
 DIPARTIMENTO DI SCIENZE DELLA COMUNICAZIONE

Anno Accademico
 2025/2026

PROF. ANTONIO PRENCIPE

*Professore Associato in Economia Aziendale
 Abilitato Professore Ordinario in 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 OFFERIRE 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

Capacità 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:

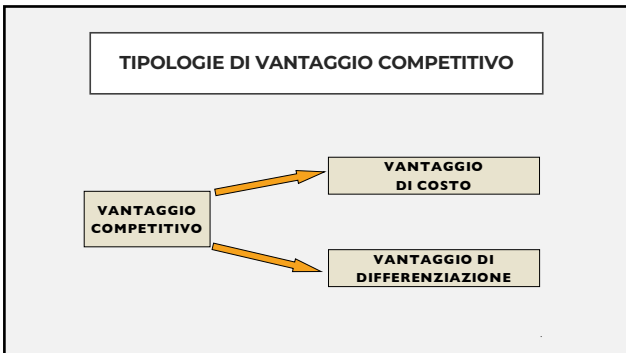
“barriere [all'imitazione] che limitano il riequilibrio delle rendite tra le singole imprese dopo l'innovazione” (Rumelt)

8

MECCANISMI DI ISOLAMENTO



9

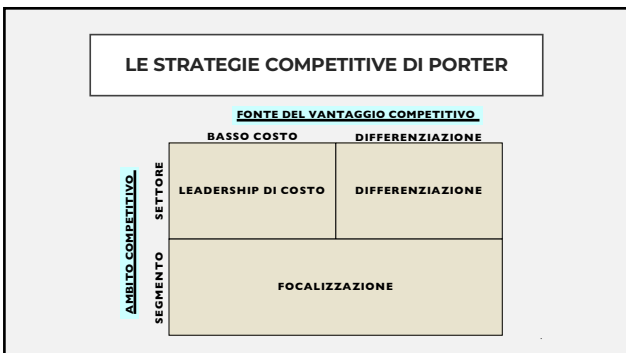


10

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 interfunzionale

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

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

14

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.

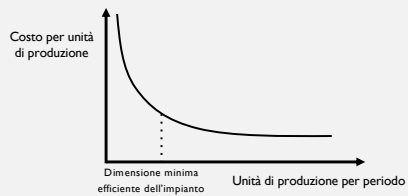
15

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

16

ECONOMIE DI SCALA

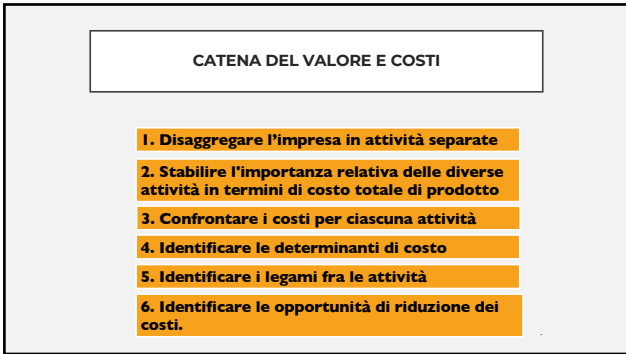


17

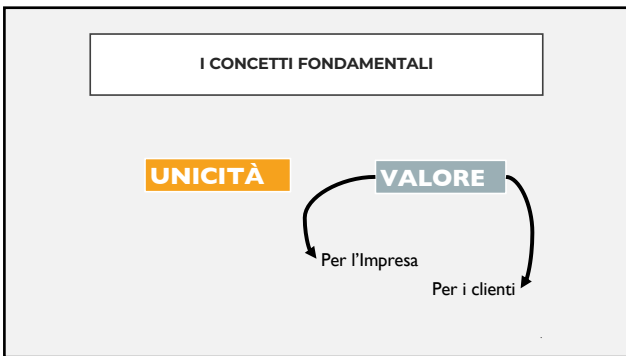
I RISCHI DEL COSTO INFERIORE

- 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

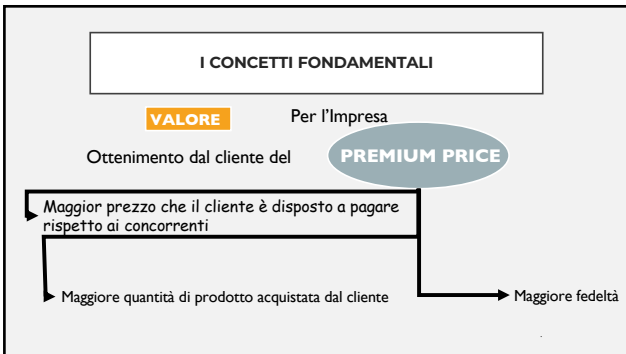
18



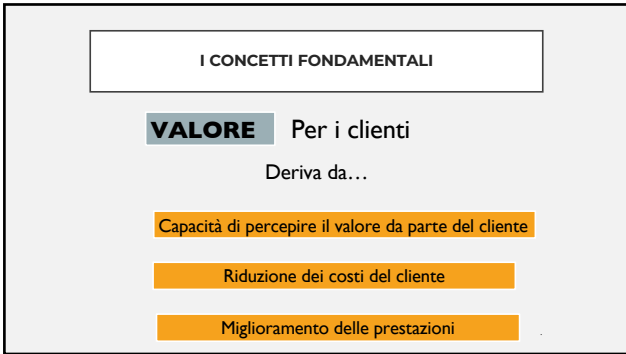
19



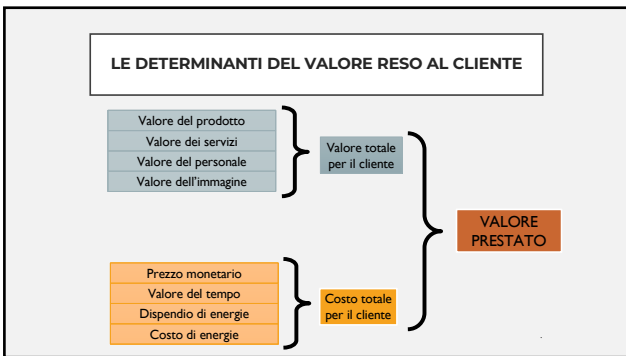
20



21



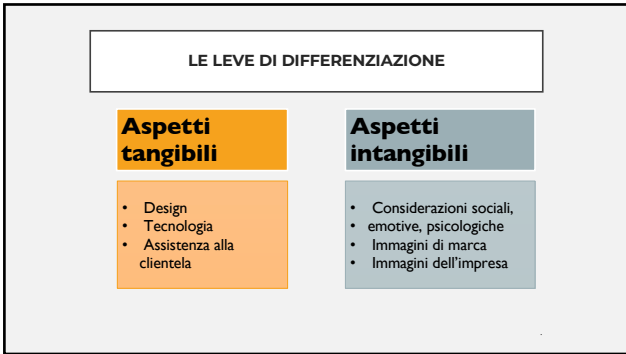
22



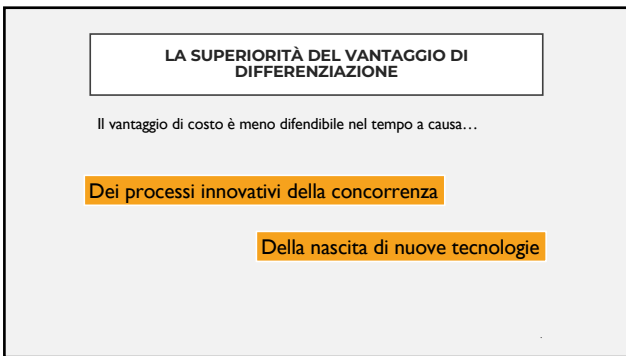
23



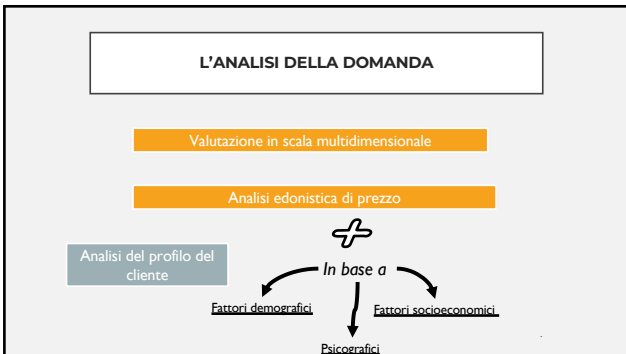
24



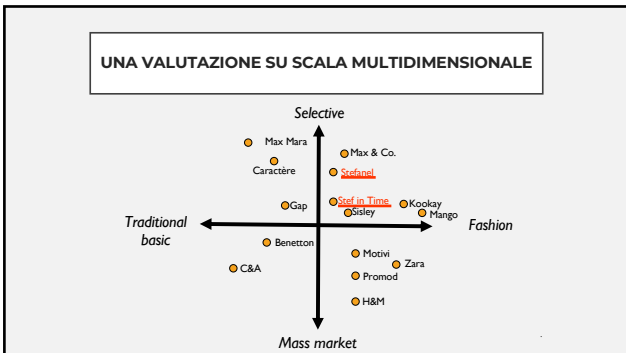
25



26



27



28

L'ANALISI DELLA DOMANDA NELLA DIFFERENZIAMENTO FOCALIZZATA

DIFFERENZIAMENTO GENERALIZZATA
 Analisi delle caratteristiche che accomunano i
 accomunano i clienti

DIFFERENZIAMENTO FOCALIZZATA
 Analisi delle caratteristiche che differenziano i
 gruppi di clienti

RISCHIO
 Cambiamento dei segmenti di mercato

29

L'ANALISI DELL'OFFERTA

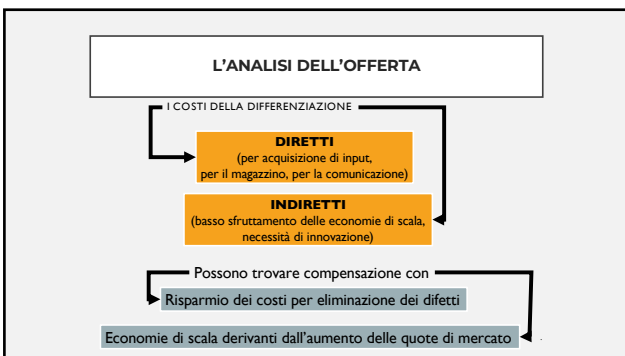
Fattori interni che determinano l'unicità dell'offerta

- 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

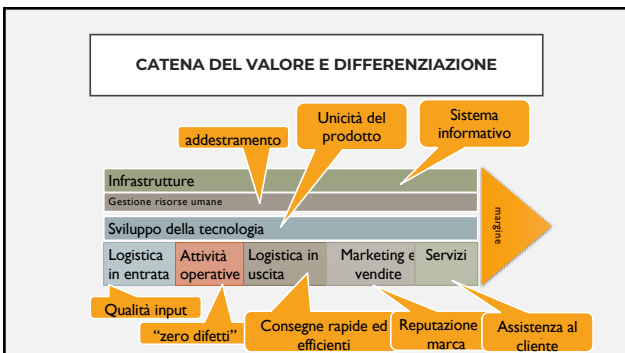
30



31



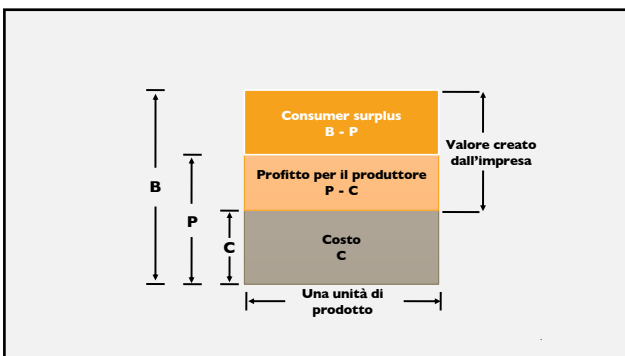
32



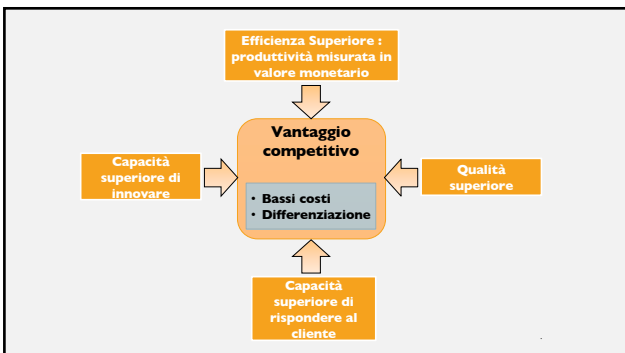
33



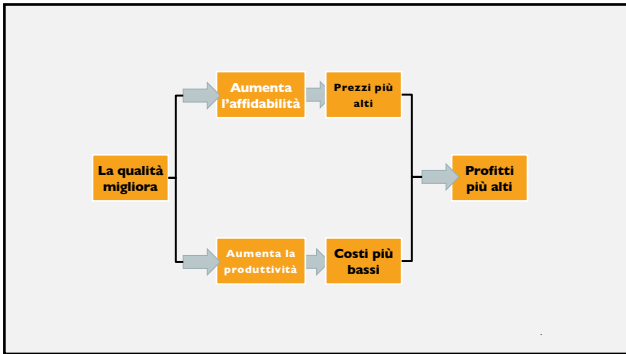
34



35



36



37

STRATEGIA DI FOCALIZZAZIONE

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

38

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

39

RISCHI DI UNA STRATEGIA DI FOCALIZZAZIONE

Concorrenza dei leader di mercato con strategie multi-marca

Rischio di trasformazione delle preferenze della domanda
