

Roberto Micera
roberto.micera@unibas.it



Corso di Strategia d'impresa
– Capitolo 7:
Le fonti e le dimensioni del vantaggio competitivo

Come si crea il vantaggio competitivo?

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

Come si crea il vantaggio competitivo?

La capacità dell'impresa di ottenere risultati migliori dei suoi concorrenti



Il potenziale di un'impresa ad ottenere una redditività maggiore a quello dei suoi diretti concorrenti.

«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, 2004).

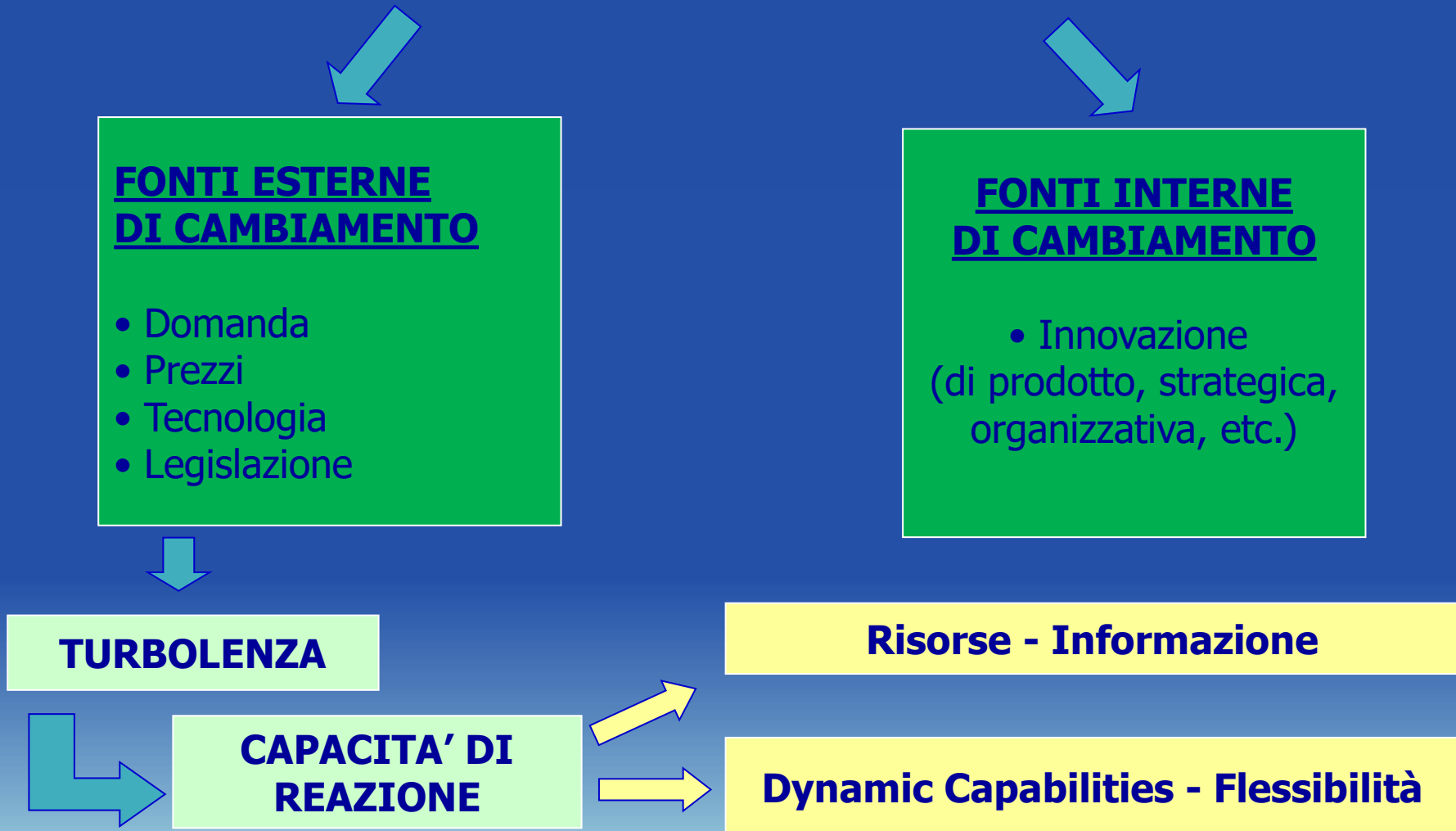
Come si crea il vantaggio competitivo?

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 crea il vantaggio competitivo?

Il vantaggio competitivo è frutto del disequilibrio del mercato e deriva dai processi di cambiamento



Le fonti esterne del vantaggio competitivo

Più grandi sono la portata del cambiamento esterno e la differenza nel posizionamento strategico delle imprese, maggiore risulterà la possibilità che il cambiamento generi un vantaggio competitivo, indicata dalla dispersione di redditività nel settore.

Tale impatto dipende anche dalla capacità dell'impresa di reagire al cambiamento stesso.

Anticipazione

Vantaggio fondato su un continuo processo di anticipazione e sfruttamento dei cambiamenti del settore

Agilità

Vantaggio fondato sulla capacità di reazione ai cambiamenti esterni, grazie alle informazioni ed alla time to competition

Le fonti interne del vantaggio competitivo: Innovazione del modello di business

Il vantaggio competitivo può essere generato internamente attraverso l'innovazione (ma attenzione alla distruzione creatrice)

Innovazione del modello di business

(nuovi approcci
per catturare
valore in un
settore)



Nuovi modelli di settore

Nuovi modelli di ricavo

Nuovi modelli di impresa

Le fonti interne: strategia oceano blu

**Strategia
Oceano Blu**



Ricerca dello spazio di mercato non conteso.
La sfida è di creare «nuove regole del gioco che rompano i trade off esistenti tra valore e costo».
Combinazione di fattori precedentemente considerati conflittuali.

Elevare

Eliminare

Ridurre

Creare

Come si difende il vantaggio competitivo?

REQUISITI PER L'IMITAZIONE

MECCANISMI DI ISOLAMENTO

Identificazione



Occultare risultati eccellenti

Incentivo



Dissuasione: segnalare intenzioni aggressive
Anticipazione: sfruttare tutte le opportunità disponibili

Diagnosi



Utilizzare molteplici fonti di vantaggio competitivo per determinare «ambiguità causale»

Acquisizione di risorse




Basare il vantaggio competitivo su risorse e capacità non trasferibili e difficili da replicare

Come si difende il vantaggio competitivo?

Meccanismi di isolamento

4 condizioni per imitare con successo
la strategia di un'altra impresa



- a) Riconoscere che un rivale possiede un vantaggio competitivo
- b) Avere un incentivo all'imitazione
- c) Essere capaci di diagnosticare, della strategia del rivale, quelle caratteristiche che danno origine al vantaggio competitivo
- d) Acquisire le risorse e le competenze necessarie per l'imitazione



Come si difende il vantaggio competitivo? Nascondere performance superiori alla media

Un modo per cogliere di sorpresa i concorrenti consiste nel tenere nascosta la vostra buona performance, impedendo così ai rivali di accorgersi del vostro successo



Per scoraggiare i nuovi concorrenti le imprese possono rinunciare alla massimizzazione dei profitti nel breve periodo.

La teoria del prezzo limite postula che un'impresa che occupa una posizione di mercato forte fissa i prezzi a un livello non attrattivo per i potenziali entranti.

Come si difende il vantaggio competitivo?

Dissuasione ed azioni preventive

Dissuasione

Implica la minaccia di opporre una strenua resistenza nei confronti di ogni tentativo di incursione da parte dei concorrenti

Azioni preventive

- a) La proliferazione di varietà di prodotto attuata dal leader di mercato può lasciare solo poche nicchie che nuovi competitor e imprese di minori dimensioni possono occupare
- b) L'investimento in capacità produttiva sottoutilizzata può essere particolarmente scoraggiante per già diretti concorrenti e per possibili nuovi entranti
- c) La molteplicità dei brevetti può limitare le opportunità di innovazione dei concorrenti

Come si difende il vantaggio competitivo? Ambiguità causale e imitabilità incerta

Se un'impresa desidera imitare il vantaggio competitivo di un concorrente allora deve comprenderne le basi del successo

Quando il vantaggio competitivo di un'impresa è multidimensionale e basato su un insieme complesso di risorse e competenze risulta difficile per un concorrente diagnosticare le determinanti del successo

Imitabilità incerta

Come si difende il vantaggio competitivo? L'acquisizione di risorse e competenze

Le barriere all'imitazione sono limiti alla trasferibilità e alla replicabilità delle risorse e delle competenze



Vantaggio competitivo in differenti condizioni di mercato

- ❑ Se la disponibilità di informazione è imperfetta, allora in vantaggio competitivo risulta da superiorità nell'accesso alle informazioni
- ❑ Se sono presenti costi di transazione, allora il vantaggio competitivo arride agli operatori con i costi di transazione più bassi
- ❑ Se i mercati sono soggetti a tendenze sistematiche allora il vantaggio competitivo arride agli operatori che dispongono di superiore conoscenza della psicologia del mercato o delle tendenze di prezzo sistematiche

Le strategie competitive

Prodotti simili a
costi inferiori



**VANTAGGIO
DI COSTO**

**VANTAGGIO
COMPETITIVO**

Prodotti unici a
prezzi elevati



**VANTAGGIO DI
DIFFERENZIAZIONE**

Le strategie competitive

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



Le strategie competitive

FONTE DEL VANTAGGIO COMPETITIVO

AMBITO COMPETITIVO

SETTORE
SEGMENTO

	BASSO COSTO	DIFFERENZIAZIONE
SETTORE	LEADERSHIP DI COSTO	DIFFERENZIAZIONE
SEGMENTO	FOCALIZZAZIONE	



Il vantaggio di costo: le fonti

Economie di scala

Relazioni tecniche input-output
Indivisibilità
Specializzazione e divisione del lavoro

Economie di apprendimento

Miglioramento delle competenze individuali
Miglioramento organizzativo e coordinamento

Tecniche di produzione

Innovazione di processo
Riorganizzazione dei processi aziendali

Progettazione di prodotto

Standardizzazione dei modelli e dei componenti
Progettazione per la produzione

Costo degli approvvigionamenti

Vantaggi di localizzazione
Proprietà degli input a basso costo
Forza lavoro non sindacalizzata
Potere negoziale

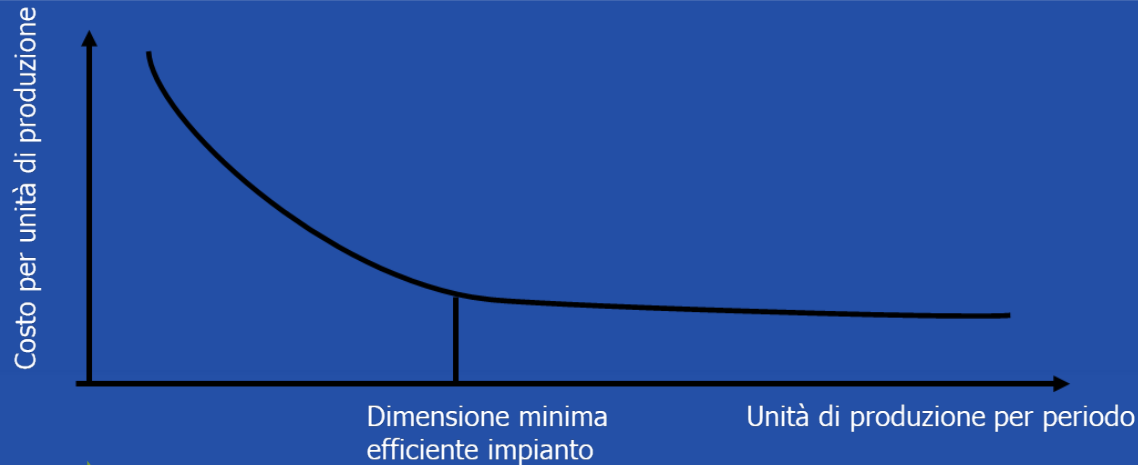
Utilizzo della capacità produttiva

Rapporto costi fissi/costi variabili
Adeguamento della capacità rapido e flessibile

Efficienza residuale

Risorse libere/inefficienza X
Motivazione e cultura organizzativa
Efficacia della gestione

Il vantaggio di costo e le sue fonti: economie di scala e di apprendimento



Relazioni tecniche input output

Non sempre aumenti proporzionali di output non implicano aumenti proporzionali di input

Indivisibilità

Generano economie in imprese che sono in grado di distribuire i costi di queste risorse su volumi di output

Specializzazione

Una maggiore scala di produzione permette di realizzare una specializzazione delle mansioni più articolata che si manifesta in una divisione del lavoro

Apprendimento

Individuale o di gruppo si manifesta grazie al *learning by doing*



Il vantaggio di costo e le sue fonti: Tecnologia e progettazione del prodotto

Processi superiori possono essere fonte di enormi economie di costo



Business Process Reengineering



Il vantaggio di costo e le sue fonti: capacità produttiva, costi di approvvigionamento ed efficienza residuale

Capacità produttiva

Nel breve e nel medio periodo la capacità produttiva è più o meno fissa e le variazioni dell'output sono associate a picchi positivi e negativi, nell'utilizzo degli impianti

Costi di approvvigionamento

- Differenze nei prezzi dovute alla localizzazione geografica
- Possesso di/accesso a fonti di approvvigionamento a basso costo
- Lavoro non sindacalizzato
- Potere contrattuale

Efficienza residuale

- Quanto un'impresa si avvicina alla frontiera operativa efficiente, che dipende dalla sua capacità di eliminare le risorse in eccesso o l'inefficienza X.



Il vantaggio di costo: catena del valore e analisi dei costi

- ❑ L'importanza relativa di ciascuna attività in rapporto al costo totale
- ❑ Le determinanti di costo di ciascuna attività e l'efficienza relativa con cui l'impresa la esegue
- ❑ L'influenza dei costi di un'attività sui costi di un'altra attività
- ❑ Le attività da svolgere all'interno dell'impresa e le attività che dovrebbero essere svolte all'esterno

Disaggregazione
dell'impresa in
attività separate

Definizione
dell'importanza
relativa delle
diverse attività in
termini di costo
totale di prodotto

Individuazione
delle determinanti
di costo

Individuazione dei
legami fra le
attività

Individuazione
delle opportunità
di riduzione dei
costi

Il vantaggio di costo: catena del valore e analisi dei costi

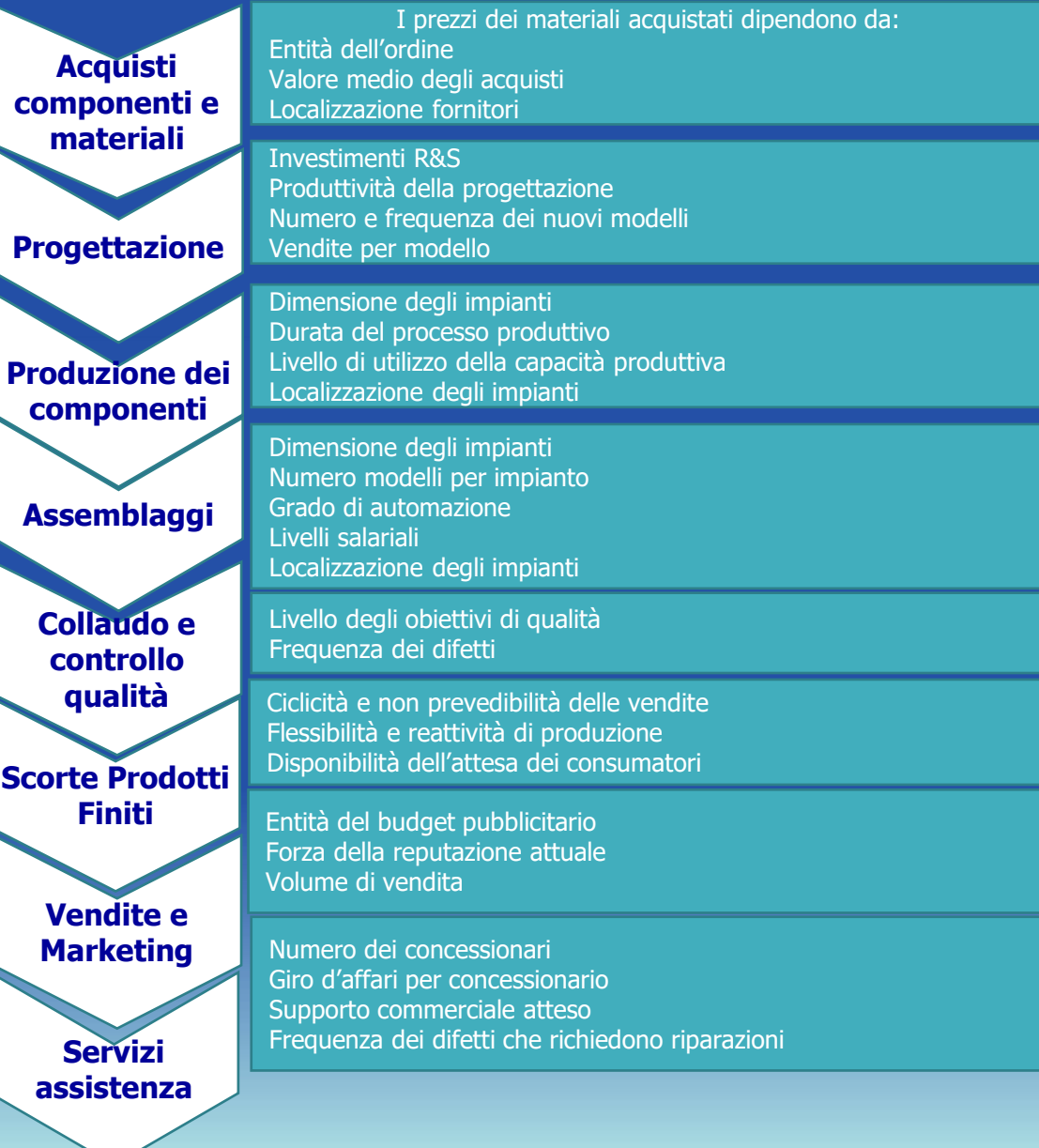
1. INDIVIDUAZIONE DELLE ATTIVITA'
Stabilire il quadro di riferimento della catena del valore indicando le principali attività dell'impresa

2. ALLOCAZIONE DEI COSTI TOTALI
Come prima fase di analisi, una valutazione approssimativa della ripartizione del costo totale del prodotto per attività è sufficiente per identificare quali sono le attività più rilevanti in base alla loro contribuzione al costo totale e quali offrono maggiori probabilità di riduzione di costo

3. INDIVIDUAZIONE DELLE DETERMINANTI DI COSTO

4. INDIVIDUAZIONE DEI LEGAMI

5. INDIVIDUAZIONE DI POTENZIALI RIDUZIONE DI COSTO



Il vantaggio di differenziazione

Un'impresa si differenzia dai propri concorrenti quando l'impresa fornisce qualcosa di unico che ha valore per il cliente al di là di una semplice offerta a basso prezzo



Il vantaggio di differenziazione si realizza quando il premio sul prezzo che un'impresa riesce a conseguire eccede il costo sostenuto per ottenere la differenziazione stessa.



Cosa fare per creare un
prodotto unico
(offerta)

Comprendere cosa vogliono
i clienti
(domanda)

Il vantaggio di differenziazione: natura e significato

*Differenziazione
Tangibile*

Caratteristiche visibili di un prodotto o di un servizio che assumono rilievo nelle preferenze e nei processi di scelta dei consumatori

*Differenziazione
Intangibile*

Riguarda il valore che i clienti attribuiscono a un prodotto o a un servizio, indipendentemente dai loro aspetti tangibili

Il vantaggio di differenziazione: la domanda

ANALISI DELLE PREFERENZE DEL CONSUMATORE RISPETTO ALLE CARATTERISTICHE DEL PRODOTTO



Multidimensional scaling:
Compara prodotti
concorrenti sulla base di
caratteristiche
fondamentali del prodotto

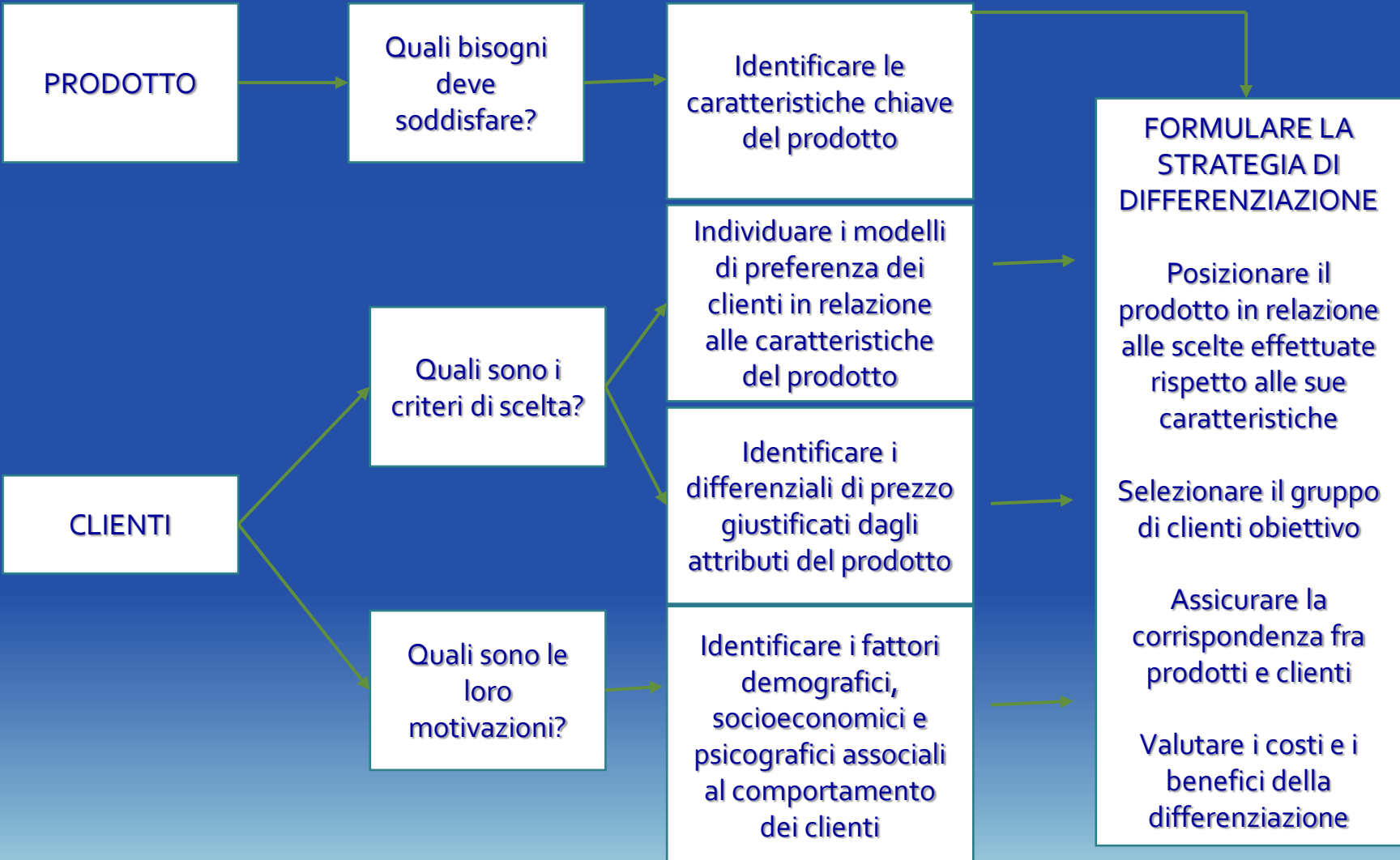


Cojoint Analysis:
Misura l'intensità delle
preferenze dei
consumatori per diversi
prodotti per poi stimare le
preferenze relative ad un
nuovo ipotetico prodotto



Analisi dei prezzi edonistici:
I prodotti quali insiemi di
categorie.

Il vantaggio di differenziazione: la domanda



Il vantaggio di differenziazione: l'offerta

Fattori di unicità

- a) Caratteristiche e prestazioni del prodotto
- b) Servizi complementari
- c) Intensità delle attività di marketing
- d) Tecnologia impiegata nella progettazione e produzione
- e) Qualità degli input acquisiti
- f) Procedure che influenzano la gestione di ciascuna attività
- g) Competenze ed esperienza dei dipendenti
- h) Collocazione geografica
- i) Livello integrazione verticale

Integrità del prodotto

Coerenza della differenziazione di un'impresa, indica la misura in cui un prodotto riesce a realizzare un equilibrio complessivo fra le diverse caratteristiche.

Segnali e reputazione

Prodotti le cui caratteristiche possono essere accettate con una semplice verifica
Prodotti le cui qualità e caratteristiche possono essere riconosciute soltanto dopo il consumo

Marchi

Garanzia di qualità
Investimento che fornisce da incentivi
Incentivo a mantenere tregua

Costi di differenziazione

Approvvigionamenti
Dipendenti
Costi pubblicitari
Servizi post-vendita

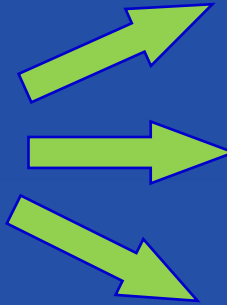


Il vantaggio di differenziazione: la catena del valore



Il vantaggio di differenziazione: la catena del valore

Analisi della
catena del valore
di beni strumentali

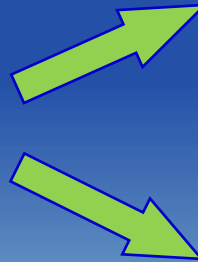


Costruzione di una catena del valore
per l'impresa e per il cliente

Individuazione dei fattori che
determinano l'unicità di ogni attività

Individuazione dei punti di
collegamento tra la catena del valore
dell'impresa e quella dell'acquirente

Analisi della
catena del valore
di beni di consumo



Beni di consumo durevoli

Beni di consumo non durevoli



Vantaggi di costo e di differenziazione

Strategia generica	Elementi chiave della strategia	Risorse e requisiti organizzativi
<i>Leadership di costo</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Impianti a scala efficiente • Progettazione per la produzione • Controllo dei costi fissi e della R&S • Innovazione di processo • Esternalizzazione • Eliminazione dei clienti marginali 	<ul style="list-style-type: none"> • Accesso al capitale • Competenze di progettazione del processo • Reporting frequente • Stretto controllo dei costi • Specializzazione dei compiti e delle funzioni • Incentivi legati a obiettivi quantitativi
<i>Differenziazione</i>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Attenzione al marchio, alla pubblicità, al design, al servizio, alla qualità e allo sviluppo di nuovi prodotti 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Competenze di marketing <input type="checkbox"/> Competenze di progettazione del prodotto <input type="checkbox"/> Coordinamento interfunzionale <input type="checkbox"/> Creatività <input type="checkbox"/> Competenze di ricerca <input type="checkbox"/> Obiettivi e incentivi legati a obiettivi qualitativi

Strategia di focalizzazione

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



PRESUPPOSTI

- **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

- **Concorrenza dei leader di mercato con strategie multi-marca**
- **Rischio di trasformazione delle preferenze della domanda**