

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

Unit 6 – Slide

# 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

# Il vantaggio competitivo

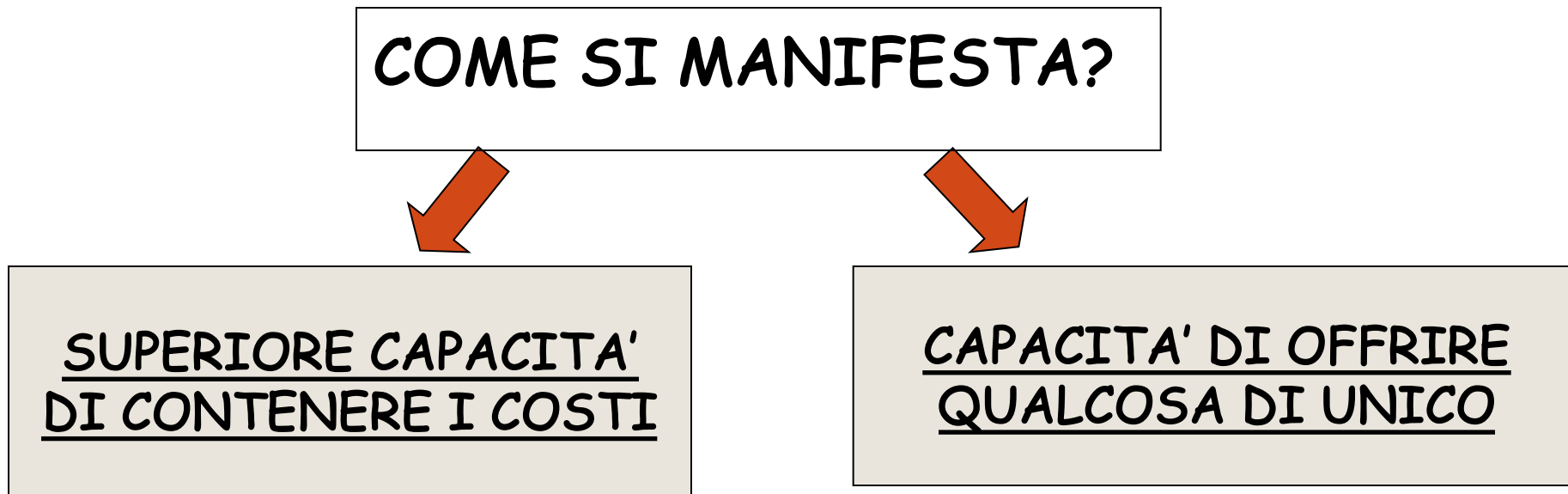
un'impresa possiede un vantaggio competitivo sui concorrenti quando ottiene o può ottenere in maniera continuativa una redditività superiore



*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 (Postrel S., 2004)*

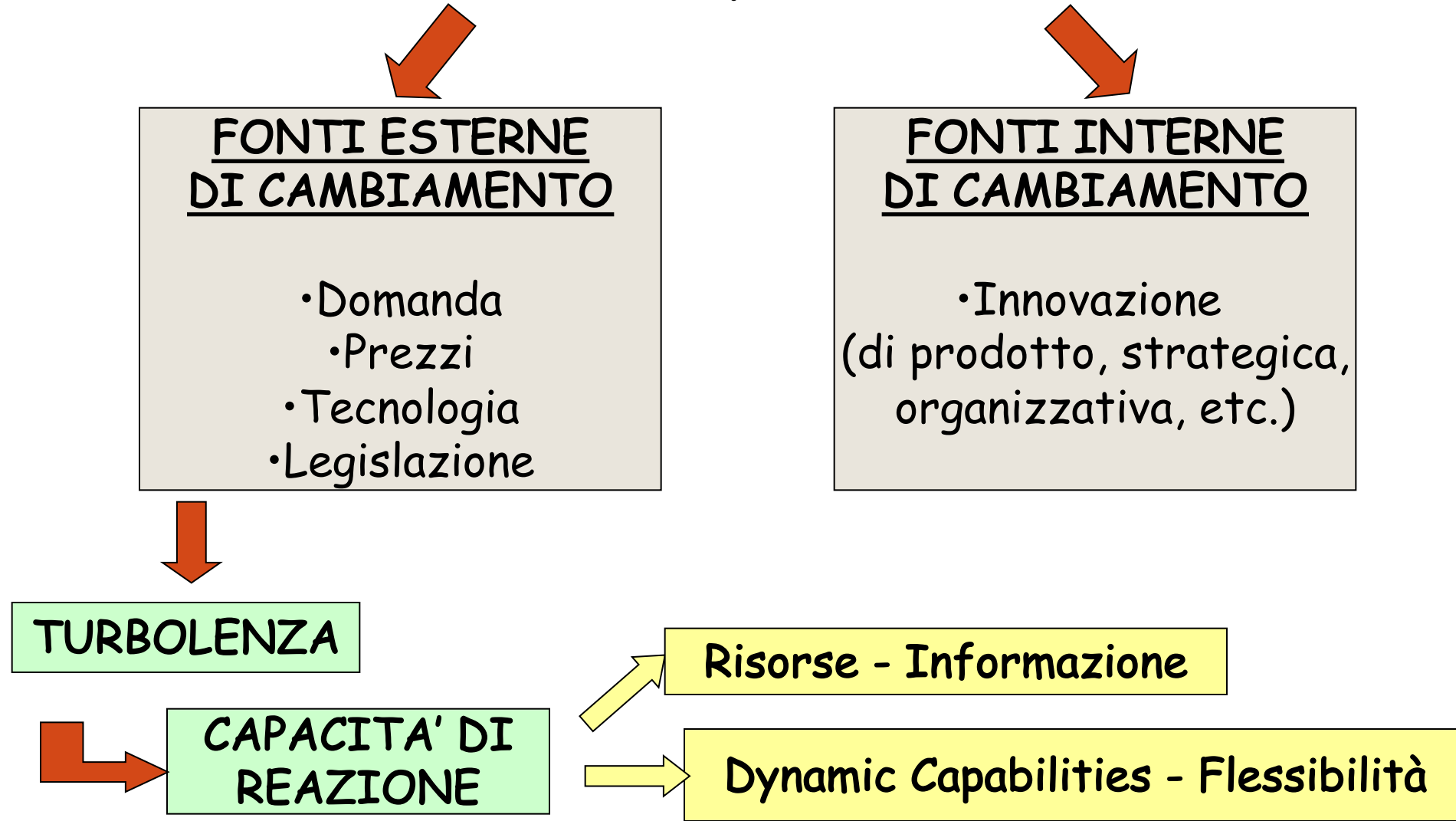
# Il vantaggio competitivo

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



# Creazione del vantaggio competitivo

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



# 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

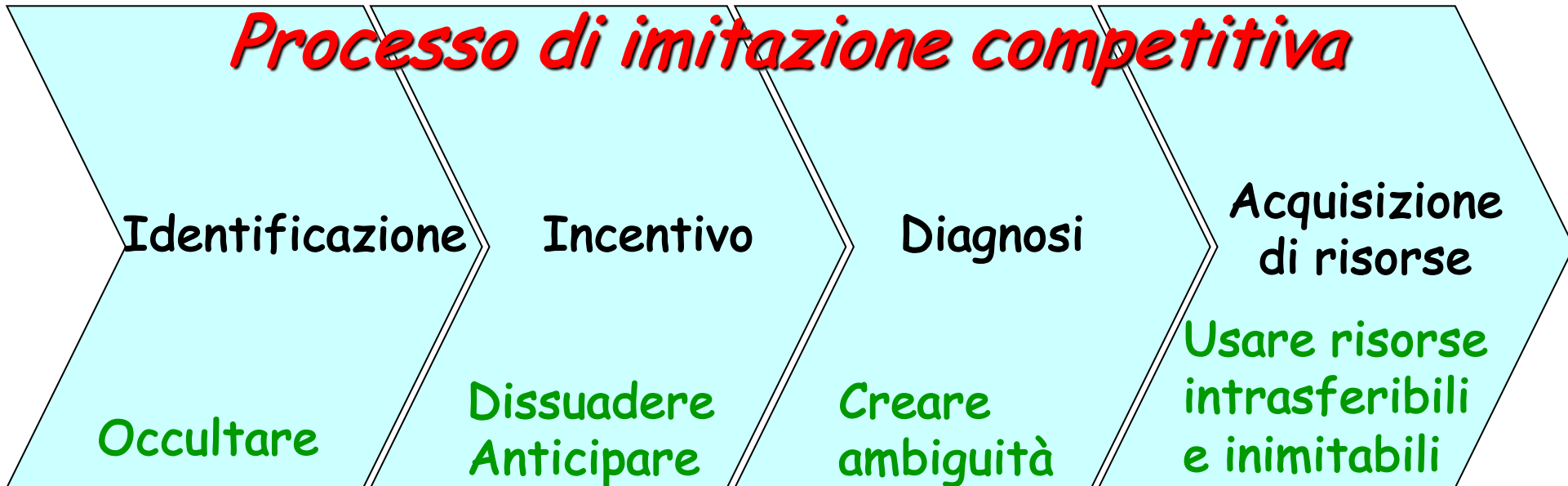
# Difesa del vantaggio competitivo

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)

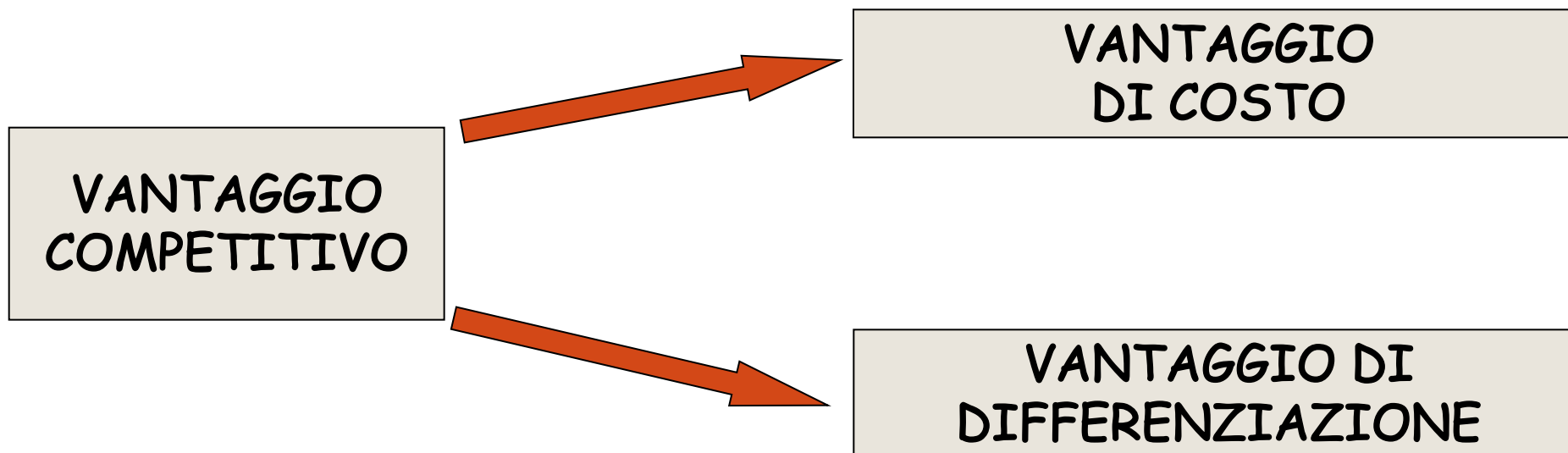
# Meccanismi di isolamento





# Tipologie di vantaggio competitivo

---

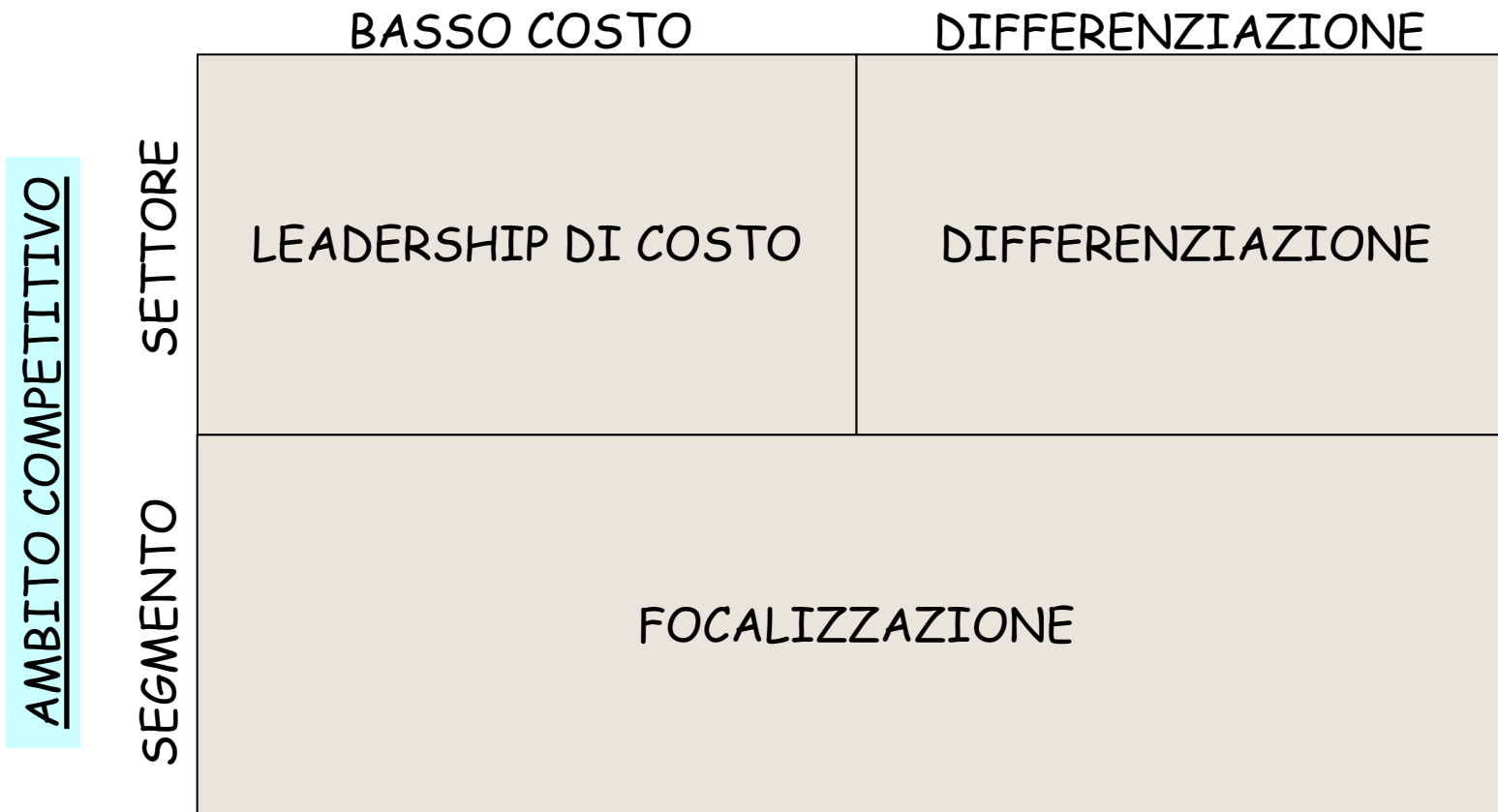


# Tipologie di vantaggio competitivo

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

# Le strategie competitive di Porter

## FONTE DEL VANTAGGIO COMPETITIVO



# 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

# Settori e vantaggio di costo

Entità del vantaggio competitivo  
conseguibile

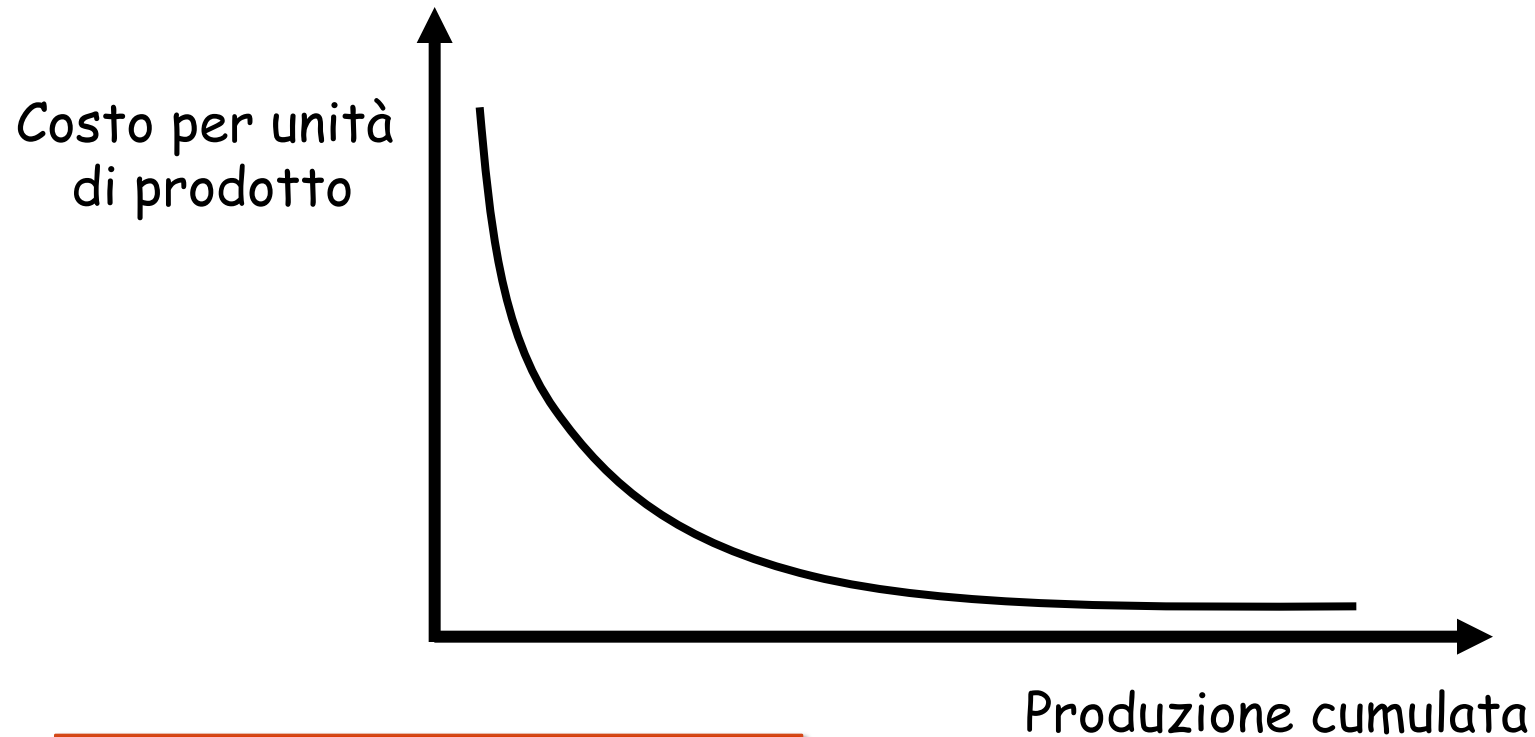
		LIMITATA	NOTEVOLE
Numero di opportunità di differenziazione	ALTO	Settori frammentati	Settori specializzati
	BASSO	Settori bloccati	Settori di volume

# 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

# 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.

# Le origini del vantaggio di costo

Economie di scala

Economie di apprendimento

Tecnologia di processo

Progettazione del prodotto

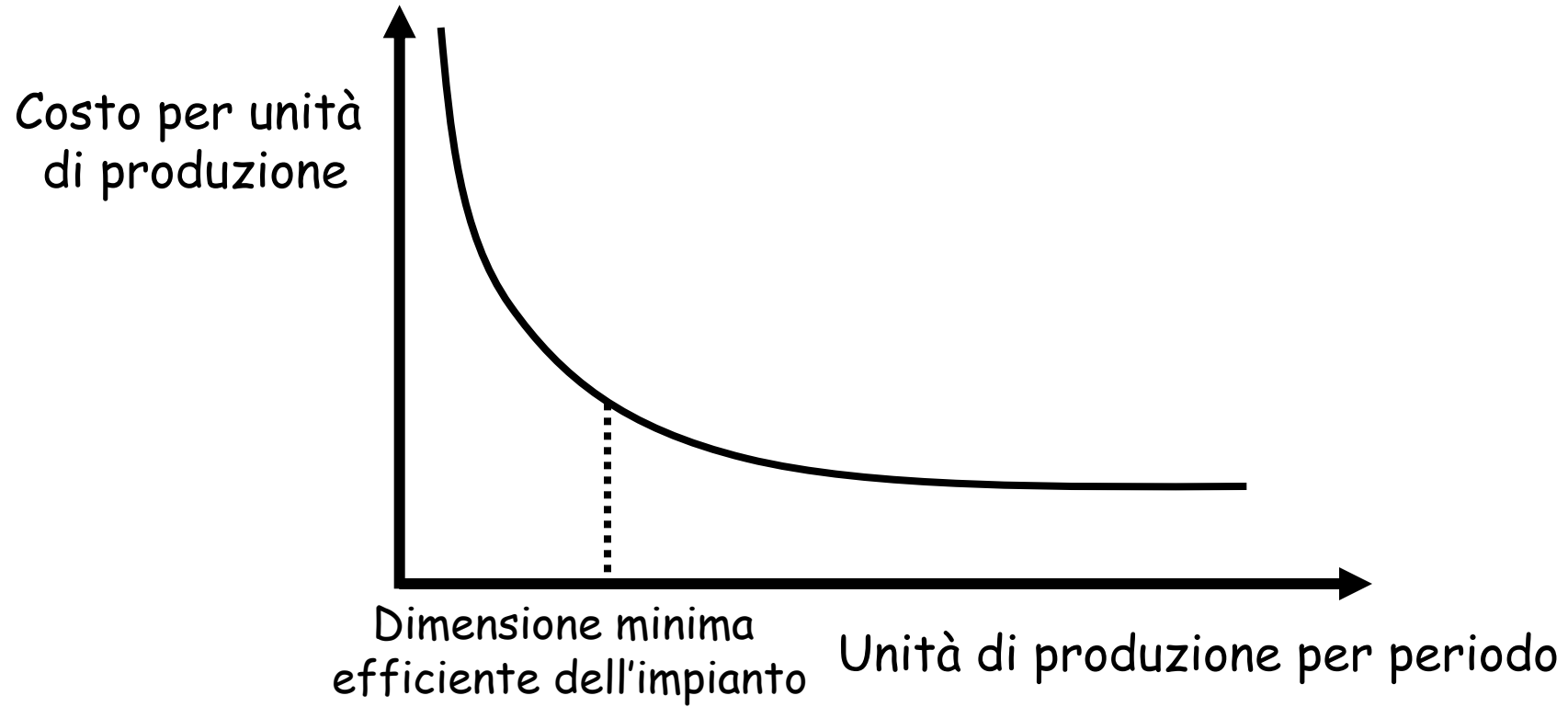
Costo degli input

Utilizzo delle capacità

Efficienza residuale



# Economie di scala



# 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

# 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.

*Il vantaggio di differenziazione*

# I concetti fondamentali

UNICITÀ

VALORE

Per l'Impresa

Per i clienti



**VALORE**

Per l'Impresa

Ottenimento dal cliente del

**PREMIUM PRICE**

Maggior prezzo che il cliente è disposto a pagare rispetto ai concorrenti

Maggiore quantità di prodotto acquistata dal cliente

Maggiore fedeltà

**VALORE**

Per i clienti

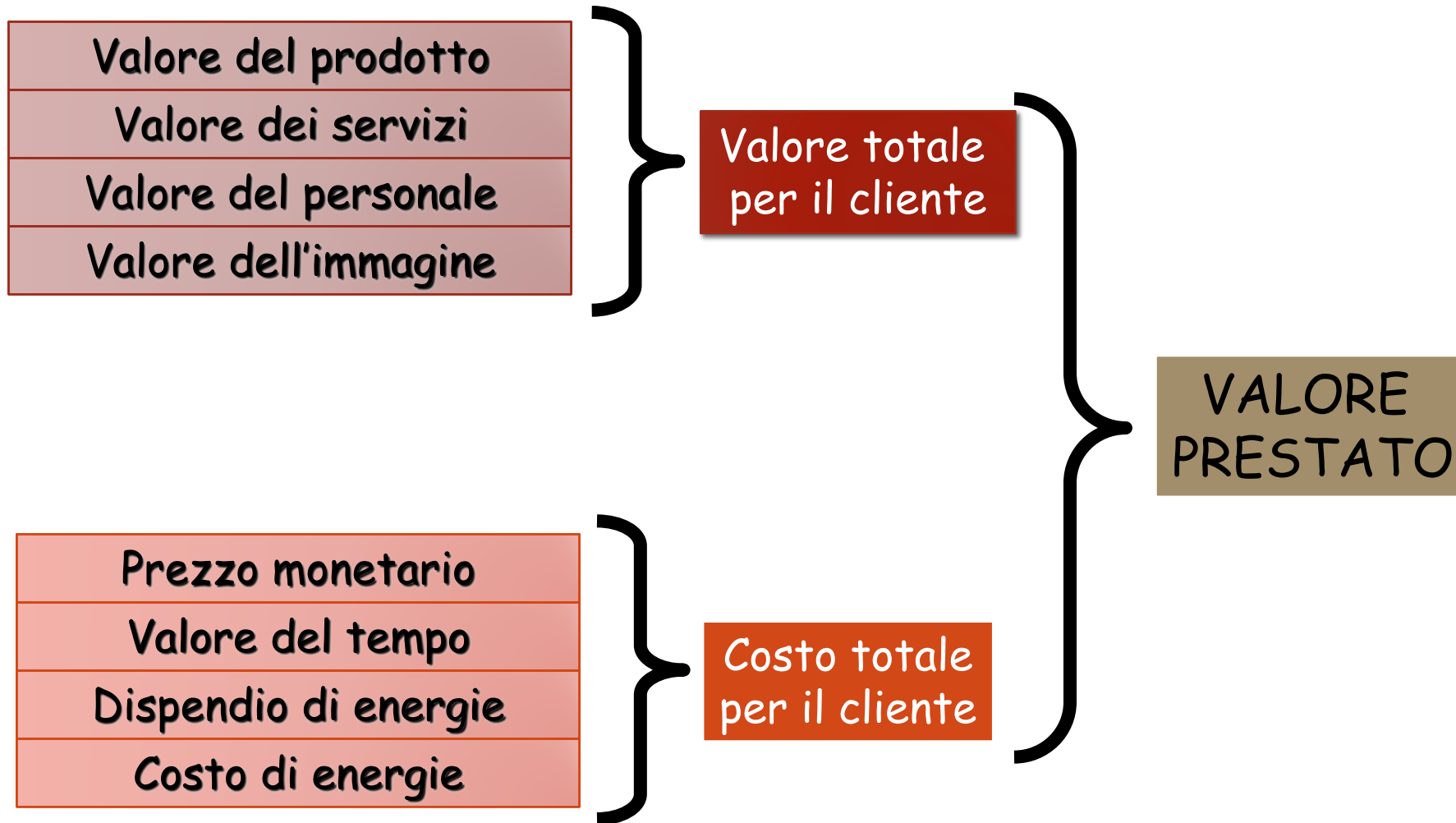
Deriva da...

Capacità di percepire il valore da parte del cliente

Riduzione dei costi del cliente

Miglioramento delle prestazioni

# Le determinanti del valore reso al cliente





# 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

# Le leve di differenziazione

## Aspetti tangibili

- Design
- Tecnologia
- Assistenza alla clientela

## Aspetti intangibili

- Considerazioni sociali, emotive, psicologiche
- Immagini di marca
- Immagini dell'impresa

# 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

# L'analisi della domanda

Valutazione in scala multidimensionale

Analisi combinata

Analisi edonistica di prezzo

Analisi del profilo  
del cliente

+

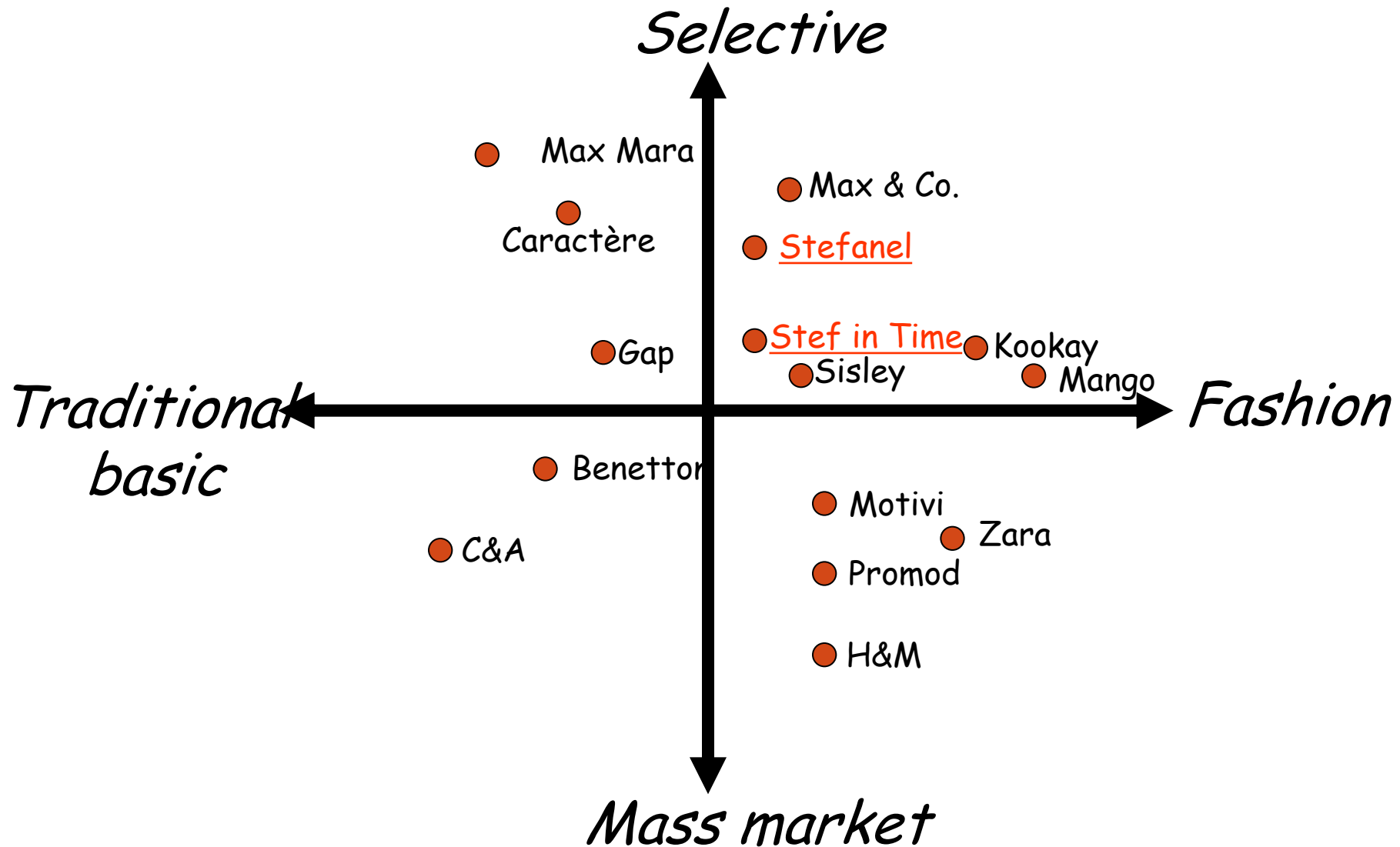
*In base a*

Fattori demografici

Fattori socioeconomici

Psicografici

# Una valutazione su scala multidimensionale



# L'analisi della domanda nella differenziazione focalizzata

DIFFERENZIAMENTO  
GENERALIZZATO

accomunano i clienti

DIFFERENZIAMENTO FOCALIZZATO

Analisi delle caratteristiche che differenziano i gruppi di clienti

RISCHIO

Cambiamento dei segmenti di mercato

# L'analisi dell'offerta

Fattori interni che determinano l'unicità dell'offerta

Caratteristiche e prestazioni del prodotto

Servizi complementari

Tecnologia impiegata nella progettazione e  
nella produzione

Qualità degli input acquisiti

Procedure che influenzano la gestione di  
ciascuna attività

Capacità ed esperienza dei dipendenti

Collocazione geografica

Livello di integrazione verticale

# L'analisi dell'offerta

Capacità dell'impresa di perseguire l' "integrità del prodotto"  
interna (coerenza tra funzioni e struttura del prodotto)  
ed esterna (coerenza tra funzione-struttura del prodotto e obiettivi e valori dei clienti)

Segnali e reputazione (capacità di comunicare la differenziazione ai clienti)



# L'analisi dell'offerta

## I COSTI DELLA DIFFERENZIAZIONE

### DIRETTI

(per acquisizione di input,  
per il magazzino, per la comunicazione)

### INDIRETTI

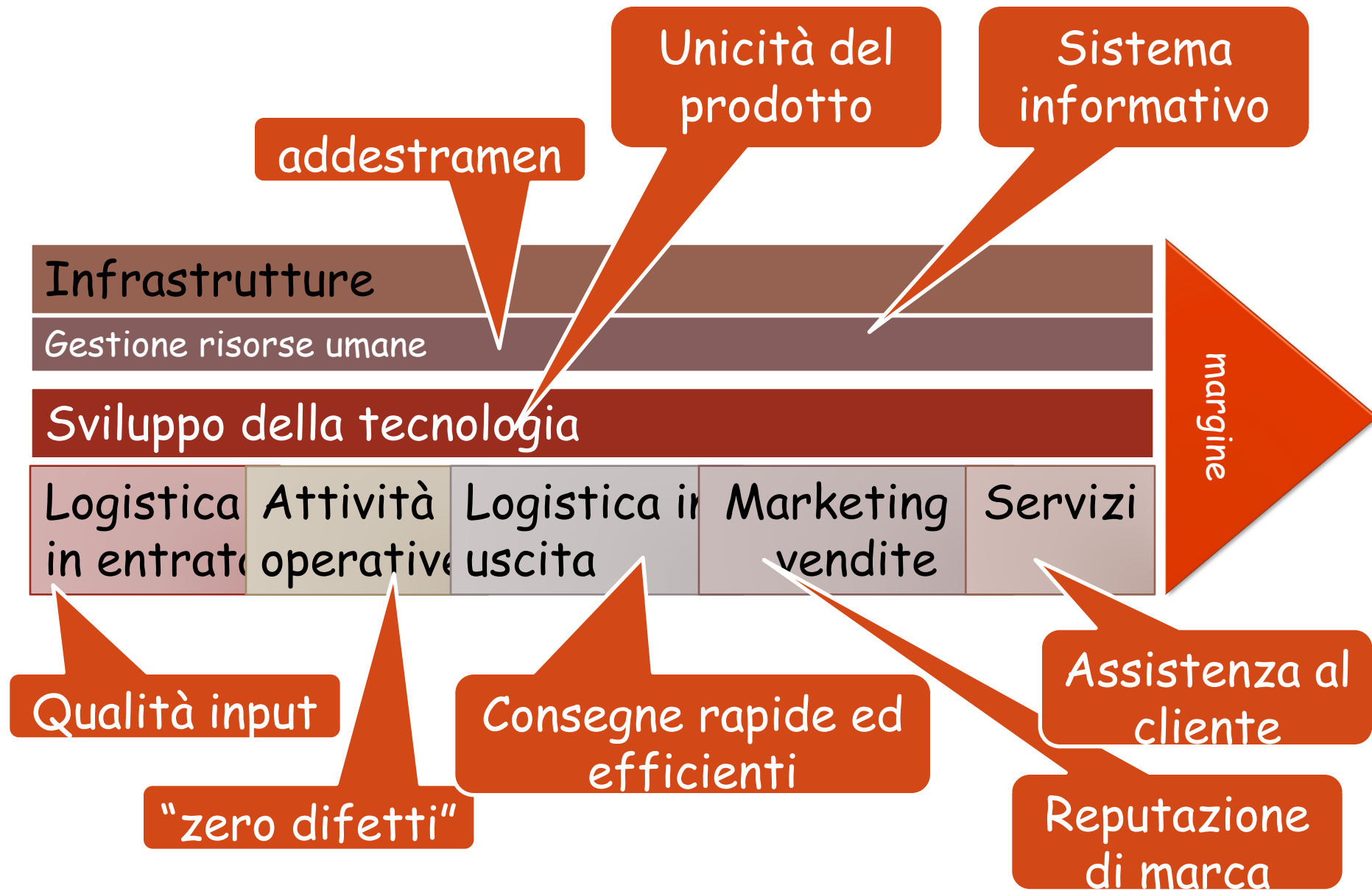
(basso sfruttamento delle economie di scala,  
necessità di innovazione)

Possono trovare compensazione con

Risparmio dei costi per eliminazione dei difetti

Economie di scala derivanti dall'aumento delle quote di mercato

# Catena del valore e differenziazione



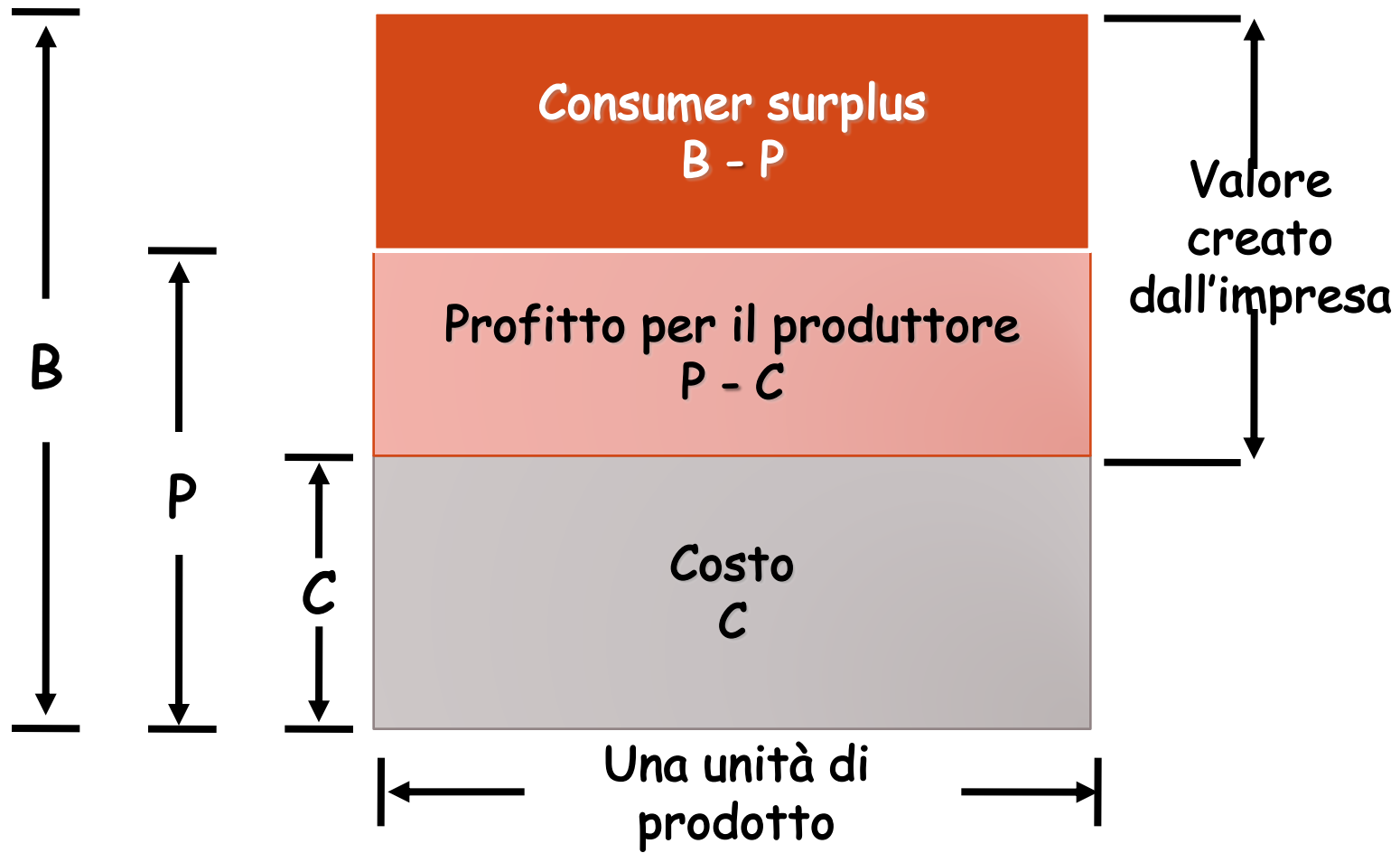
# Le condizioni di successo della differenziazione

## COMPETENZE E RISORSE

- elevate competenze di marketing
- innovazione del prodotto
- creatività
- ricerca di base
- cooperazione stretta tra i canali

## CONDIZIONI ORGANIZZATIVE

- stretta coordinazione tra R&S, marketing, produzione
- valutazione dei risultati e incentivi personalizzati piuttosto che parametri quantitativi
- creatività
- condizioni per attrarre ricercatori, manodopera di qualità, creatività







# Strategia di focalizzazione

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

# 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



# Rischi di una strategia di focalizzazione

Concorrenza dei leader di mercato con strategie multi-marca

Rischio di trasformazione delle preferenze della domanda