

LE FONTI E LE DIMENSIONI DEL VANTAGGIO
COMPETTIVO
(CAP. 7)

Unit 6 – Slide

1

Gli interrogativi strategici

dove competere?



**strategia di
gruppo
(corporate)**

individuazione dei settori e dei mercati con tassi di
profitto superiori alla media

come competere?



**strategia di
business
(competitiva)**

individuazione delle modalità competitive che
determinando un vantaggio (competitivo) rispetto ai
concorrenti garantiscono remunerazioni superiori al
livello medio del settore

2

Il vantaggio competitivo

un'impresa possiede un vantaggio competitivo sui
concorrenti quando ottiene o può ottenere in
maniera continuativa una redditività superiore



*un'impresa ottiene il vantaggio competitivo se
crea un margine superiore a quello dei concorrenti
tra quanto l'acquirente è disponibile a pagare i
beni che intende acquistare e quanto costa
produrre tali beni (Porter, S., 2004)*

3

Il vantaggio competitivo

il vantaggio competitivo è determinato dall'insieme dei punti di forza, espressi in termini di risorse e competenze (conoscenze e risorse esclusive, capacità distintive), che si detengono rispetto ai fattori critici di successo

COME SI MANIFESTA?

SUPERIORE CAPACITA' DI CONTENERE I COSTI

CAPACITA' DI OFFRIRE QUALCOSA DI UNICO

4

Creazione del vantaggio competitivo

il vantaggio competitivo è frutto del disequilibrio del mercato e deriva dai processi di cambiamento

FONTE ESTERNE DI CAMBIAMENTO

- Domanda
- Prezzi
- Tecnologia
- Legislazione

FONTE INTERNE DI CAMBIAMENTO

- Innovazione (di prodotto, strategica, organizzativa, etc.)

TURBOLENZA

CAPACITA' DI REAZIONE

Risorse - Informazione

Dynamic Capabilities - Flessibilità

5

Turbolenza ambientale e vantaggio competitivo

All'aumentare della turbolenza ambientale e all'ampliarsi delle differenze nella capacità di reazione delle imprese - per effetto sia dell'eterogeneità delle risorse e competenze a disposizione di ciascuna impresa sia della diversa flessibilità - aumentano i differenziali di rendimento

6

Difesa del vantaggio competitivo

l'erosione del vantaggio competitivo dipende dalla capacità di imitazione o innovazione dei concorrenti

MECCANISMI DI ISOLAMENTO:
"barriere [all'imitazione] che limitano il riequilibrio delle rendite tra le singole imprese dopo l'innovazione"
(Rumelt)

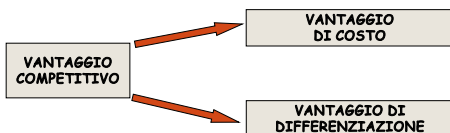
7

Meccanismi di isolamento



8

Tipologie di vantaggio competitivo



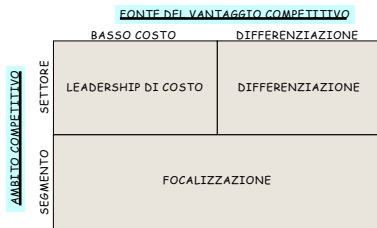
9

Tipologie di vantaggio competitivo

STRATEGIA	ELEMENTI CHIAVE	RISORSE E REQUISITI ORGANIZZATIVI
LEADERSHIP DI COSTO	Impianti a scala efficiente	Risorse finanziarie
	Progettazione di processo	Capacità progettuali
	Controllo costi	Reporting
	Esternalizzazione	Specializzazione; accordi con fornitori
	Eliminazione clienti marginali	Incentivi legati ad obiettivi quantitativi
DIFFERENZIAZIONE	Progettazione di prodotto	Capacità di innovazione produttiva; creatività; competenze di ricerca
	Attenzione al marchio, pubblicità	Capacità di marketing
	Qualità degli input	Relazioni di fornitura
	Livello di servizio	Coordinamento interfunzionale

10

Le strategie competitive di Porter



11

Le condizioni di successo della leadership di costo

COMPETENZE E RISORSE

- Accesso alle fonti di finanziamento
- Innovazione di processo
- Supervisione lavoro esecutivo
- Bassi costi di distribuzione

CONDIZIONI ORGANIZZATIVE

- Stretto controllo dei costi
- Reporting frequenti e dettagliati
- Incentivi orientanti al rispetto di obiettivi quantitativi

12

Settori e vantaggio di costo

Entità del vantaggio competitivo conseguibile

		LIMITATA	NOTEVOLE
Numero di opportunità di differenziazione	ALTO	Settori frammentati	Settori specializzati
	BASSO	Settori bloccati	Settori di volume

13

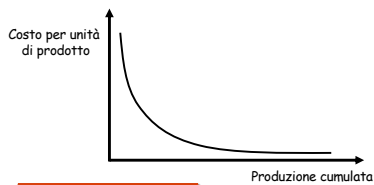
La curva di esperienza

Si basa sull'osservazione della riduzione sistematica del tempo richiesto per fabbricare un prodotto

Economie di apprendimento: valutazione non soltanto delle ore di lavoro diretto ma anche la variazione di tutti i costi aggiuntivi all'aumentare del volume cumulato di produzione

14

Curva di esperienza



La legge dell'esperienza

Il costo unitario del valore aggiunto di un prodotto standardizzato si riduce secondo una percentuale costante (normalmente compresa tra il 20 e il 30%) ogni volta che la produzione cumulata raddoppia.

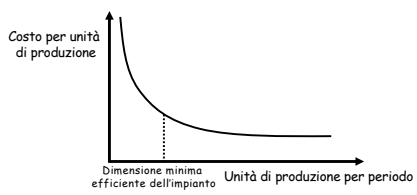
15

Le origini del vantaggio di costo

- Economie di scala
- Economie di apprendimento
- Tecnologia di processo
- Progettazione del prodotto
- Costo degli input
- Utilizzo delle capacità
- Efficienza residuale

16

Economie di scala



17

I rischi del costo inferiore

- Mutamenti di tecnologia che annullano i vantaggi precedenti
- Bassi costi di apprendimento per imprese esterne
- Incapacità di innovazione di prodotti o di marketing
- Incapacità di mantenere un differenziale di prezzo rispetto ai concorrenti

18

Catena del valore e costi

1. Disaggregare l'impresa in attività separate
2. Stabilire l'importanza relativa delle diverse attività in termini di costo totale di prodotto
3. Confrontare i costi per ciascuna attività
4. Identificare le determinanti di costo
5. Identificare i legami fra le attività
6. Identificare le opportunità di riduzione dei costi.

19

Il vantaggio di differenziazione

20

I concetti fondamentali

UNICITÀ

VALORE

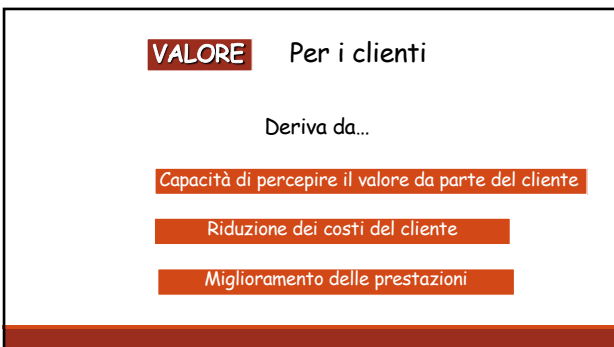
Per l'Impresa

Per i clienti

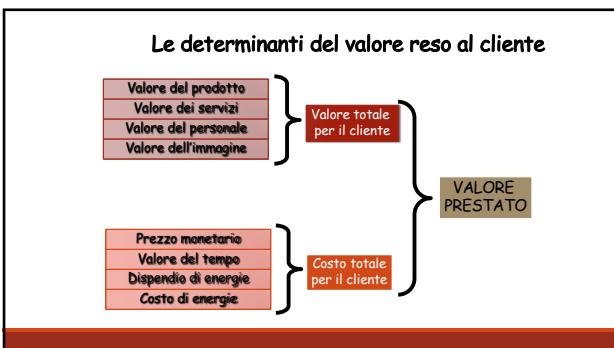
21



22



23



24

Riduzione dei costi per il cliente

- Riduzione dei costi di trasporto e
- Riduzione degli oneri finanziari (forme di finanziamento agevolato)
- Riduzione dei costi logistici
- Diminuzione dei costi di manutenzione e riparazione sostenuti dal cliente

Il miglioramento delle prestazioni

- Maggiore rendimento del prodotto
- Obiettivo di status, immagine e prestigio legate al prodotto

25

Le leve di differenziazione

<p>Aspetti tangibili</p> <ul style="list-style-type: none"> > Design > Tecnologia > Assistenza alla clientela 	<p>Aspetti intangibili</p> <ul style="list-style-type: none"> > Considerazioni sociali, emotive, psicologiche > Immagini di marca > Immagini dell'impresa
--	--

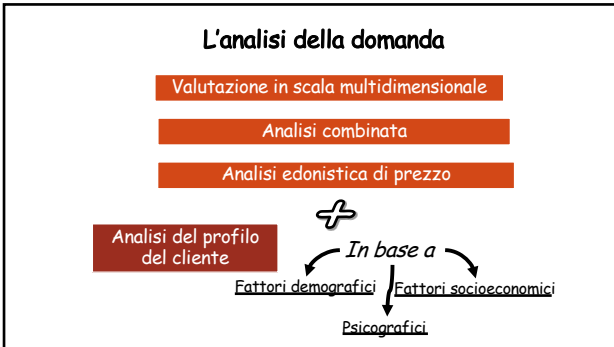
26

La superiorità del vantaggio di differenziazione

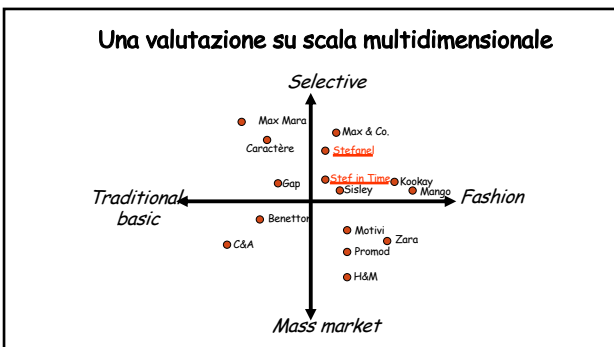
Il vantaggio di costo è meno difendibile nel tempo a causa...

- Dei processi innovativi della concorrenza
- Della nascita di nuove tecnologie

27



28



29



30



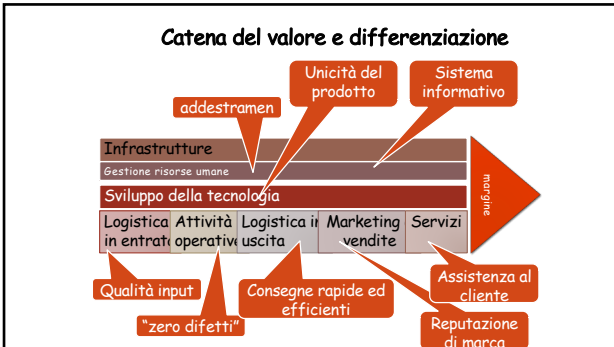
31



32



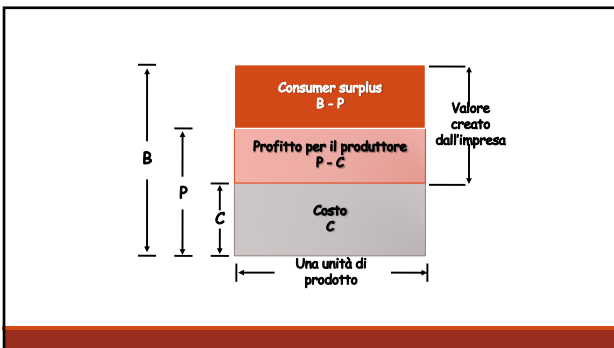
33



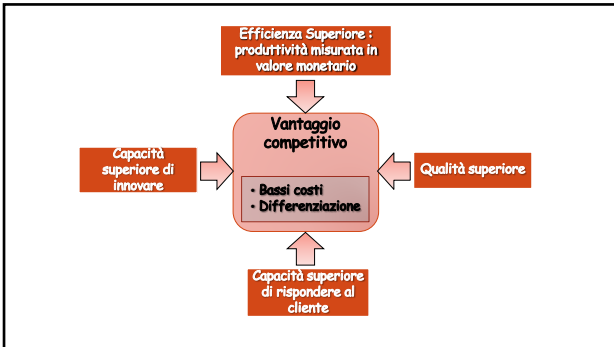
34



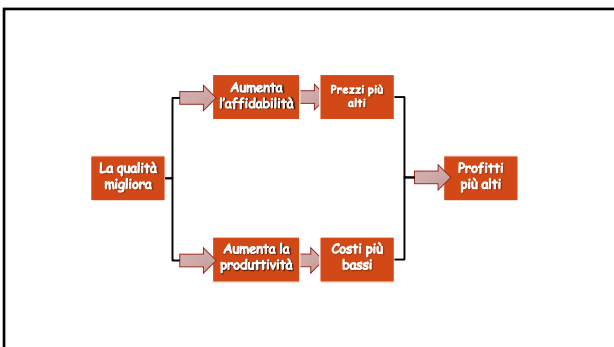
35



36



37



38

Strategia di focalizzazione

E' ideale per piccole e medie imprese che non hanno risorse (soprattutto finanziarie) sufficienti a soddisfare un'ampia base di clienti

39

Presupposti di una strategia di focalizzazione

La nicchia obiettivo deve avere dimensioni sufficienti a generare profitti e deve avere prospettive di crescita

I leader di settore non devono avere l'interesse o la possibilità (mancanza di competenze) per competere nella nicchia

40

Rischi di una strategia di focalizzazione

Concorrenza dei leader di mercato con strategie multi-marca

Rischio di trasformazione delle preferenze della domanda

41