

# 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

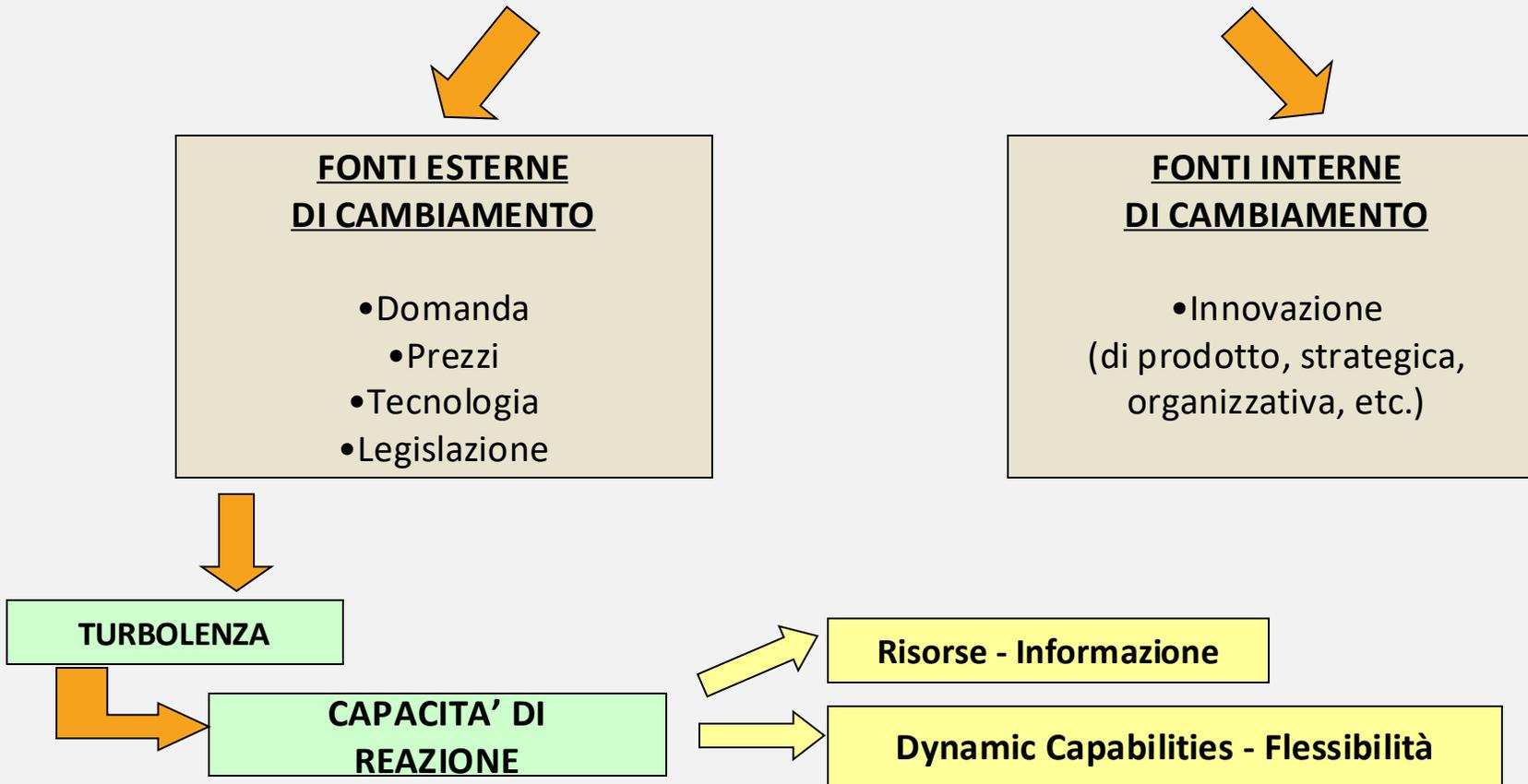
**COME SI MANIFESTA?**

**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

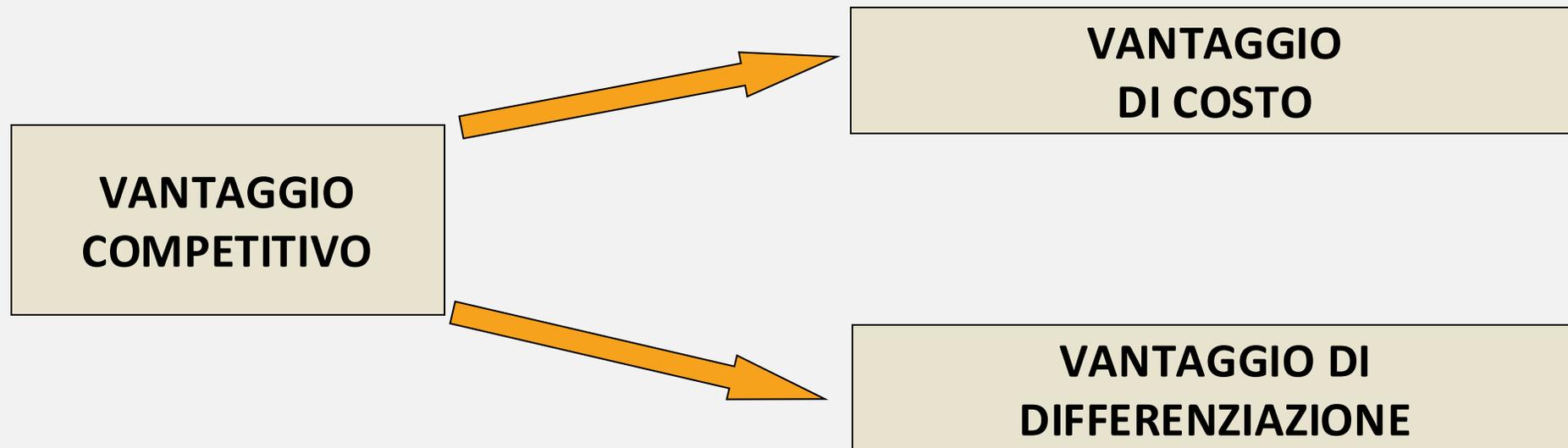
l'erosione del vantaggio competitivo dipende dalla capacità di imitazione o innovazione dei concorrenti

**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



# 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

# 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'esp

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**

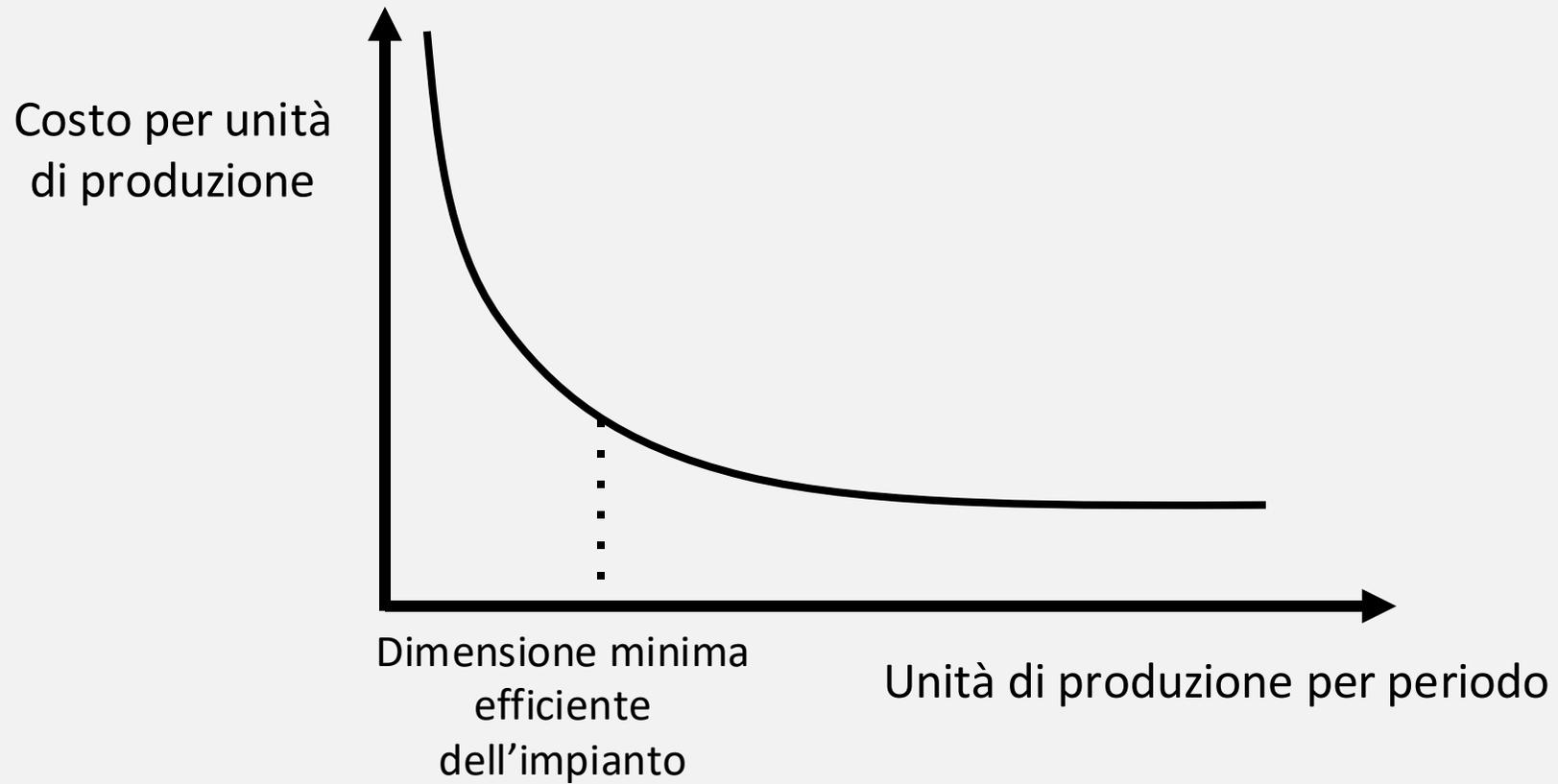
**Progettazione del prodotto**

**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**

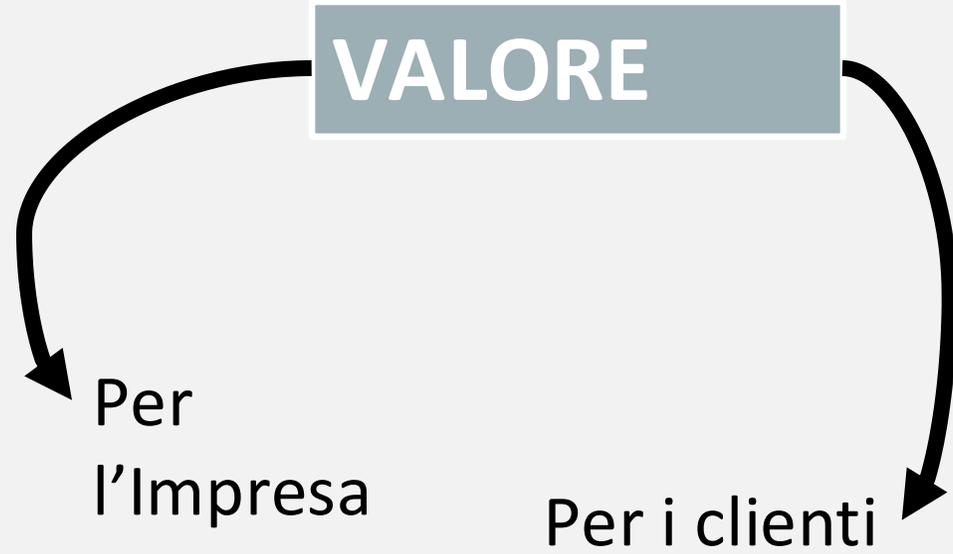
# CATENA DEL VALORE E COSTI

- 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



# I CONCETTI FONDAMENTALI

**VALORE**

Per  
l'Impre

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

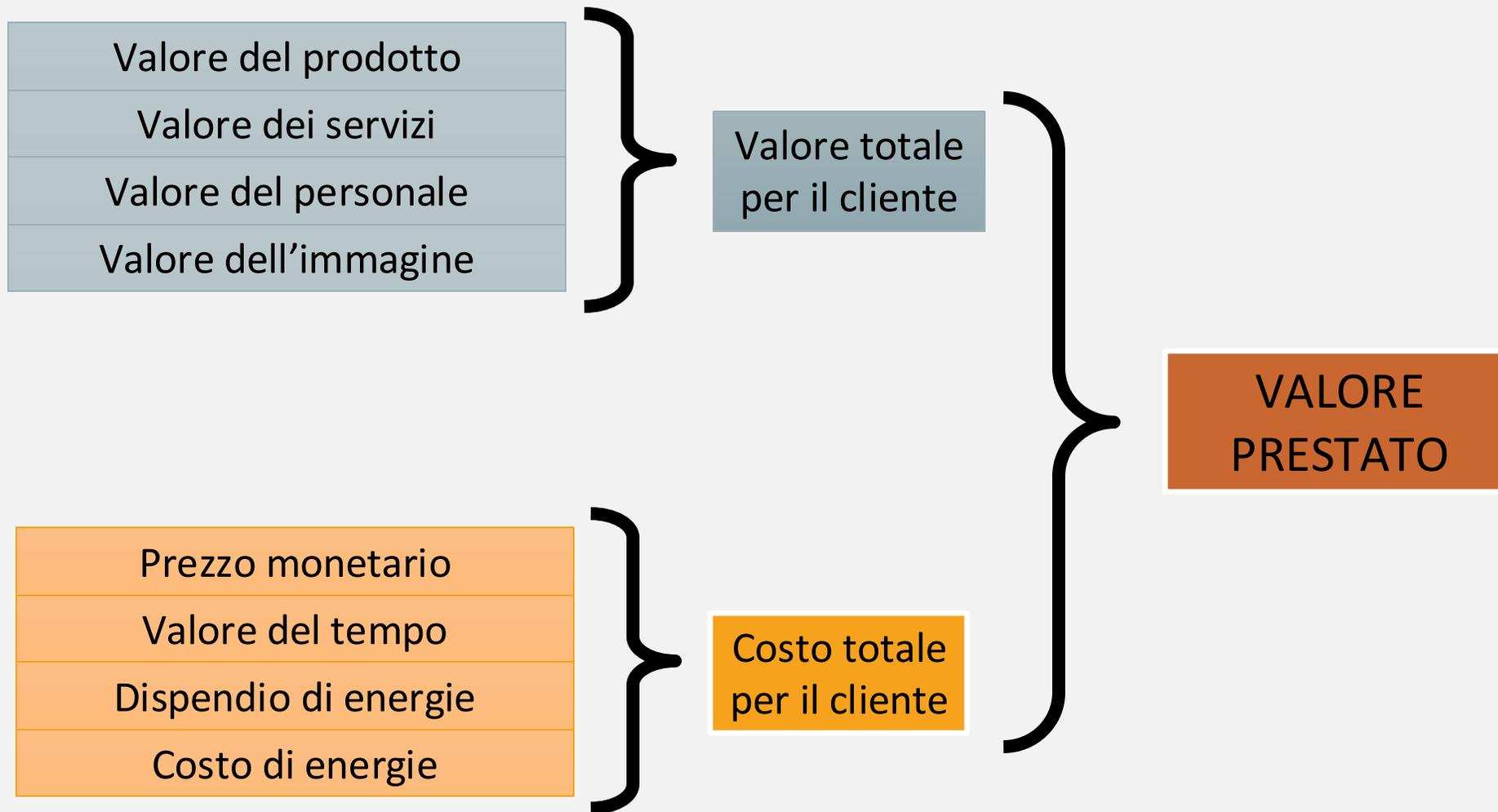
Deriva da...

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 edonistica di prezzo

Analisi del profilo del  
cliente



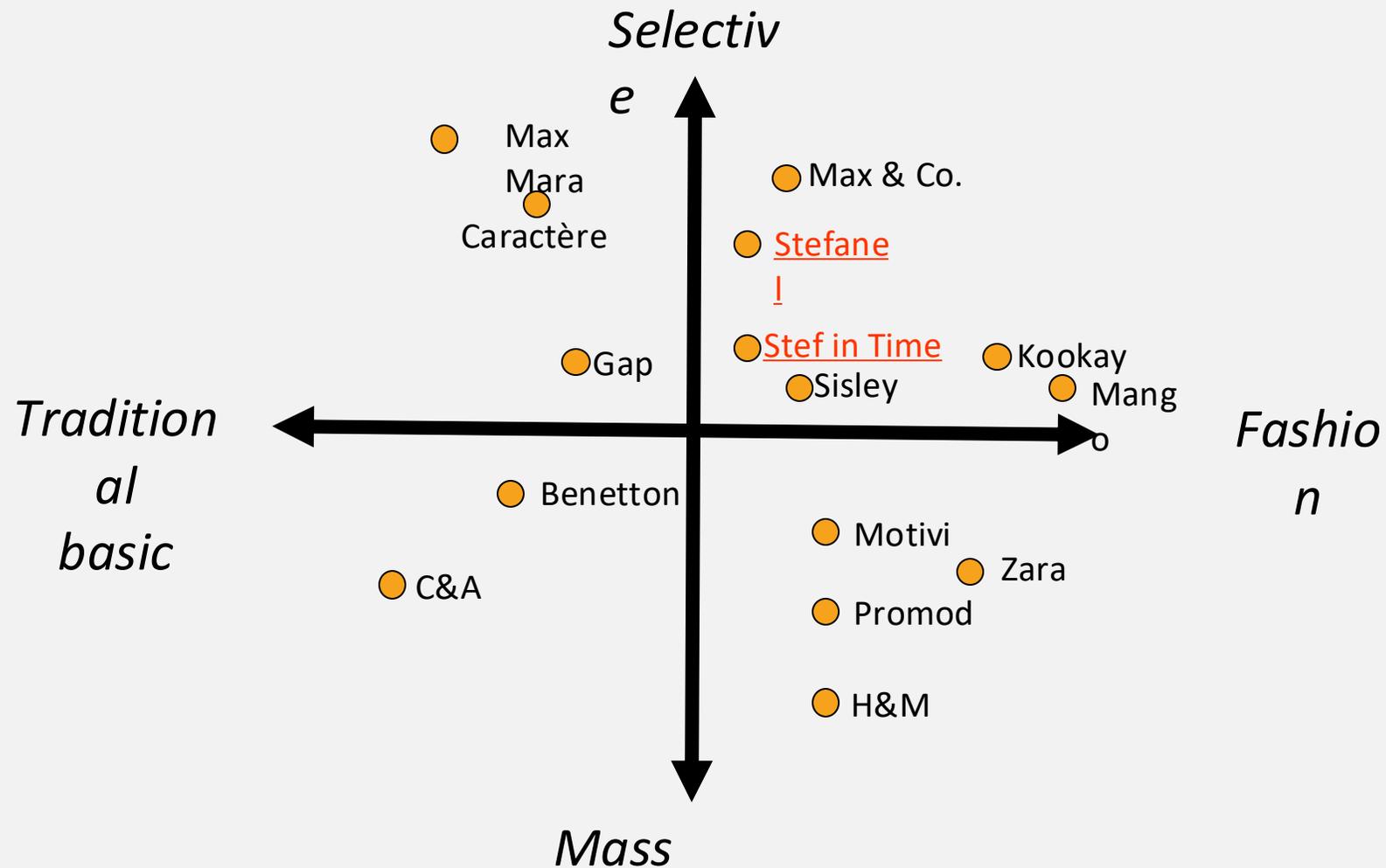
*In base a*

Fattori  
demografici

Fattori socioeconomici

Psicografici

# UNA VALUTAZIONE SU SCALA MULTIDIMENSIONALE



# L'ANALISI DELLA DOMANDA NELLA DIFFERENZIAZIONE FOCALIZZATA

## **DIFFERENZIAZIONE GENERALIZZATA**

Analisi delle caratteristiche che accomunano i  
accomunano i clienti

## **DIFFERENZIAZIONE FOCALIZZATA**

Analisi delle caratteristiche che differenziano  
i gruppi di clienti

## **RISCHIO**

Cambiamento dei segmenti di mercato

# L'ANALISI DELL'OFFERTA

I COSTI DELLA DIFFERENZIAZIONE

## DIRETTI

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

## INDIRETTI

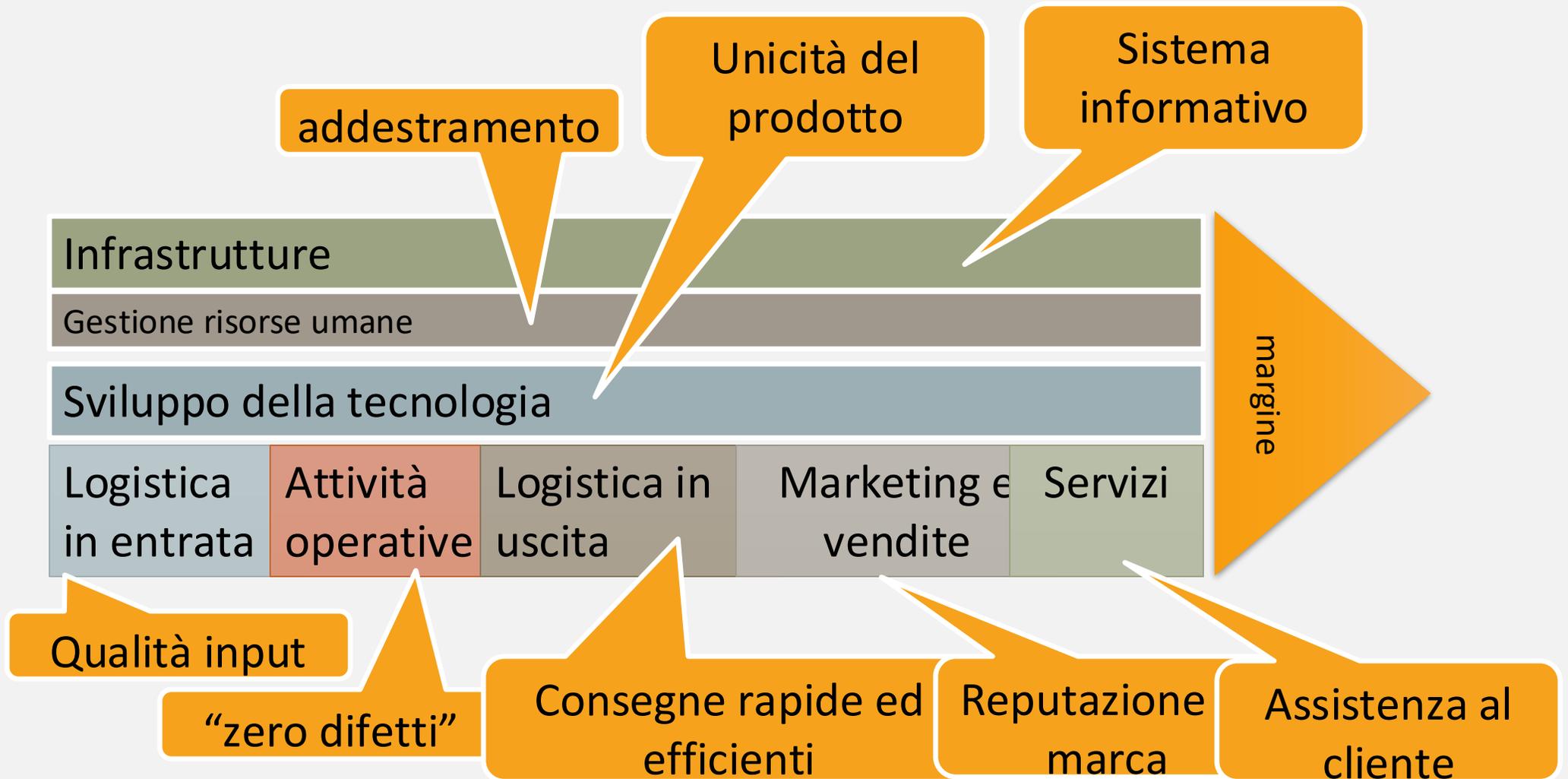
(basso sfruttamento delle economie di scala,  
necessità di innovazione)

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



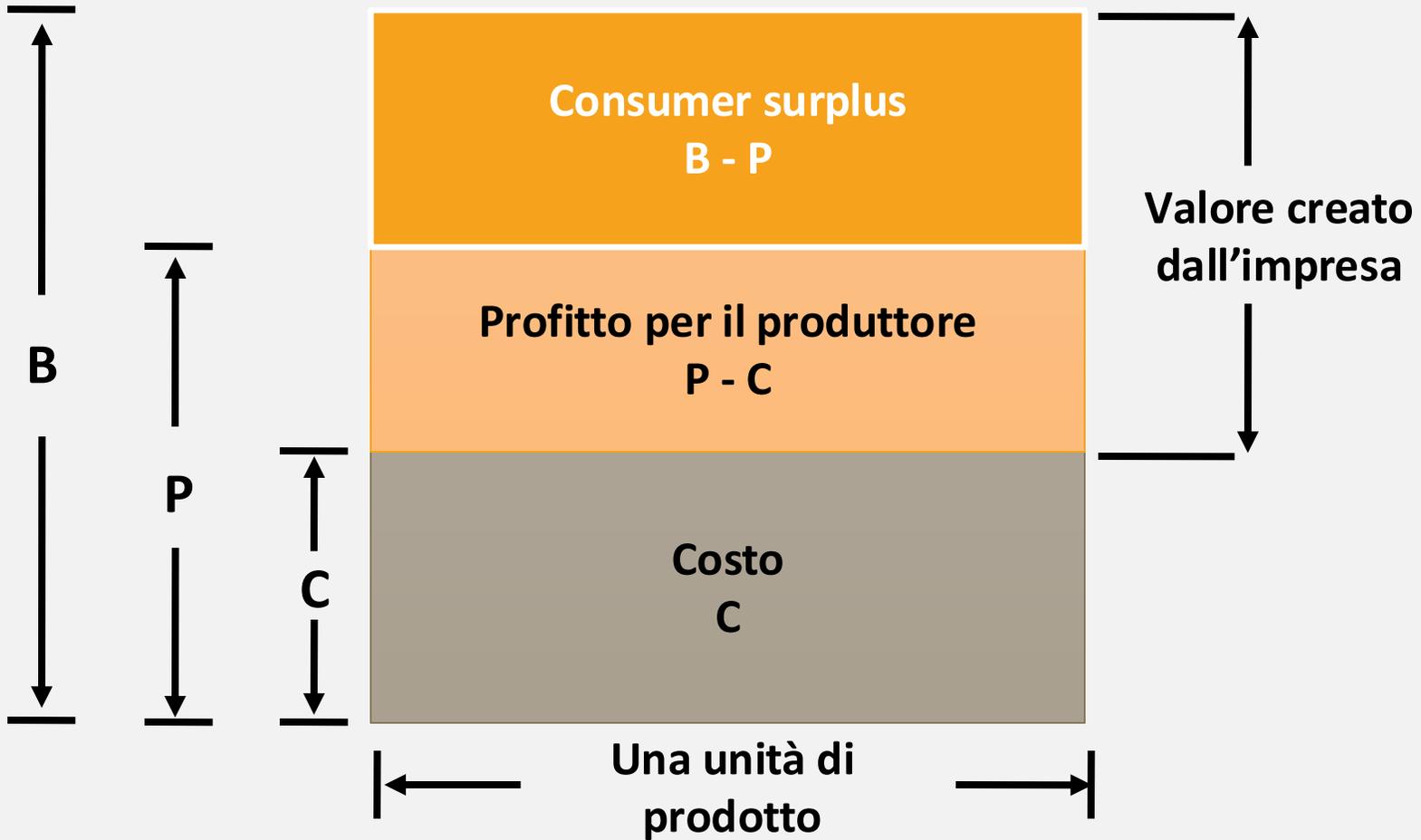
# LE CONDIZIONE DI SUCCESSO DELLA DIFFERENZIAZIONE

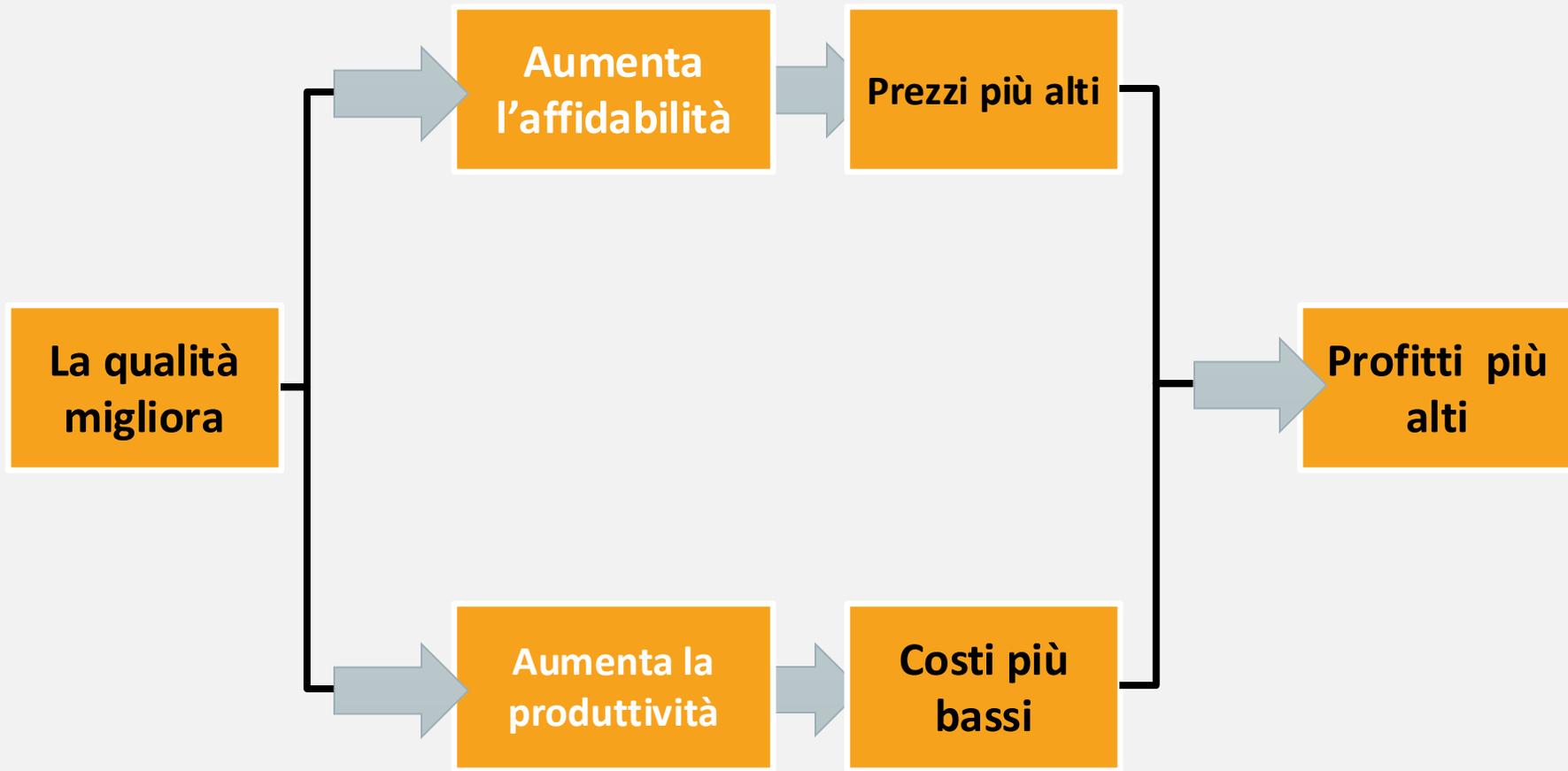
## COMPETENZE E RISORSE

- 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**