

LE FONTI E LE DIMENSIONI DEL VANTAGGIO COMPETITIVO
(CAP 7)
UNIT VI - SLIDE

1



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 (Postrel S., 2004)

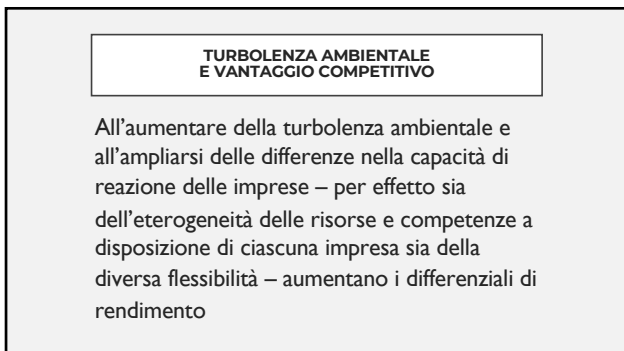
3



4



5



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)

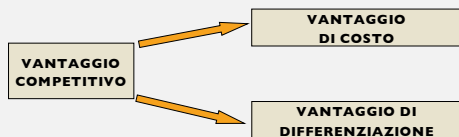
7

MECCANISMI DI ISOLAMENTO



8

TIPOLOGIE DI VANTAGGIO COMPETITIVO

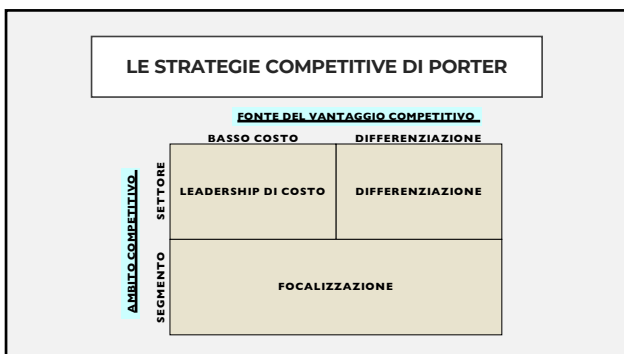


9

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



11



12

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

13

CURVA DI ESPERIENZA

La legge dell'esperienza

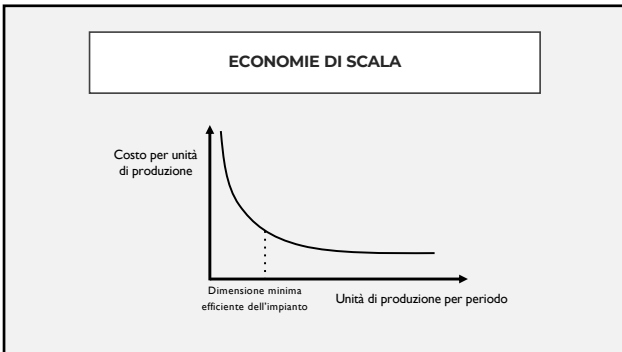
Il costo unitario del valore aggiunto di un prodotto standardizzato si riduce secondo una percentuale costante (normalmente compresa tra il 20 e il 30%) ogni volta che la produzione cumulata raddoppia.

14

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

15



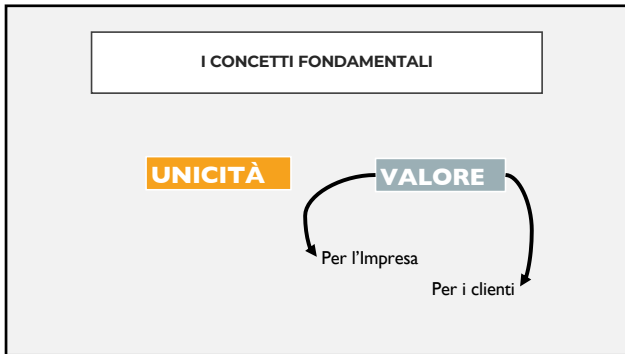
16

- 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**

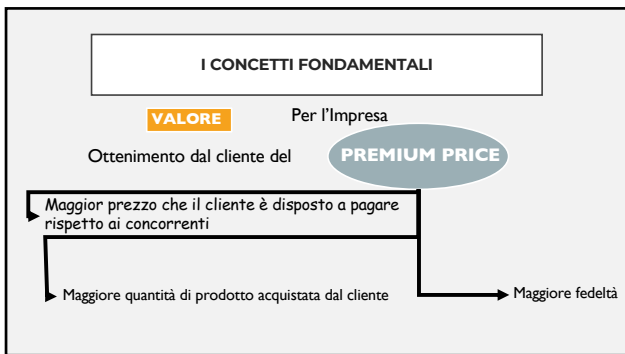
17

- 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.**

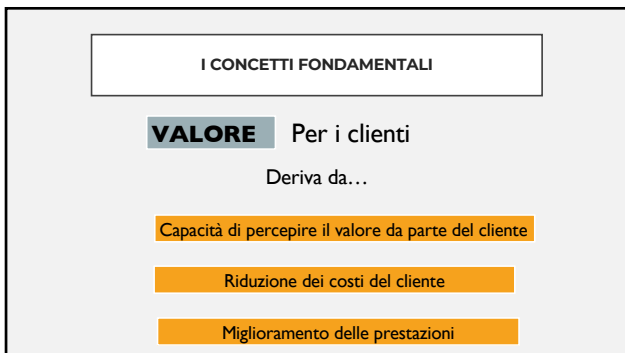
18



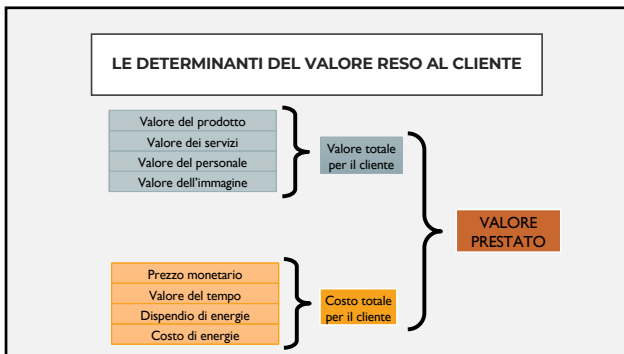
19



20



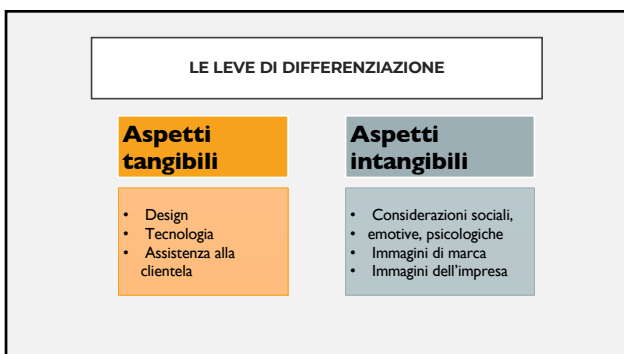
21



22



23



24

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

25

L'ANALISI DELLA DOMANDA

Valutazione in scala multidimensionale

Analisi edonistica di prezzo

Analisi del profilo del cliente

In base a

Fattori demografici

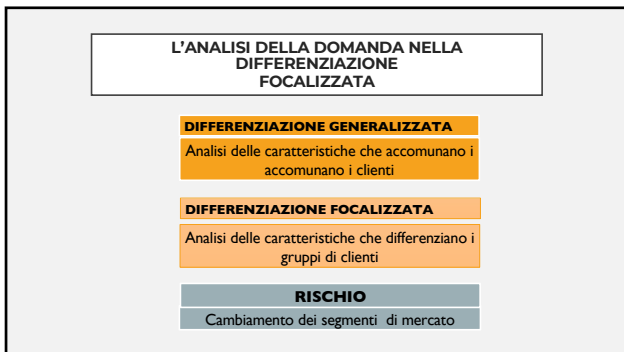
Fattori socioeconomici

Psicografici

26

UNA VALUTAZIONE SU SCALA MULTIDIMENSIONALE

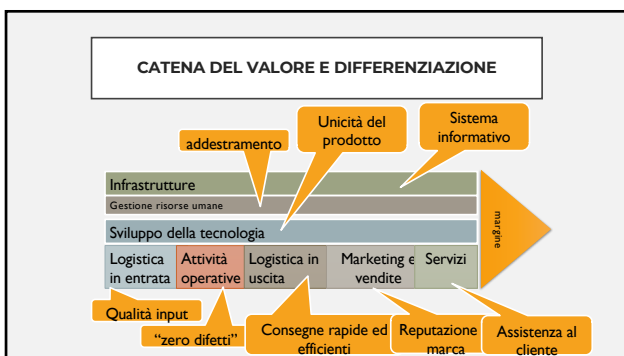
27



28



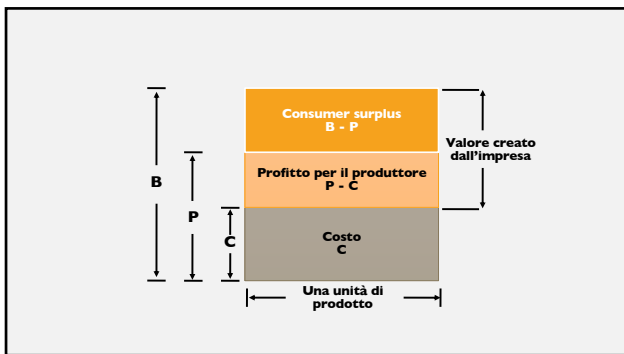
29



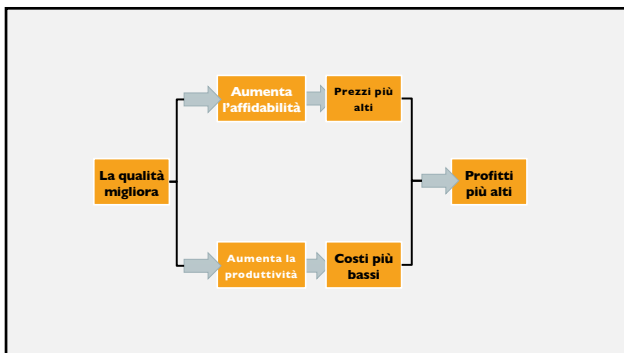
30



31



32



33

STRATEGIA DI FOCALIZZAZIONE

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

34

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

35

RISCHI DI UNA STRATEGIA DI FOCALIZZAZIONE

Concorrenza dei leader di mercato con strategie multi-marca

Rischio di trasformazione delle preferenze della domanda

36
