LE FONTI E LE DIMENSIONI DEL VANTAGGIO COMPETITIVO

(CAP 7)

UNIT VI - SLIDE

1

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

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

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**

4

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**

5

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

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)

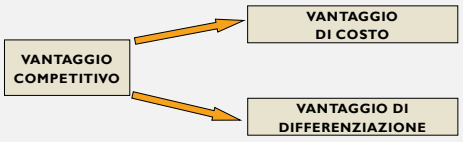
7

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

LE STRATEGIE COMPETITIVE DI PORTER



11

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

12

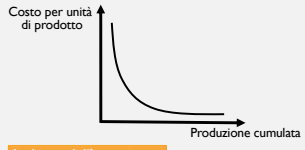
LA CURVA DI ESPERIENZA

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.

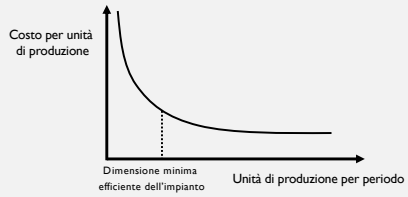
14

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

ECONOMIE DI SCALA



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

I CONCETTI FONDAMENTALI

UNICITÀ

VALORE

Per l'Impresa

Per i clienti

19

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

20

I CONCETTI FONDAMENTALI

VALORE Per i clienti

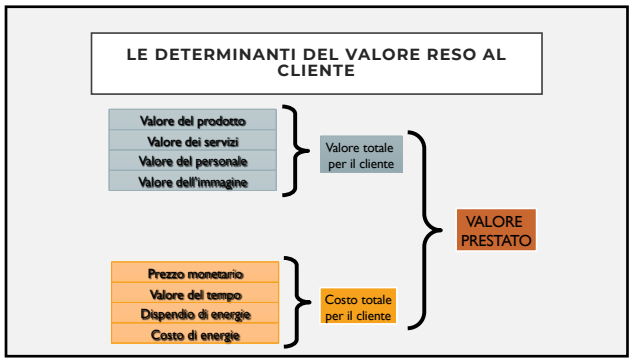
Deriva da…

Capacità di percepire il valore da parte del cliente

Riduzione dei costi del cliente

Miglioramento delle prestazioni

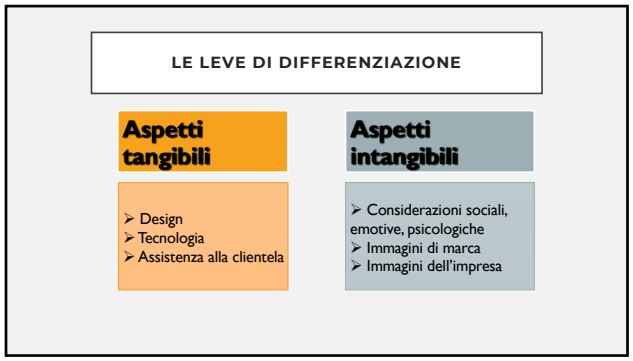
21


LE DETERMINANTI DEL VALORE RESO AL CLIENTE
Valore del prodotto
Valore dei servizi
Valore del personale
Valore dell'immagine
Valore totale per il cliente
Prezzo monetario
Valore del tempo
Dispendio di energie
Costo di energie
Costo totale per il cliente
VALORE PRESTATO

22


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

23


LE LEVE DI DIFFERENZIAZIONE
Aspetti tangibili
Design
Tecnologia
Assistenza alla clientela
Aspetti intangibili
Considerazioni sociali, emotive, psicologiche
Immagini di marca
Immagini dell'impresa

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

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

28

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

29

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)

30

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)

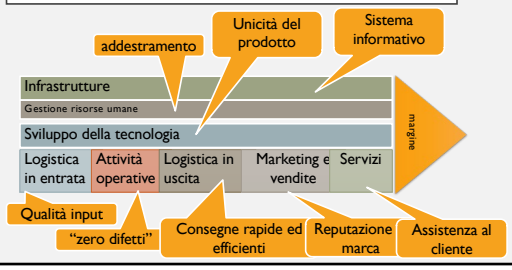
Possono trovare compensazione con

Risparmio dei costi per eliminazione dei difetti

Economie di scala derivanti dall'aumento delle quote di mercato

31

CATENA DEL VALORE E DIFFERENZIAZIONE



32

LE CONDIZIONE DI SUCCESSO DELLA DIFFERENZIAZIONE

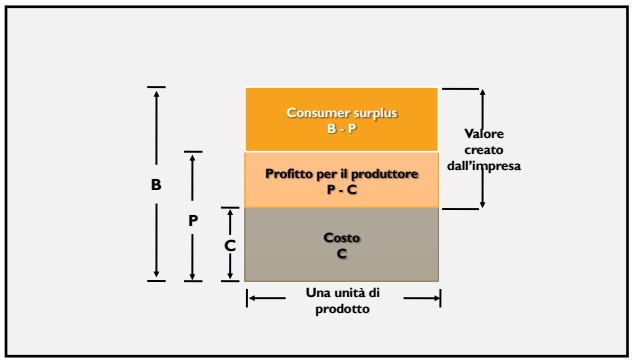
COMPETENZE E RISORSE

- elevate competenze di marketing
- innovazione del prodotto
- creatività
- ricerca di base
- cooperazione stretta tra i canali

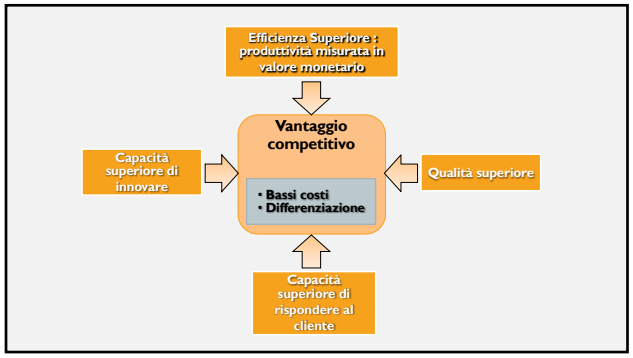
CONDIZIONI ORGANIZZATIVE

- 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

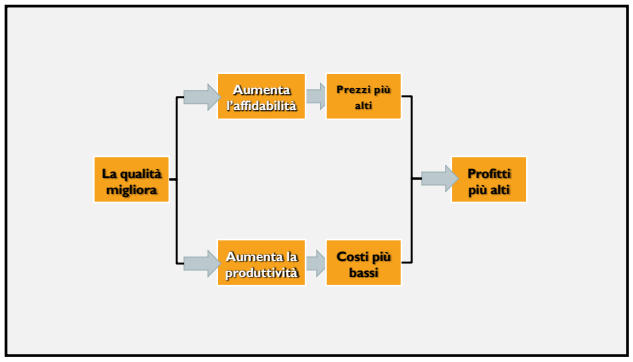
33


Consumer surplus
B - P
Profitto per il produttore
P - C
Costo
C
Valore
creato
dall'impresa
B
P
C
Una unità di
prodotto

34


Efficienza Superiore :
produttività misurata in
valore monetario
Vantaggio
competitivo
• Bassi costi
• Differenziazione
Capacità
superiore di
innovare
Qualità superiore
Capacità
superiore di
rispondere al
cliente

35


La qualità
migliora
Aumenta
l'affidabilità
Prezzi più
alti
Aumenta la
produttività
Costi più
bassi
Profitti
più alti

36

STRATEGIA DI FOCALIZZAZIONE

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

37

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

38

RISCHI DI UNA STRATEGIA DI FOCALIZZAZIONE

Concorrenza dei leader di mercato con strategie multi-marca

Rischio di trasformazione delle preferenze della domanda

39