo della nostra Azienda? In altre parole, cosa le permette di rimanere stabilmente sul mercato? Ovvero, perché i Clienti continuano a comprare i nostri prodotti/servizi? Sono domande cruciali per un Imprenditore e per un Manager.

LA PILLOLA DI TEORIA

Tutto il marketing strategico ruota tutto attorno al concetto di vantaggio competitivo, che è quell'elemento che permette una profittabilità maggiore della media dei concorrenti diretti, nel settore di riferimento, in un arco temporale di medio-lungo termine.

Il fine del marketing strategico è conseguentemente:

- o Identificare il vantaggio competitivo e concentrare lì gli sforzi per l'eccellenza
- o Valorizzarlo, comunicando dentro e fuori l'Azienda
- o Mantenerlo nel tempo soprattutto con l'innovazione di prodotto e di processo e con la diversificazione strategica

Nel suo libro "The Competitive Advantage", Michael Porter analizza due tipologie possibili di vantaggio competitivo: il vantaggio di costo e quello di differenziazione.

Il **vantaggio di costo** consiste nella capacità di un'impresa di offrire un prodotto/servizio con le stesse caratteristiche di quelle dei rivali, ma in modo più efficiente e quindi con costi più bassi.



Pertanto il leader è in grado di applicare prezzi più bassi rispetto a quelli dei concorrenti oppure di ottenere margini unitari maggiori: in entrambi i casi potrà conseguire profitti più alti. E' il tipico vantaggio delle aziende "Product driven" (guidate dal prodotto), in cui si possono sfruttare al meglio: la quota di utilizzo della capacità produttiva; le economie di scala; le economie di apprendimento; la tecnologia; i costi di approvvigionamento. Se riflettiamo bene, questo è possibile soprattutto per Aziende di grosse dimensioni.

Il **vantaggio di differenziazione** consiste nella capacità di offrire prodotti o servizi per i quali l'impresa possa imporre un prezzo maggiore rispetto a quelli medi (*premium price*). Questo si basa su un mix di tecnologia, immagine, servizi, rete di distribuzione. Il leader ottiene profitti superiori, grazie ai maggiori margini unitari, ma anche creando fedeltà nel cliente e riducendo la sua sensibilità al prezzo. E' il tipico vantaggio delle aziende "Market driven" (guidate dal mercato), nelle quali la capacità di comprendere e di anticipare le esigenze del mercato, unite alla capacità di innovazione, permettono prodotti di offrire prodotti/servizi "diversi".

Entrambe le tipologie di differenziazione si applicano a mercati ampi, di massa o a mercati concentrati.

Tutte le Aziende, quale che sia il loro vantaggio competitivo, subiscono comunque pressioni sui prezzi, a causa dalla concorrenza. Ma questa è un'altra questione, che non ha nulla a che vedere con il vantaggio competitivo.

L'APPLICAZIONE PRATICA

Ho collaborato in passato con alcune aziende del comparto della meccatronica della provincia di Vicenza (producono inverter, posizionatori, strumentazione ed altra componentistica elettronica di vario genere). Tutte lamentano la concorrenza di giganti multinazionali come Siemens, Omron, Schneider-Telemecanique e simili.

In realtà quei colossi sono insuperabili dalle PMI, se combattuti sul loro campo di battaglia, che è appunto il vantaggio competitivo di costo, ottenuto grazie a volumi di vendita incomparabilmente superiori, a forti economie di scala produttive, a costi della manodopera e dell'energia che esse trovano in certi Paesi e che non sono confrontabili con quelli italiani. Senza contare la capillare rete di distribuzione e di assistenza post vendita, i cui costi sono permessi e sostenuti dai volumi di vendita.



Una PMI, a causa delle sue piccole dimensioni, ma anche dei suoi mercati, non è assolutamente in grado di competere contro un tale vantaggio di costo.

Tuttavia la flessibilità organizzativa e la capacità di innovazione portano le nostre PMI verso la customizzazione del prodotto, il che non è altro che l'attuazione di una politica di differenziazione.

Ed infatti le PMI che hanno maggiore successo sono quelle che comprendono l'essenza del proprio vantaggio competitivo e che riescono ad attuare politiche di marketing coerenti.

Innanzitutto serve attenzione alle richieste della clientela, attraverso un **contatto commerciale con una fortissima caratterizzazione tecnica**, in grado di cogliere non solo le esigenze del Cliente ma spesso, addirittura, di **collaborare nella definizione** di queste stesse esigenze, nella fase in cui esse non sono ancora ben focalizzate. Banalizzando un poco, l'approccio è del tipo: "Caro Cliente, ti aiuto a capire quello di cui hai bisogno".

E' questa, infatti, la fase in cui la flessibilità e la prontezza di una PMI, che produca componentistica, può indirizzare le scelte tecniche del Cliente, per ottimizzare le sinergie tra il prodotto/servizio offerto ed il sistema che il Cliente realizza.

Per esempio, mi è noto il caso di un'Azienda vicentina che è riuscita ad integrare il proprio sistema di controllo con inverter nel sistema di un Cliente (pompa e circuito idraulico), al punto da diventare, nella pratica, un fornitore esclusivo. Se avesse atteso che il Cliente completasse la definizione delle specifiche tecniche del componente, quella PMI sarebbe stata scalzata da uno dei colossi sopra citati e, d'altra parte, il Cliente non avrebbe avuto quel grado di integrazione che rende il suo sistema vincente.

Questo ha anche comportato una collaborazione progettuale ed un'*innovazione di prodotto*, focalizzati su specifiche esigenze di *integrazione progettuale e produttiva*.

CONCLUSIONE

Sulla scena internazionale, le nostre PMI sono tutt'altro che perdenti. E' però necessario "capire chi siamo", per immaginare "dove possiamo andare". Servono analisi complete e chiare, per identificare strategie coerenti. Servono chiarezza comunicativa (all'interno dell'Azienda ed al suo esterno) per mobilitare energie positive e per orientarle nella giusta direzione.