

 **DIPARTIMENTO DI SCIENZE DELLA COMUNICAZIONE** **Anno Accademico**
2022/2023

PROF. ANTONIO PRENCIPE

*Ricercatore di Economia Aziendale
Docente di Entrepreneurship e Strategia aziendale
Università degli Studi di Teramo*

1

LE FONTI E LE DIMENSIONI DEL VANTAGGIO COMPETITIVO

(CAP 7)

UNIT VI - SLIDE

2

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

3

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)

4

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

5

CREAZIONE DEL VANTAGGIO COMPETITIVO

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

FONTI ESTERNE DI CAMBIAMENTO

- Domanda
- Prezzi
- Tecnologia
- Legislazione

FONTI INTERNE DI CAMBIAMENTO

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

↓

TURBOLENZA

CAPACITA' DI REAZIONE

Risorse - Informazione

Dynamic Capabilities - Flessibilità

6

**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

7

DIFESA DEL VANTAGGIO COMPETITIVO

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

MECCANISMI DI ISOLAMENTO:

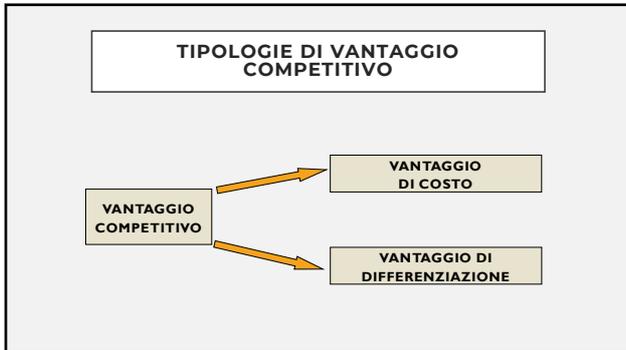
“barriere [all'imitazione] che limitano il riequilibrio delle rendite tra le singole imprese dopo l'innovazione” (Rumelt)

8

MECCANISMI DI ISOLAMENTO



9



10

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 inter-funzionale

11



12

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

13

SETTORI E VANTAGGIO DI COSTO

Entità del vantaggio competitivo conseguibile

	LIMITATA	NOTEVOLE
ALTO	Settori frammentati	Settori specializzati
BASSO	Settori bloccati	Settori di volume

Numero di opportunità di differenziazione

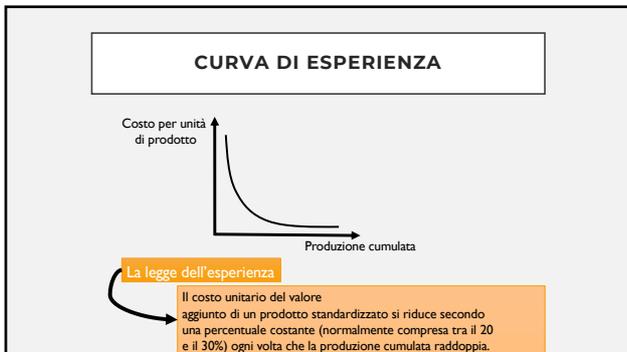
14

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

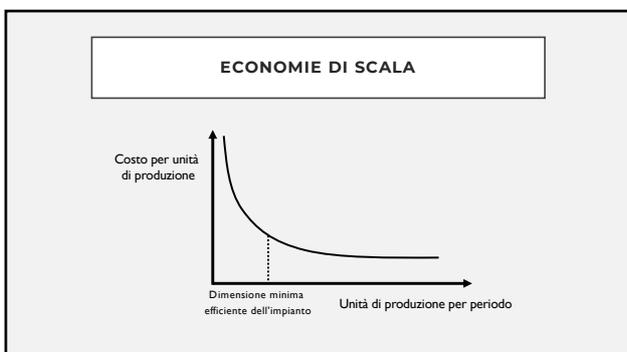
15



16

- ### 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**

17



18

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

19

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.

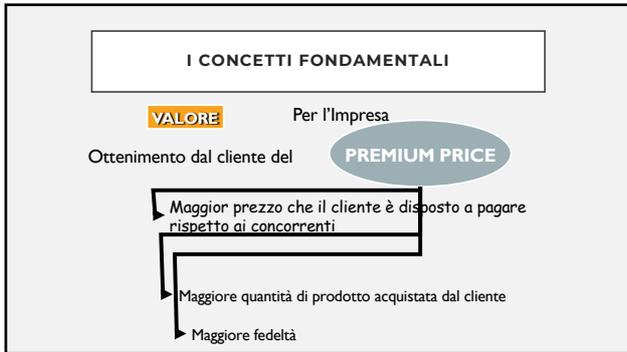
20

I CONCETTI FONDAMENTALI

UNICITÀ **VALORE**

Per l'Impresa Per i clienti

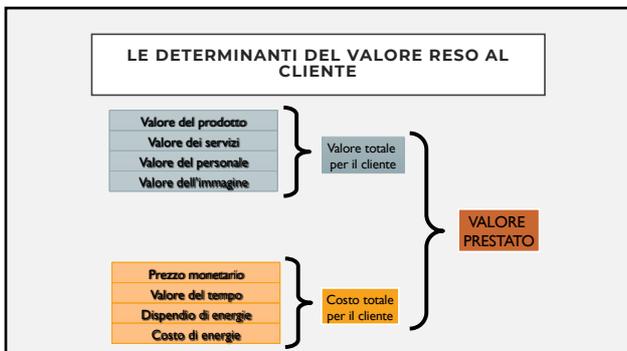
21



22



23



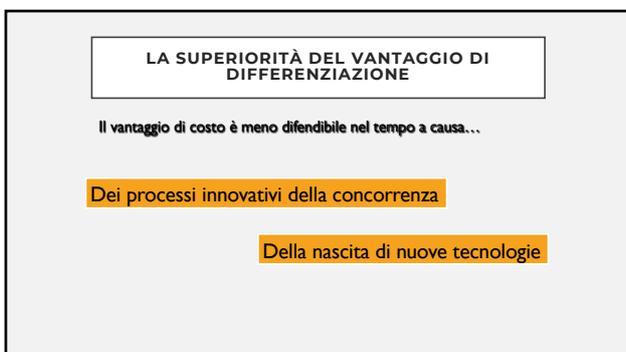
24



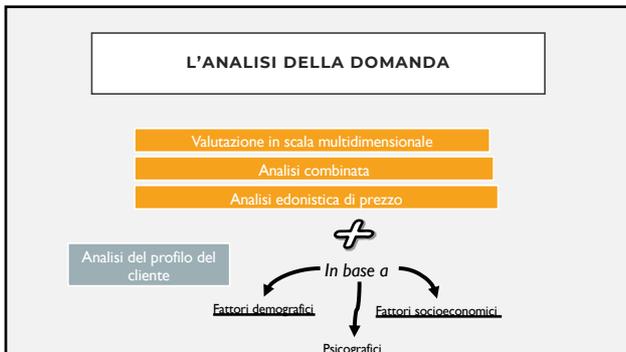
25



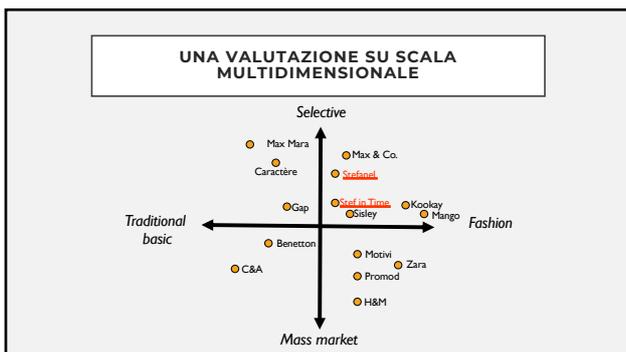
26



27



28



29



30



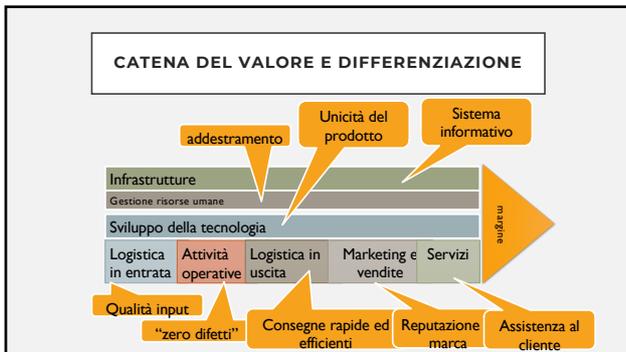
31



32



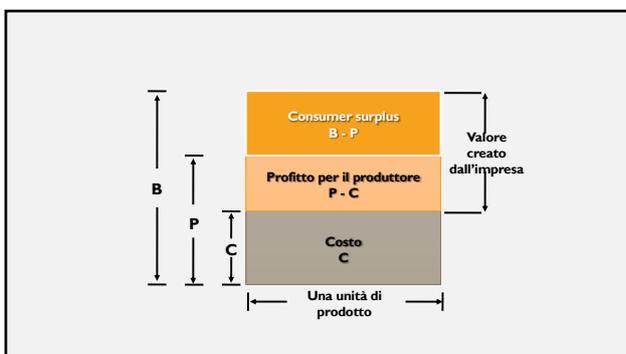
33



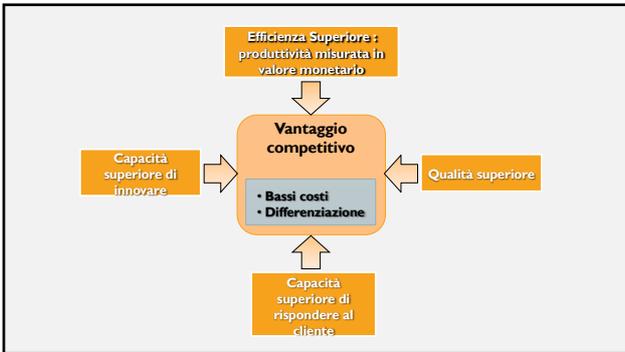
34



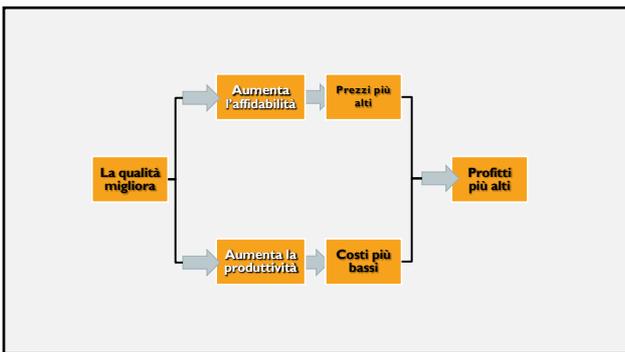
35



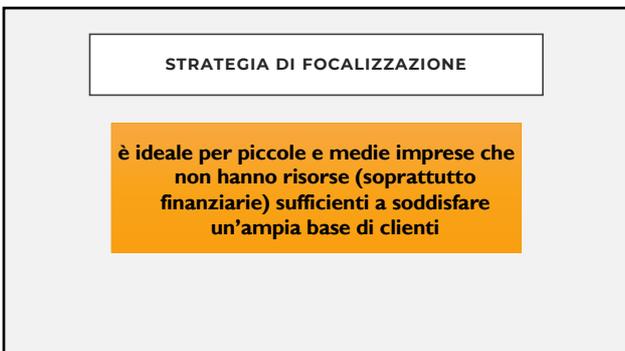
36



37



38



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
