



UNITE

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*

LE FONTI E LE DIMENSIONI DEL VANTAGGIO COMPETITIVO

(CAP 7)

UNIT VI - 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

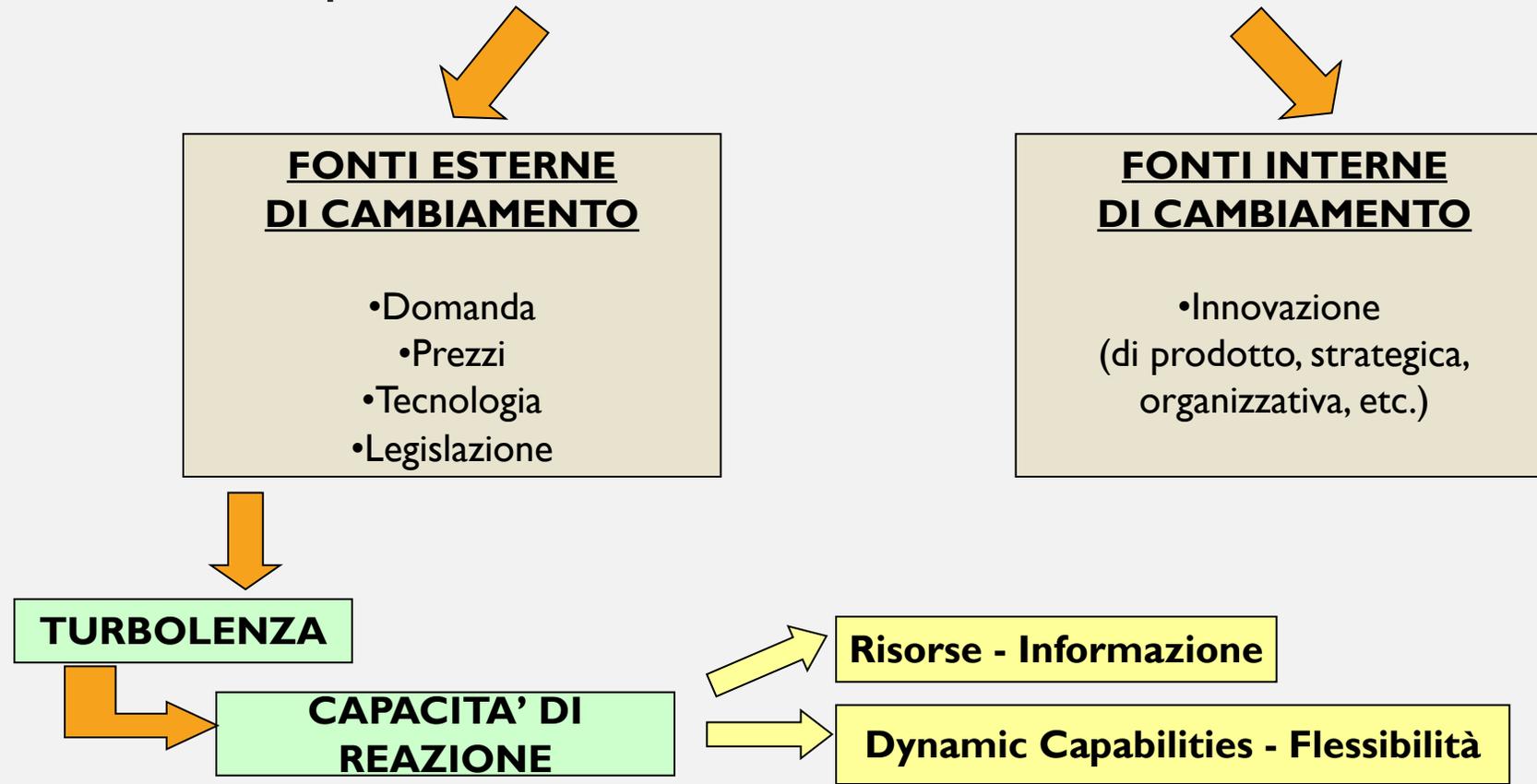
COME SI MANIFESTA?

**SUPERIORE CAPACITA'
DI CONTENERE I COSTI**

**CAPACITA' DI OFFRIRE
QUALCOSA DI UNICO**

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

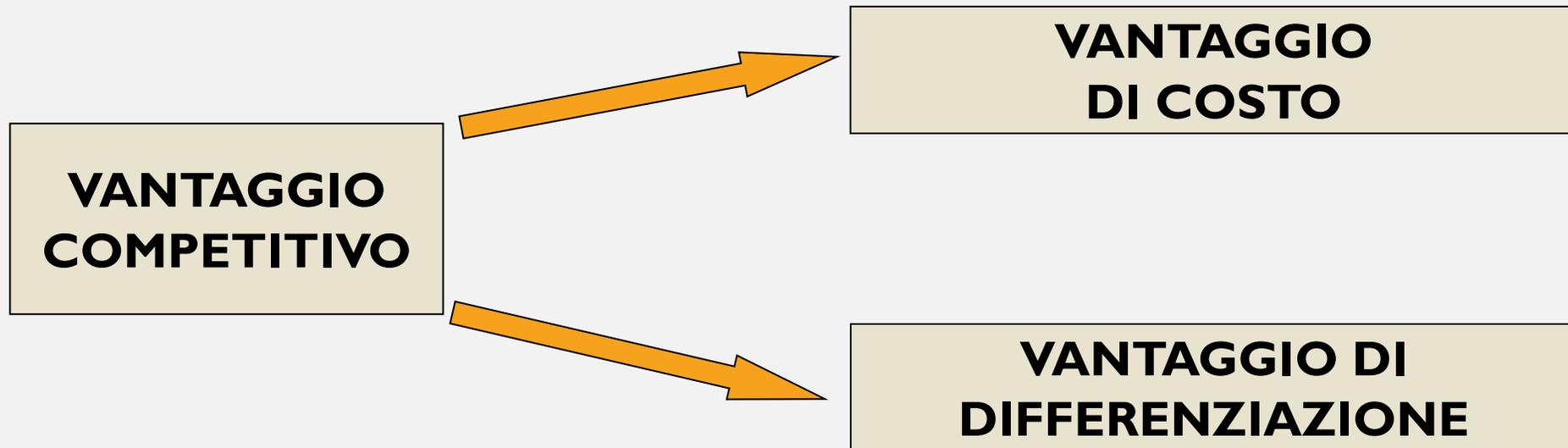
MECCANISMI DI ISOLAMENTO:

“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
DIFFERENZIAMENTO	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

AMBITO COMPETITIVO

	BASSO COSTO	DIFFERENZIAZIONE
SETTORE	LEADERSHIP DI COSTO	DIFFERENZIAZIONE
SEGMENTO	FOCALIZZAZIONE	

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

ALTO

Numero di opportunità
di differenziazione

BASSO

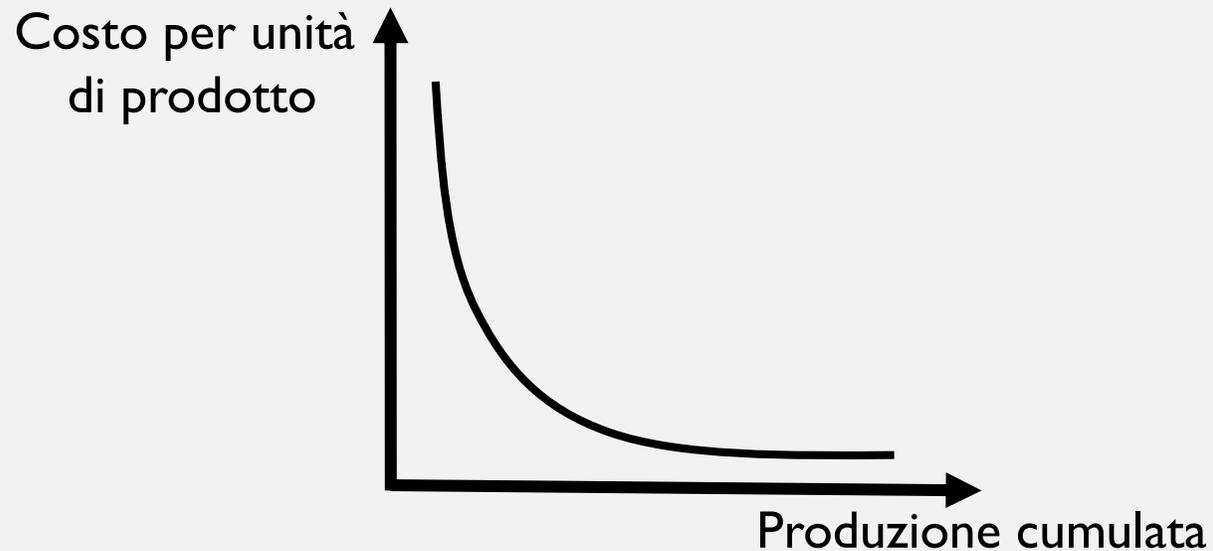
Settori frammentati	Settori specializzati
Settori bloccati	Settori di volume

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

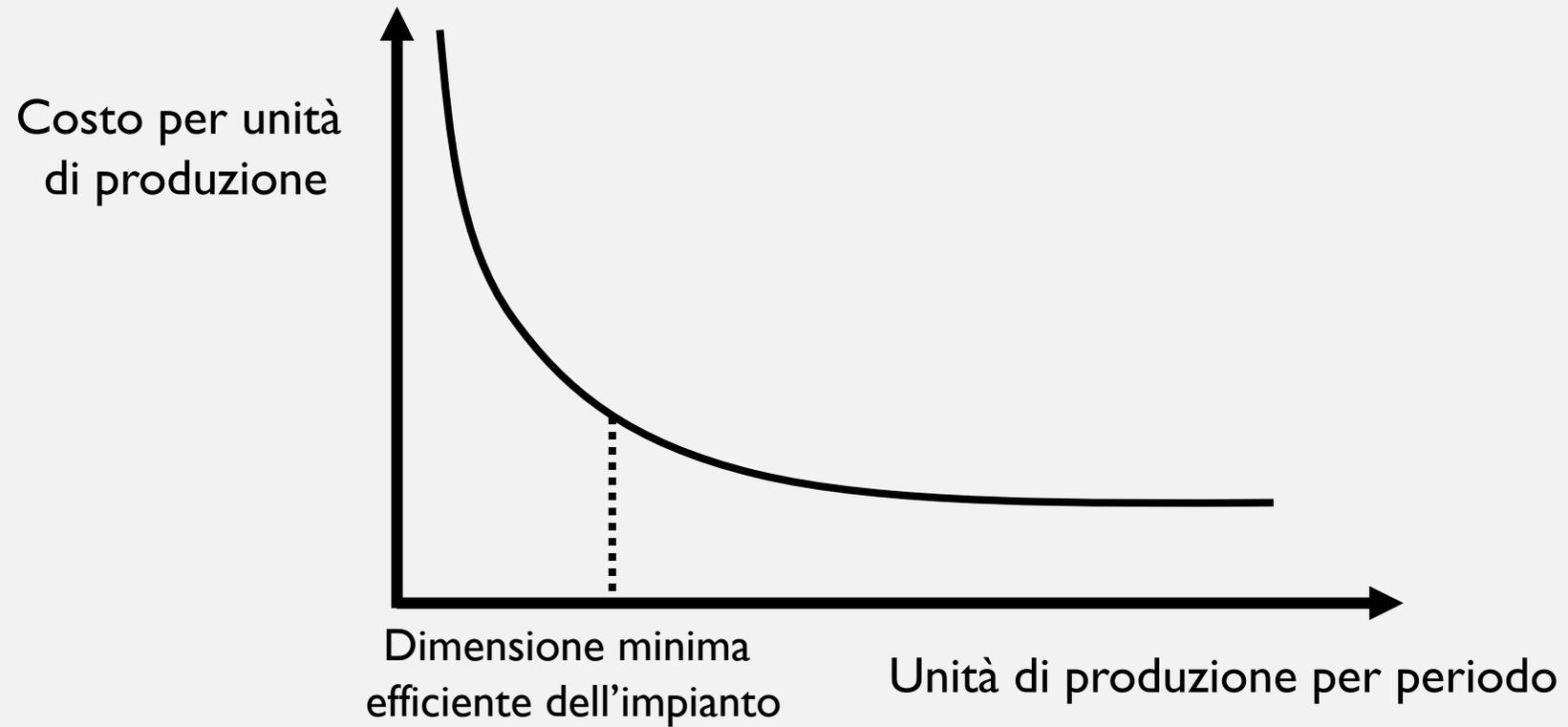
Progettazione del prodotto

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.

I CONCETTI FONDAMENTALI

UNICITÀ

VALORE

Per l'Impresa

Per i clienti

I CONCETTI FONDAMENTALI

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

I CONCETTI FONDAMENTALI

VALORE

Per i clienti

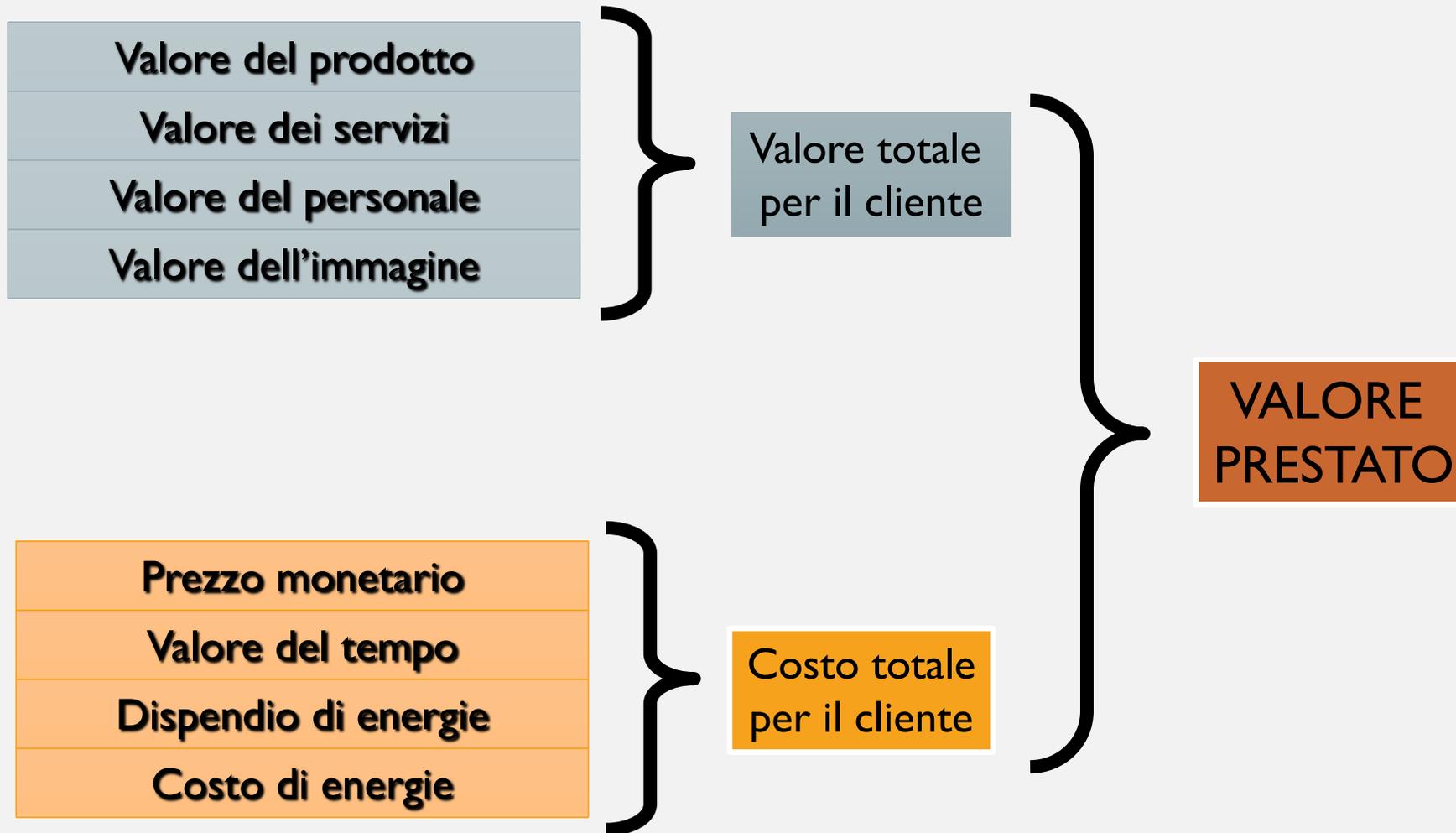
Deriva da...

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
IL MIGLIORAMENTO DELLE PRESTAZIONI**

Riduzione dei costi di trasporto e installazione

Riduzione degli oneri finanziari
(forme di finanziamento agevolato)

Riduzione dei costi logistici

Diminuzione dei costi di manutenzione e
riparazione sostenuti dal cliente

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

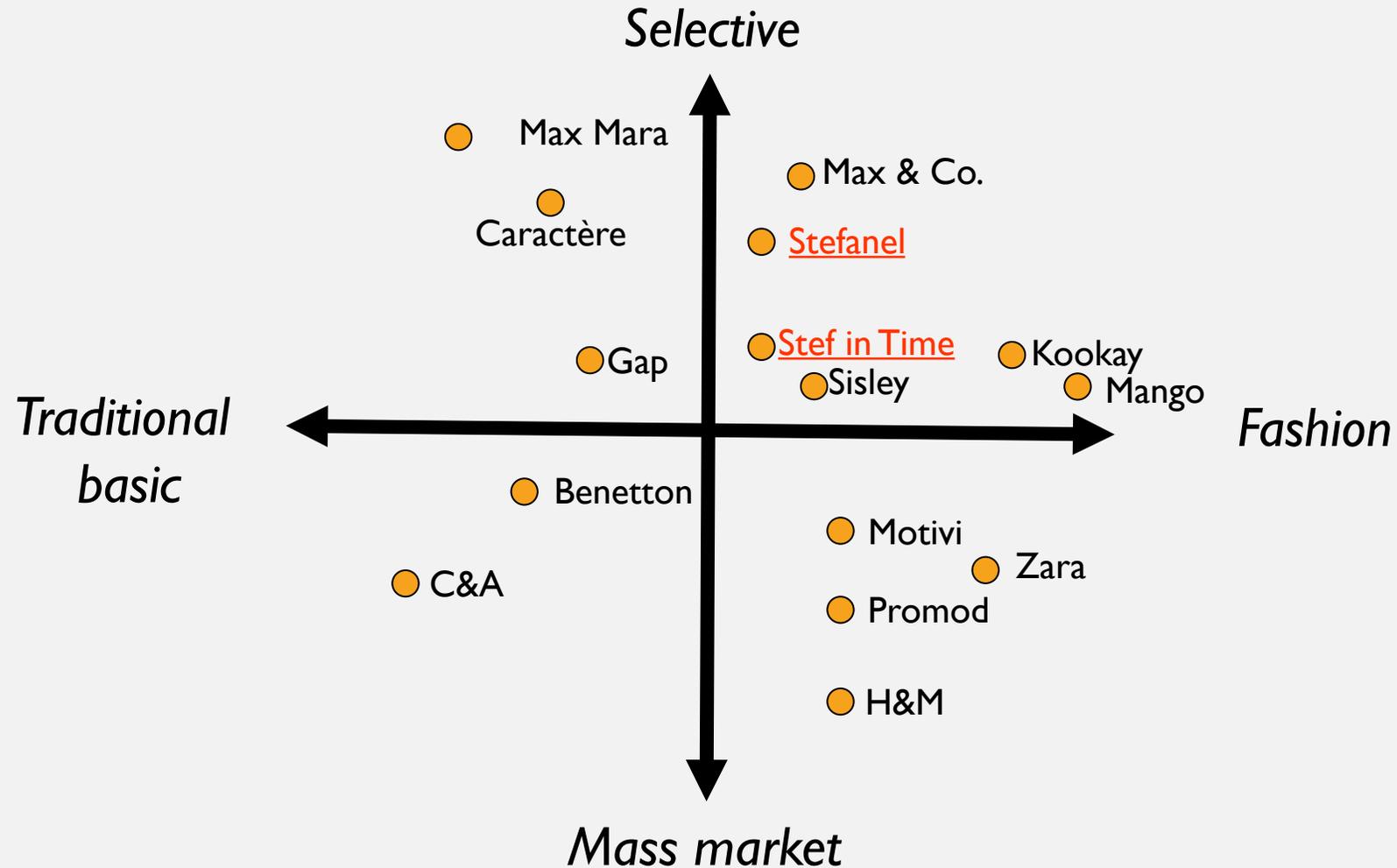
In base a

Fattori demografici

Fattori socioeconomici

Psicografici

UNA VALUTAZIONE SU SCALA MULTIDIMENSIONALE



L'ANALISI DELLA DOMANDA NELLA DIFFERENZIAZIONE FOCALIZZATA

DIFFERENZIAZIONE GENERALIZZATA

accomunano i clienti

DIFFERENZIAZIONE FOCALIZZATA

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

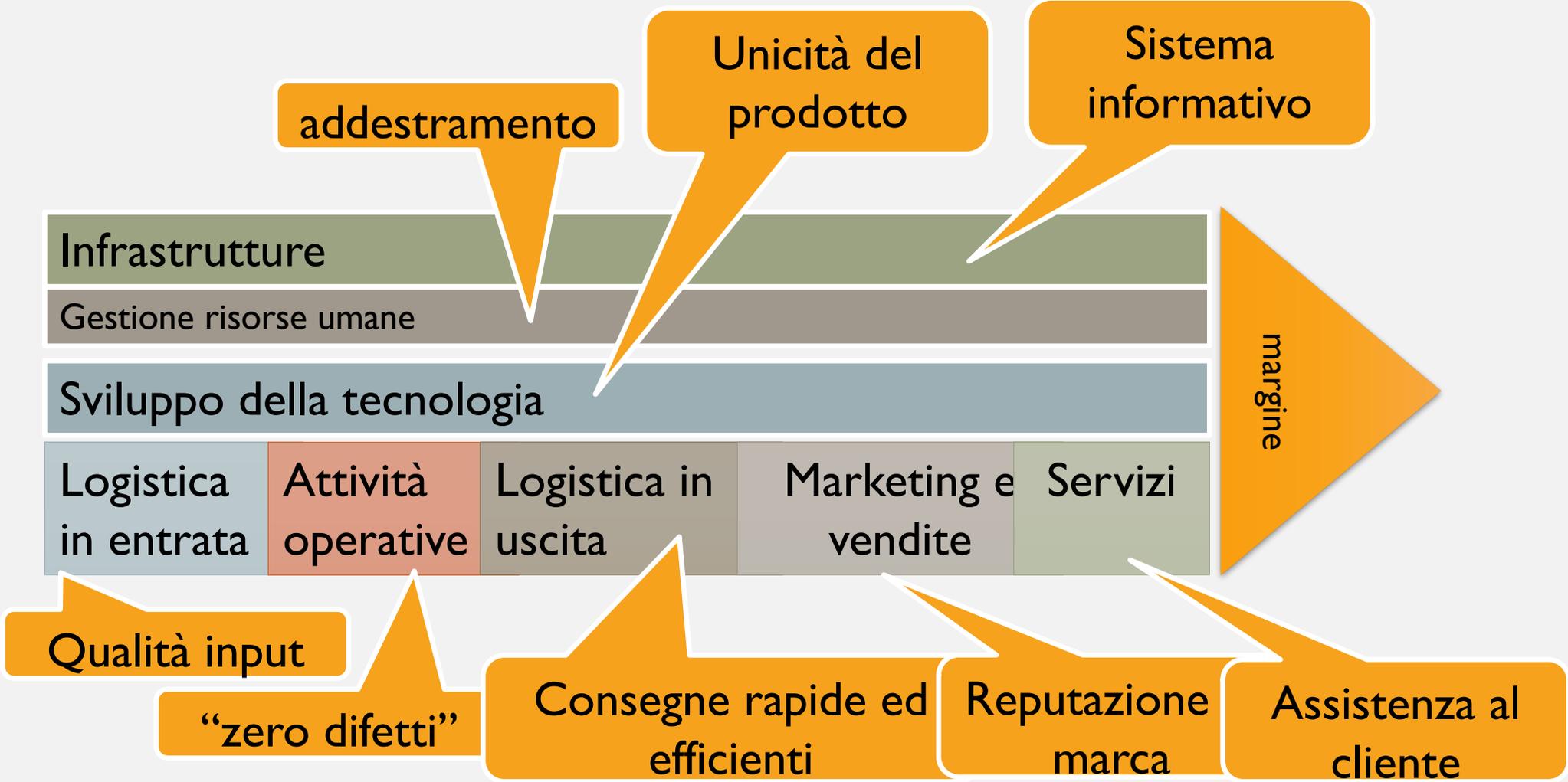
(basso sfruttamento delle economie di scala,
necessità di innovazione)

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 DIFFERENZIAMENTO



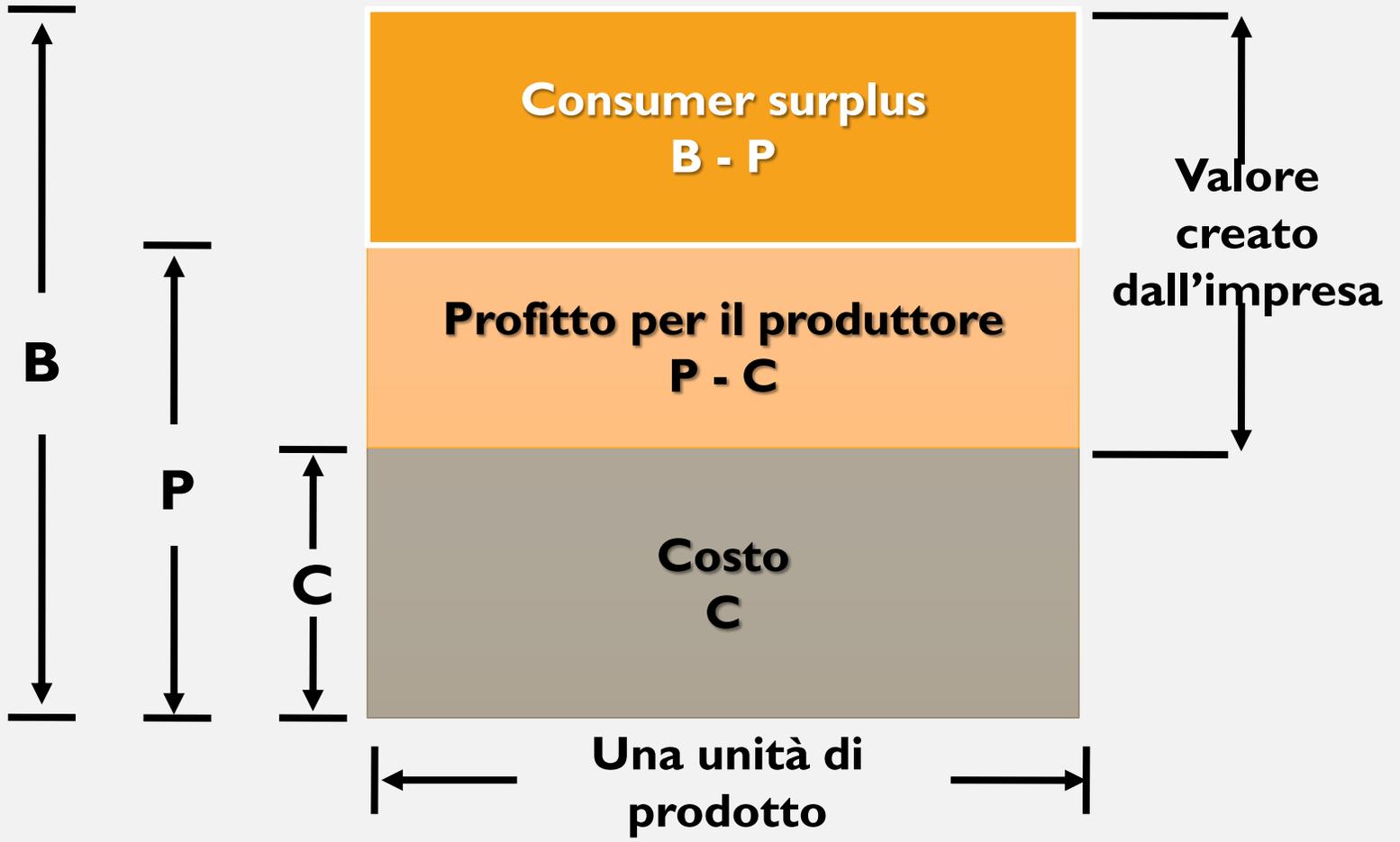
LE CONDIZIONE DI SUCCESSO DELLA DIFFERENZIAZIONE

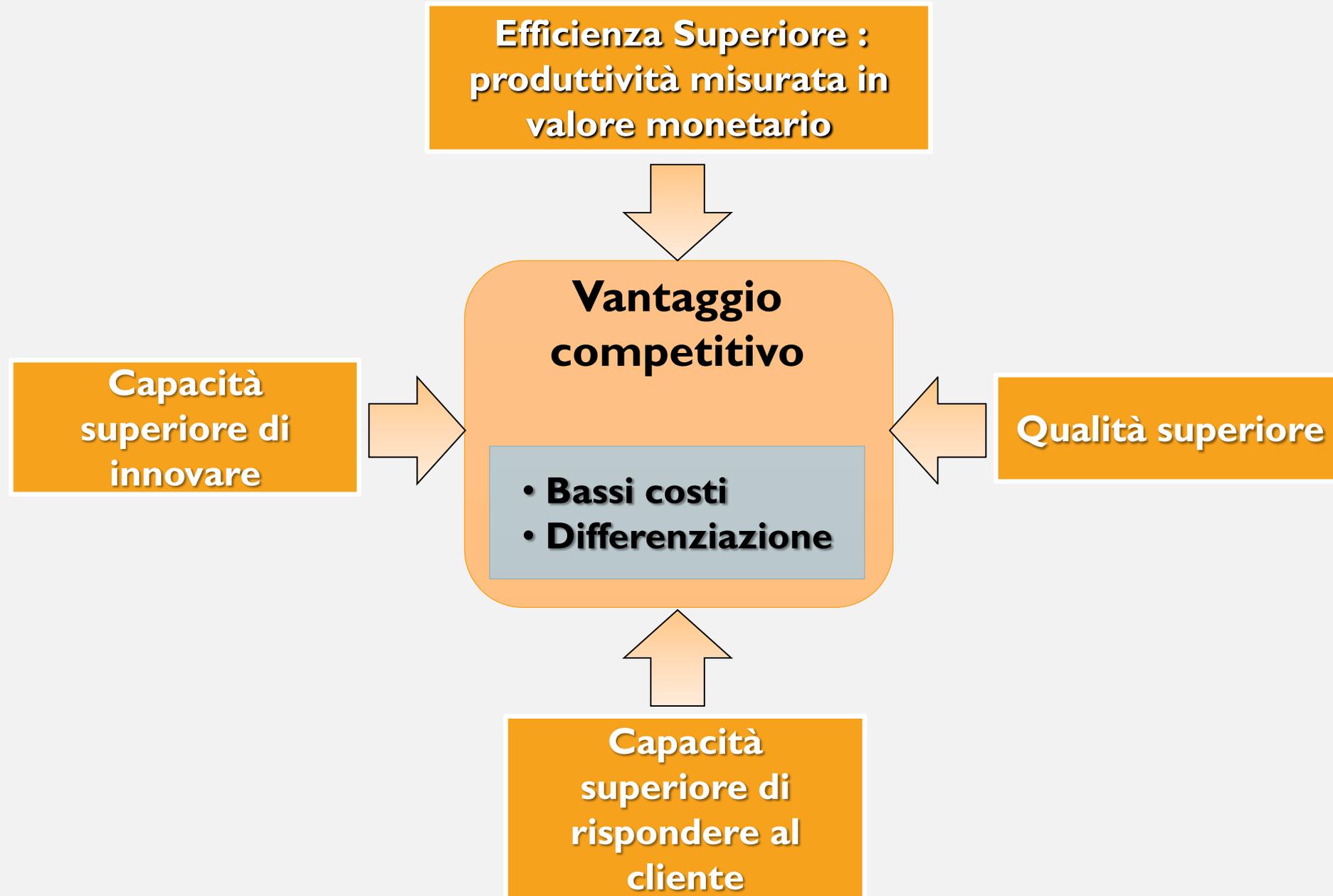
COMPETENZE E RISORSE

- 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

è 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**