



FONTI E DIMENSIONI DEL VANTAGGIO COMPETITIVO

UNIVERSITÀ DI BOLOGNA
DIPARTIMENTO DI INFORMATICA - SCIENZA E INGEGNERIA
Strategia aziendale
Prof.ssa Sabrina Scarito

Bologna, 16 marzo 2023
LEZIONE N. 7

LA CREAZIONE DEL VANTAGGIO COMPETITIVO

Vantaggio competitivo

Capacità di distinguersi sul mercato favorevolmente rispetto alla concorrenza e per questa via ottenere una profittabilità superiore.

Fonte: J. Dyer et al., *Strategic Management*, isedi

Arrivare a una definizione di vantaggio competitivo è difficoltoso

- Un'azienda ottiene generalmente un vantaggio competitivo quando, rispetto ai suoi rivali, vanta una redditività superiore per un tempo continuativo.
- **N.B.** Non sempre il raggiungimento di un vantaggio competitivo è legato a una maggiore redditività.

COME NASCE IL VANTAGGIO COMPETITIVO?



LE FONTI ESTERNE DEL VANTAGGIO COMPETITIVO

- Il vantaggio competitivo dipende da cambiamenti esterni quando questi hanno effetti diversi sulle imprese a causa delle loro differenze, tra l'altro, in termini di risorse e competenze.
- Cambiamenti esterni possono creare opportunità imprenditoriali che per essere sfruttate dalle imprese richiedono:
 - ✓ anticipazione
 - ✓ agilità (capacità di reazione ai cambiamenti esterni)

Il primo dei requisiti necessari per reagire rapidamente è l'informazione. Con il diminuire dell'efficacia della tradizionale attività di previsione economica e di mercato, le imprese tendono ad affidarsi sempre più a «sistemi di preallarme» basati su relazioni dirette con clienti, fornitori e concorrenti, e tendono poi a comprimere i loro cicli produttivi per processare le informazioni più velocemente.

LE FONTI INTERNE DEL VANTAGGIO COMPETITIVO

Il vantaggio competitivo può essere generato internamente attraverso *l'innovazione strategica*.

*L'innovazione di solito concepita come l'applicazione di una nuova tecnologia.
In questa sede come **introduzione di nuovi metodi
per soddisfare i clienti e competere con i concorrenti.***

- Innovazione del modello di business:
 - ✓ nuovi modelli di settore (modello di *fast-fashion* di Zara)
 - ✓ nuovi modelli di ricavo (la compagnia aerea Virgin America introdusse nuove offerte per i clienti basate su tariffe basse ed esperienze di volo differenziate)
 - ✓ nuovi modelli d'impresa: consistono nella riconfigurazione dei confini d'impresa e delle relazioni con i partner. (L'*iPhone* di Apple, basato su una fabbricazione esternalizzata e su una rete di fornitori di applicazioni, ha creato un nuovo modello per il settore degli smartphone).
- Strategia oceano blu

LE FONTI INTERNE DEL VANTAGGIO COMPETITIVO

- Strategia oceano blu

W. Chan Kim e Renée A. Mauborgne sostengono che le migliori opportunità di business per creare valore siano da rinvenirsi non in settori industriali esistenti in cui vengono seguiti approcci alla competizione convenzionali (quelli che chiamano «oceani rossi»), ma in spazi di mercato non contesi (che essi definiscono «oceani blu»). Questi ultimi possono essere settori nuovi creati dall'innovazione tecnologica (come l'intelligenza artificiale e la nanotecnologia), ma più probabilmente riguarderanno la creazione di nuovi spazi di mercato all'interno di settori esistenti e attraverso l'uso di tecnologie già note.

LE FONTI INTERNE DEL VANTAGGIO COMPETITIVO

Questo può significare:

- *nuovi segmenti di mercato per prodotti esistenti* (ad esempio, la batteria Powerwall di Tesla per immagazzinare energia elettrica in ambienti domestici);
- *riconcettualizzazione di prodotti esistenti* (ad esempio, quella operata da Mark Zuckerberg dell'annuario di scuola cartaceo in piattaforma online interattiva);
- *nuove ricombinazioni di caratteristiche del prodotto e riconfigurazioni di catene del valore* consolidate che stabiliscono nuove posizioni di vantaggio competitivo (ad esempio, il sistema integrato di gestione degli ordini, assemblaggio e distribuzione di personal computer di Dell, che ha permesso una maggiore velocità di evasione di tali ordini e una scelta per il consumatore senza precedenti).

LA DIFESA DEL VANTAGGIO COMPETITIVO

- L'imitazione è la forma più diretta di concorrenza: per mantenere nel tempo il vantaggio competitivo è dunque necessaria la presenza di *barriere all'imitazione*.
- Per combattere l'imitazione occorre attuare dei *meccanismi di isolamento*, che siano tarati sul tipo di imitazione competitiva subita.
- Per imitare con successo c'è bisogno di 4 aspetti:
 - a) identificazione (del vantaggio competitivo del concorrente);
 - b) incentivo (ovvero rilevare una maggiore profittabilità nella scelta d'imitazione);
 - c) diagnosi (della strategia rivale);
 - d) acquisizione delle risorse (per attuare l'imitazione).

MECCANISMI DI ISOLAMENTO

REQUISITI PER L'IMITAZIONE		MECCANISMI DI ISOLAMENTO
Identificazione	→	– <i>Occultare</i> risultati eccellenti
Incentivo	→	– <i>Dissuasione</i> : segnalare intenzioni aggressive – <i>Anticipazione</i> : 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 <i>non trasferibili</i> e <i>difficili da replicare</i>

MECCANISMI DI ISOLAMENTO

- **Nascondere performance superiori alla media.** *Per scoraggiare i nuovi concorrenti le imprese possono rinunciare alla massimizzazione dei profitti nel breve periodo.*
- **La dissuasione e le azioni preventive.** *Riuscire a convincere i rivali che l'imitazione non è redditizia, allora può evitare le sfide competitive. Un'impresa può scoraggiare l'imitazione attraverso azioni preventive, cioè occupando nicchie strategiche esistenti o potenziali per ridurre la gamma delle opportunità di investimento disponibili per i nuovi entranti.*

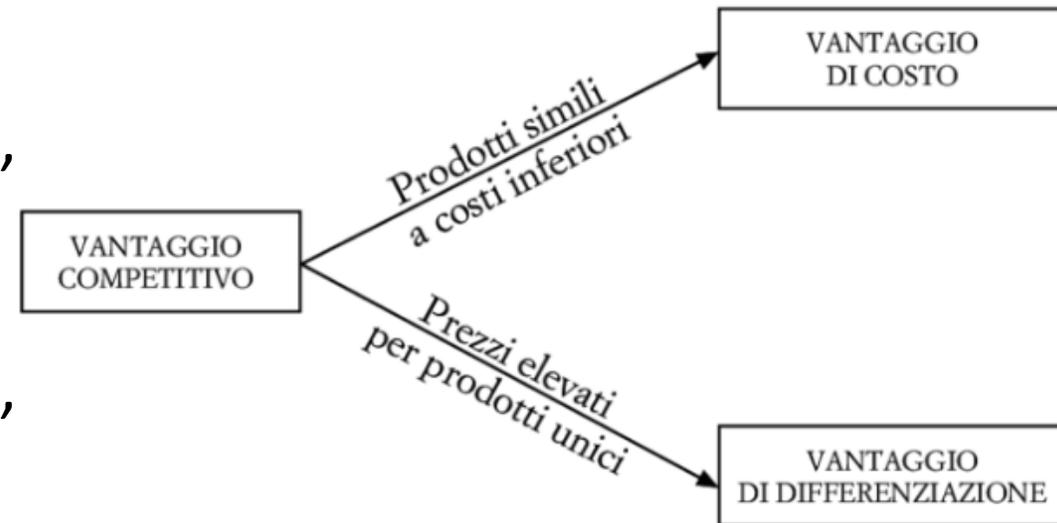
MECCANISMI DI ISOLAMENTO

- **Ambiguità causale e imitabilità incerta.** *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. Il risultato dell'ambiguità causale è l'imitabilità incerta.*
- **L'acquisizione di risorse e competenze.** *Le barriere all'imitazione sono limiti alla trasferibilità e alla replicabilità delle risorse e delle competenze.*

LE FONTI DEL VANTAGGIO COMPETITIVO

Due sono i modi in cui un'impresa può realizzare maggiori profitti dei concorrenti:

- fornendo un prodotto, o un servizio, identico a un prezzo inferiore;
- fornendo un prodotto, o un servizio, differenziato, tale che il cliente sia disposto a pagare un differenziale di prezzo maggiore del costo della differenziazione.



LE STRATEGIE GENERICHE DI PORTER

- Nel perseguire un vantaggio di costo l'obiettivo dell'impresa è quello di diventare il leader di costo nel suo settore o nel suo segmento.
- La *differenziazione rispetto ai concorrenti* è ottenuta «quando l'impresa fornisce qualcosa di unico che ha valore per il cliente al di là di una semplice offerta a basso prezzo».



Combinando i due tipi di vantaggio competitivo con la scelta dell'impresa rispetto alla portata della propria offerta – un mercato ampio o un segmento ristretto – Porter ha definito tre strategie generiche: leadership di costo, differenziazione e focalizzazione.

LE DETERMINANTI DEL VANTAGGIO DI COSTO



LE DETERMINANTI DEL VANTAGGIO DI COSTO

- Per **economia di scala** può intendersi la riduzione del costo medio che si verifica al crescere della quantità della produzione e della dimensione di un'impresa. Quanto più è elevata la capacità di produzione di un impianto, tanto minore è il costo unitario per ciascuna unità di prodotto, in quanto in un medesimo periodo di tempo l'impianto può produrre una maggiore quantità di prodotti.

LE DETERMINANTI DEL VANTAGGIO DI COSTO

Le economie di scala derivano da tre fonti principali:

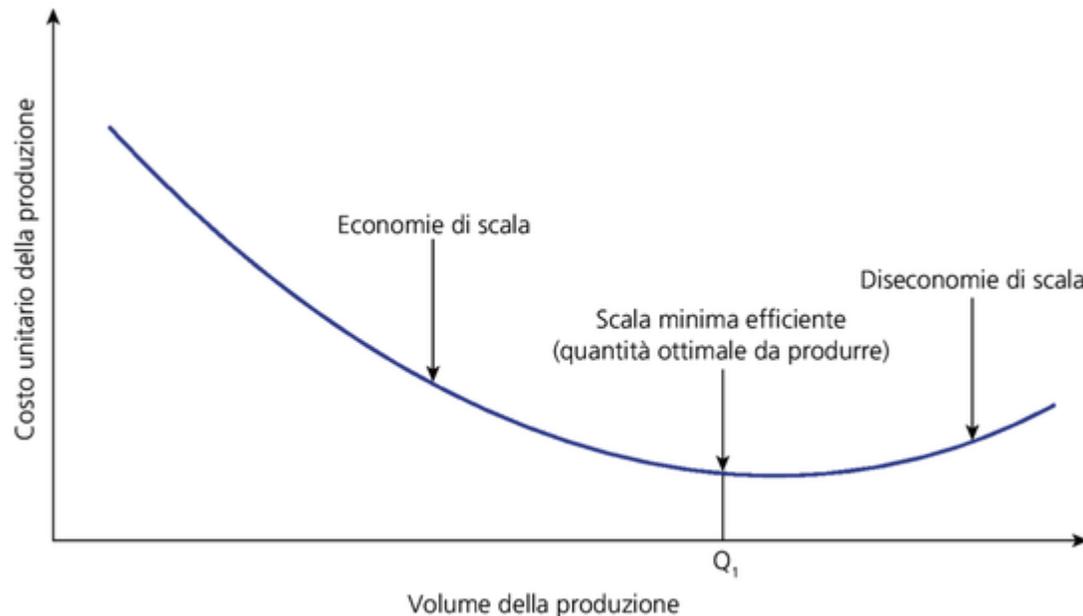
1. *Relazioni tecniche input-output.* In molte attività aumenti di output non richiedono aumenti proporzionali di input. Un serbatoio per il petrolio della capacità di 10.000 barili non costa cinque volte di più di un serbatoio di 2.000 barili.
2. *Indivisibilità.* Molte risorse e attività sono indivisibili, non sono cioè disponibili in piccole quantità. Di conseguenza, generano economie di scala nelle imprese che sono in grado di distribuire i costi di queste risorse su volumi di output più elevati.

LE DETERMINANTI DEL VANTAGGIO DI COSTO

3. *Specializzazione.* Generalmente, poiché all'aumentare del grado di specializzazione dei macchinari e delle attrezzature aumenta anche il costo che l'impresa deve sostenere per acquistarli, solo le imprese di grandi dimensioni possono farlo, ottenendo così un notevole vantaggio sui competitor di dimensione minore.

Produrre elevati volumi di output consente alle imprese di assegnare mansioni specialistiche (divisione del lavoro) a personale specializzato, in grado di contribuire in maniera più efficiente al processo produttivo.

LE ECONOMIE DI SCALA



Nella prima parte la curva decresce all'aumentare dei volumi di produzione, vi è un certo punto (Q_1 nella figura) in cui l'andamento decrescente della curva si arresta, raggiungendo il suo punto di minimo, e ricomincia poi a salire. Il punto Q_1 è detto scala minima efficiente e corrisponde al volume ottimale di output che l'impresa dovrebbe produrre per sfruttare al massimo le potenzialità delle economie di scala. Quando l'impresa supera il livello di output in corrispondenza del punto di scala minima efficiente ottiene l'effetto inverso delle economie di scala, incorrendo nelle cosiddette diseconomie di scala.

LE DETERMINANTI DEL VANTAGGIO DI COSTO

- **Economie di apprendimento.** La curva di esperienza è basata in primo luogo sul *learning by doing* da parte di individui e organizzazioni. L'apprendimento si verifica sia a livello individuale, attraverso l'acquisizione di una maggiore abilità e una migliore capacità di risoluzione dei problemi, sia a livello di gruppo, attraverso lo sviluppo di routine organizzative.
- **Tecnologia e progettazione di processo.** La catena di montaggio introdotta da Ford ridusse il tempo necessario per assemblare il Modello T dalle 106 ore del 1912 alle 6 ore del 1914.

LE DETERMINANTI DEL VANTAGGIO DI COSTO

- **Progettazione di prodotto.** Standardizzazione dei modelli e dei componenti.
- **Costi di approvvigionamento.** Esistono diverse ragioni, di cui alcune di seguito espone, per cui un'impresa può riuscire a pagare un input di produzione meno dei suoi concorrenti.
 - ✓ Differenze nei prezzi dovute alla localizzazione geografica. Il prezzo degli input può variare a seconda della localizzazione geografica, a causa delle differenze esistenti tra i livelli salariali vigenti nei diversi paesi.

LE DETERMINANTI DEL VANTAGGIO DI COSTO

- ✓ Possesso di/accesso a fonti di approvvigionamento a basso costo. Nei settori a elevata intensità di materie prime il possesso o l'accesso a fonti di approvvigionamento a basso costo può rappresentare un vantaggio di costo decisivo.
- ✓ Lavoro non sindacalizzato. La presenza dei sindacati comporta retribuzioni e benefit più elevati, nonché vincoli all'organizzazione del lavoro che hanno come conseguenza una minore produttività.
- ✓ Potere contrattuale. La capacità di negoziare prezzi preferenziali e sconti può essere una grande fonte di vantaggio competitivo per i leader di settore, specialmente nella vendita al dettaglio.

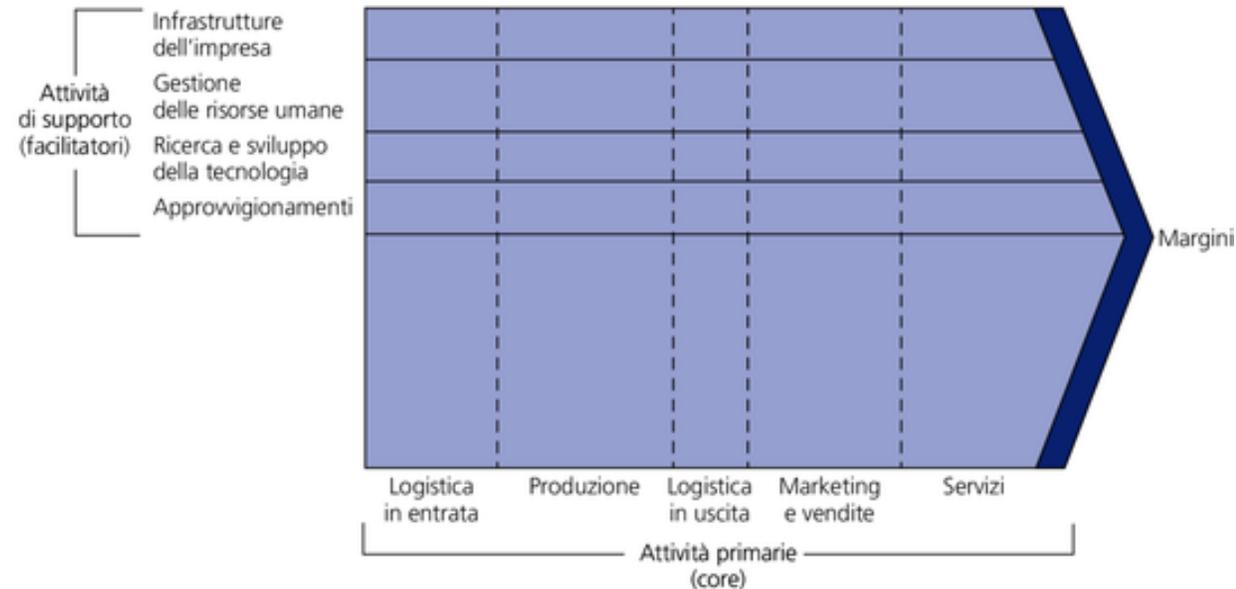
LE DETERMINANTI DEL VANTAGGIO DI COSTO

- **Utilizzo della capacità produttiva.** Il sottoutilizzo degli impianti causa un aumento del costo unitario.
- **Efficienza residuale.** Queste efficienze residuali sono legate a quanto un'impresa si avvicina alla frontiera operativa efficiente, che dipende dalla sua capacità di eliminare le risorse in eccesso o l'«inefficienza-X».

CATENA DEL VALORE



La catena del valore proposta da Porter è un modello di analisi strategica che **scompon**e il **business dell'organizzazione** nelle sue **principali attività** al fine di evidenziare in che modo ciascuna di esse, concatenata con le altre, contribuisca alla generazione del valore aggiunto complessivo e alla costruzione dei vantaggi competitivi.

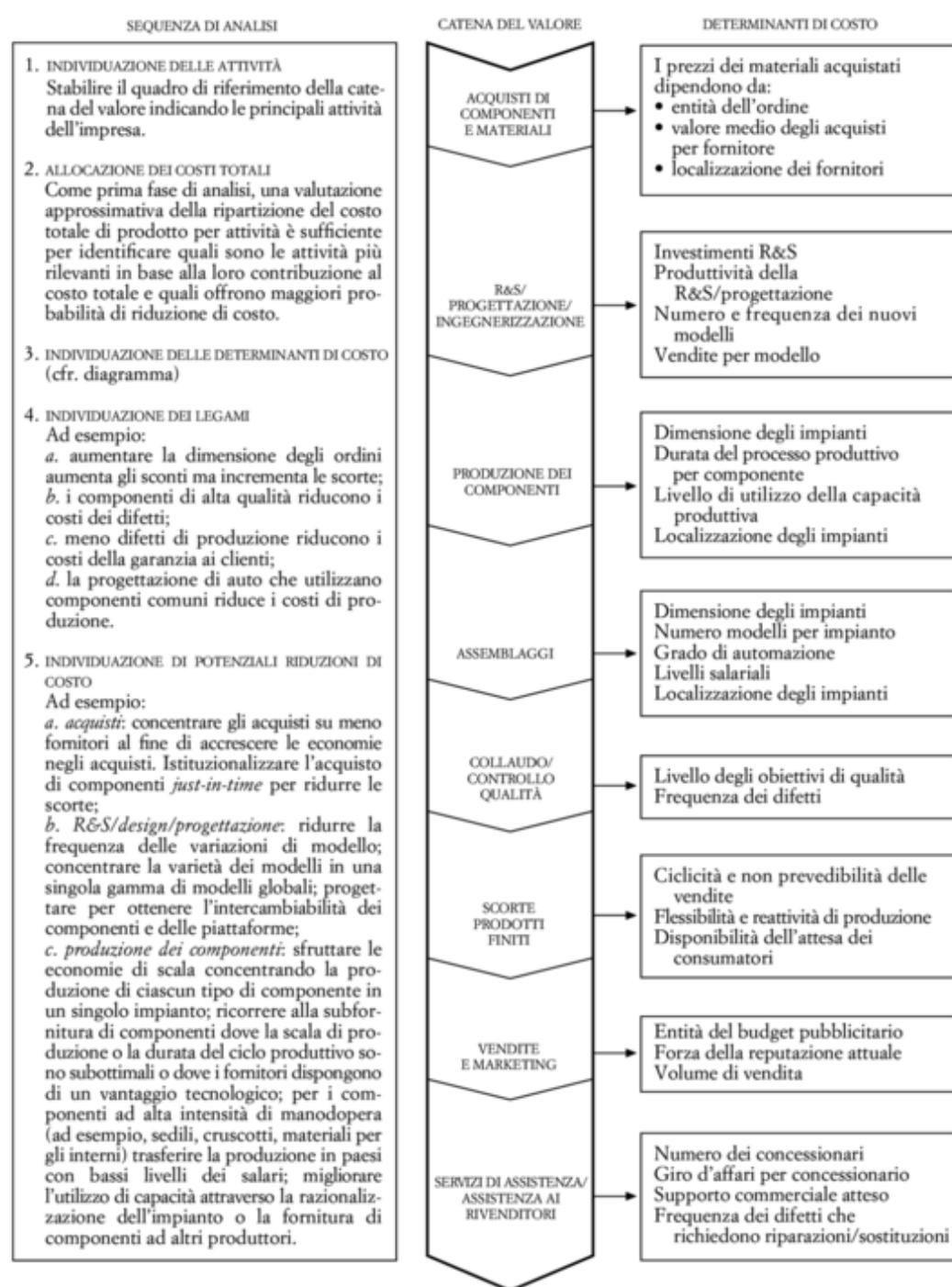


CATENA DEL VALORE E ANALISI DEI COSTI

Le fasi dell'analisi di struttura di costo di un'impresa sono:

1. disaggregazione dell'impresa in attività separate
2. definizione dell'importanza relativa delle diverse attività in termini di costo totale di prodotto
3. individuazione delle determinanti di costo
4. individuazione dei legami fra le attività
5. individuazione delle opportunità di riduzione dei costi

L'APPLICAZIONE DELLA CATENA DEL VALORE NELL'ANALISI DI COSTO DI UN'IMPRESA AUTOMOBILISTICA



VANTAGGIO DI DIFFERENZIAZIONE

Il **vantaggio di differenziazione** si ottiene quando un'azienda riesce a ottenere, grazie alla differenziazione, un premio sul prezzo, che eccede il costo sostenuto per realizzarla.

- La differenziazione non consiste semplicemente nell'offrire prodotti con caratteristiche differenti, ma nell'identificare e comprendere ogni possibile forma di interazione tra l'impresa e i suoi clienti.
- Ciò richiede di osservare attentamente sia l'impresa (il **lato dell'offerta**) sia i suoi clienti (il **lato della domanda**).

VANTAGGIO DI DIFFERENZIAZIONE

- *Solo comprendendo ciò che vogliono i consumatori, e quali sono i loro criteri di scelta e le loro motivazioni, si possono individuare le opportunità per una differenziazione vantaggiosa.*
- *La differenziazione richiede una profonda comprensione dei clienti e di come il prodotto dell'impresa possa soddisfare i loro bisogni. In questo senso, la ricerca del vantaggio della differenziazione porta dritti al cuore della strategia di business.*
- *Infatti, le questioni fondamentali della differenziazione sono allo stesso tempo le questioni fondamentali della strategia di business: chi sono i clienti? Come creare valore per il cliente? Come creare valore in modo più efficace ed efficiente rispetto ad altri?*

NATURA E SIGNIFICATO DELLA DIFFERENZIAZIONE

- La differenziazione può interessare aspetti del prodotto:
 - ✓ **tangibili**, riguarda le caratteristiche visibili di un prodotto o di un servizio che assumono rilievo nelle preferenze e nei processi di scelta dei consumatori: dimensione, forma, colore, peso, design, materiale e tecnologia o ancora consegna, servizi postvendita e accessori.
 - ✓ **intangibili**, riguarda il valore che i clienti attribuiscono a un prodotto o a un servizio, indipendentemente dai loro aspetti tangibili.
- Tra gli aspetti intangibili, la differenziazione d'immagine è particolarmente importante per gli "experience goods", cioè quei prodotti e servizi la cui qualità è difficile accertare al momento dell'acquisto (ad esempio, cosmetici, servizi per la salute e istruzione).

DIFFERENZIAZIONE ≠ SEGMENTAZIONE

- Differenziazione: riguarda il modo in cui l'impresa compete e offre qualcosa di unico ai suoi clienti. È una scelta strategica attuata dall'impresa.
- Segmentazione: riguarda il dove l'impresa compete in termini di consumatori, luoghi e tipi di prodotto. È una caratteristica della struttura di mercato.

LA DIFFERENZIAZIONE DELLA DOMANDA

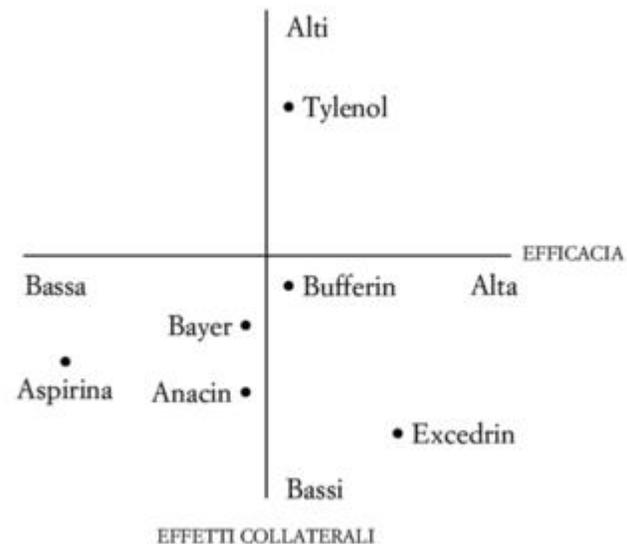
- Dal lato della domanda: bisogna chiedersi i motivi che spingono i clienti a comprare un prodotto o un servizio → capire i consumatori.
- Le ricerche di mercato possono essere uno strumento utile, anche se può risultare pericoloso focalizzarsi esclusivamente sulla posizione della concorrenza.

ATTRIBUTI E POSIZIONAMENTO DEL PRODOTTO

Ci sono diverse tecniche per analizzare le preferenze dei consumatori rispetto a determinati attributi di prodotto:

1. *multi-dimensional scaling*, compara prodotti concorrenti sulla base delle caratteristiche fondamentali del prodotto;

Le percezioni dei consumatori circa i farmaci antidolorifici concorrenti secondo il «multi-dimensional scaling»



ATTRIBUTI E POSIZIONAMENTO DEL PRODOTTO

2. *conjoint analysis*, misura l'intensità delle preferenze del consumatore per diversi prodotti per poi stimare le preferenze relative a un nuovo ipotetico prodotto (è stata usata da Marriott per progettare le caratteristiche degli hotel della sua catena);
3. *analisi dei prezzi edonistici*, considera i prodotti quali insiemi di caratteristiche. Le differenze di prezzo fra modelli di personal computer sono il riflesso di differenze nella velocità del processore, nella memoria e nella capienza dell'hard disk. I risultati di questa analisi possono poi essere usati per formulare decisioni sul numero di caratteristiche da includere nei nuovi prodotti e stabilire il prezzo.

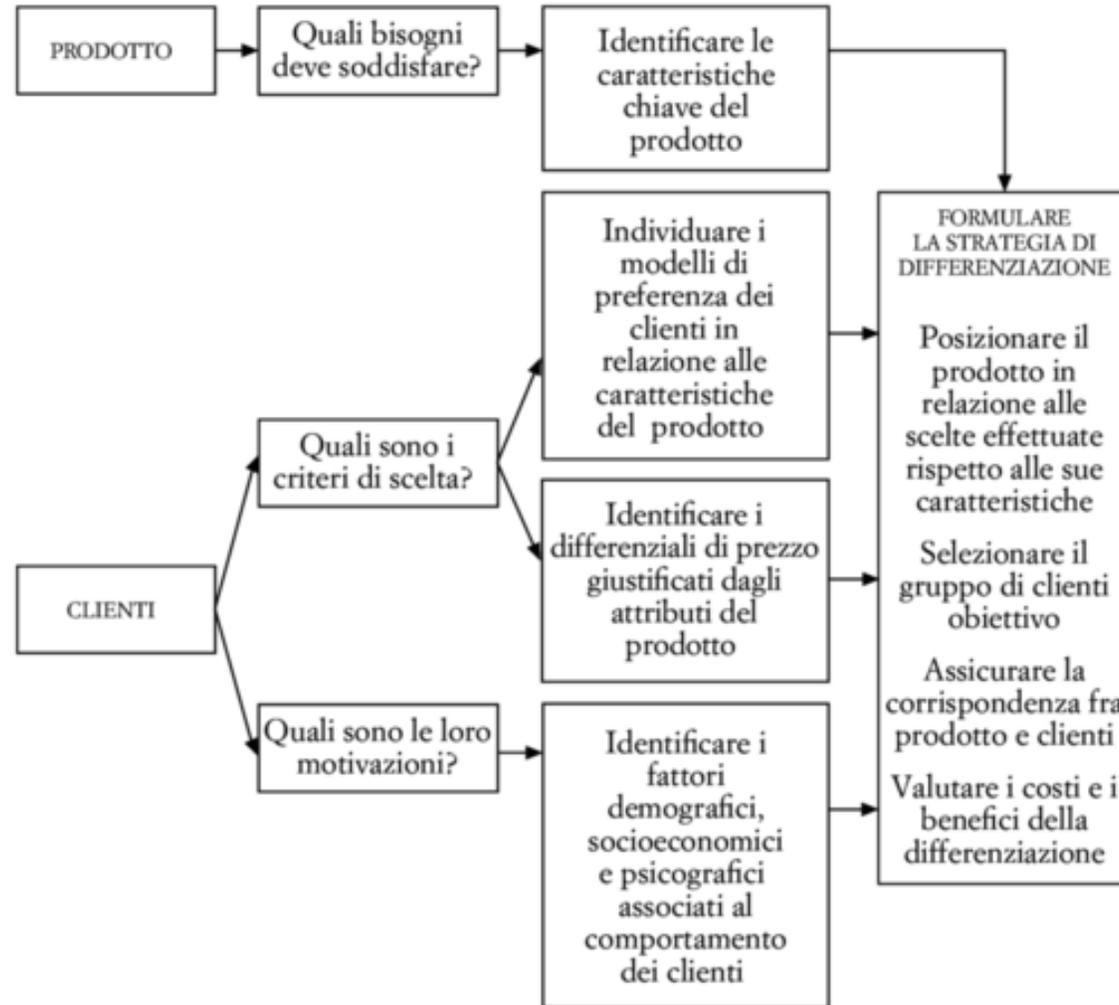
IL RUOLO DEI FATTORI SOCIALI E PSICOLOGICI

Un ricerca di mercato che vada oltre le caratteristiche del prodotto deve prendere in considerazione i fattori:

1. demografici (età, sesso, gruppo etnico, collocazione geografica)
2. socioeconomici (reddito, grado d'istruzione)
3. psicografici (stile di vita, personalità)

Ciò potrebbe non bastare → importanza della responsabilità sociale di impresa come mezzo per proteggere e aumentare il valore del marchio

IDENTIFICAZIONE DEL POTENZIALE DI DIFFERENZIAZIONE: IL LATO DELLA DOMANDA



L'ANALISI DELLA DIFFERENZIAZIONE: L'OFFERTA

Il vantaggio di differenziazione dipende dalla capacità dell'impresa di offrire un prodotto differenziato.

- I fattori di unicità
- Integrità del prodotto
- I segnali e la reputazione
- I marchi
- I costi della differenziazione

I FATTORI DI UNICITÀ

M. Porter ha identificato una lista di fattori di unicità che costituiscono le variabili decisionali dell'impresa:

1. caratteristiche e prestazioni;
2. servizi complementari (ad esempio, credito, consegna, riparazione);
3. intensità delle attività di marketing (ad esempio, livello degli investimenti pubblicitari);
4. tecnologia impiegata nella progettazione e nella produzione;
5. qualità degli input acquisiti;
6. procedure che influenzano la gestione di ciascuna attività (ad esempio, rigore nel controllo della qualità, dettaglio delle procedure di servizio, frequenza delle visite ai clienti);
7. competenze ed esperienze dei dipendenti;
8. collocazione geografica (ad esempio, vicinanza ai clienti);
9. livello di integrazione verticale (che influenza la capacità dell'impresa di controllare gli input e i processi intermedi).

INTEGRITÀ DEL PRODOTTO

- Si riferisce alla coerenza della differenziazione di un'impresa; indica la misura in cui un prodotto riesce a realizzare un equilibrio complessivo tra le diverse caratteristiche.
- Dalla coerenza interna ed esterna dipende credibilità del presenza.

La capacità di Harley-Davidson di creare un'immagine di rudezza, di indipendenza e di individualità è coerente con quella del suo management, che indossa i classici completi in pelle degli harleysti e va ai loro raduni facendo sfoggia dei propri bolidi, e del suo sistema di gestione, che dà voce in capitolo agli operai e promuove la qualità, l'iniziativa e la responsabilità.

I SEGNALI E LA REPUTAZIONE

I prodotti si dividono in:

- ***search goods***: prodotti la cui qualità può essere accertata con una semplice verifica;
- ***experience goods***: prodotti la cui qualità può essere accertata solo dopo il consumo.

Per gli *experience goods* sono molto importanti i *payoffs* lanciati dai produttori (promozione e segnali di fiducia al mercato).

I MARCHI

- Per molte imprese produttrici di beni di consumo, il marchio è l'attività patrimoniale più importante.
- Funzioni dei marchi:
 - ✓ garanzia di responsabilità
 - ✓ incentivo a mantenere la qualità del prodotto
 - ✓ grande rilevanza nel commercio elettronico

I COSTI DELLA DIFFERENZIAZIONE

- Tra i costi connessi alla differenziazione ci sono:
 - ✓ approvvigionamenti di maggiore qualità
 - ✓ formazione dei dipendenti
 - ✓ elevati costi pubblicitari
 - ✓ servizi postvendita

- La differenziazione può limitare lo sfruttamento di economie di scala. Pertanto è importante posticipare la differenziazione negli stadi finali della catena del valore dell'impresa (la progettazione modulare con componenti comuni permette di realizzare economie di scala e, al contempo, una notevole varietà di prodotto, es.: produzione di auto).

LE CARATTERISTICHE DELLE STRATEGIE DI LEADERSHIP DI COSTO E DI DIFFERENZIAZIONE

Strategia generica	Elementi chiave della strategia	Risorse e requisiti organizzativi
<i>Leadership di costo</i>	Impianti a scala efficiente	Accesso al capitale
	Progettazione per la produzione	Competenze di progettazione del processo
	Controllo dei costi fissi e della R&S	<i>Reporting</i> frequente
	Innovazione di processo	Stretto controllo dei costi
	Esternalizzazione (soprattutto all'estero)	Specializzazione dei compiti e delle funzioni
	Eliminazione dei clienti marginali	Incentivi legati a obiettivi quantitativi
<i>Differenziazione</i>	Attenzione al marchio, alla pubblicità, al design, al servizio, alla qualità e allo sviluppo di nuovi prodotti	Competenze di marketing Competenze di progettazione del prodotto Coordinamento interfunzionale Creatività Competenze di ricerca Obiettivi e incentivi legati a obiettivi qualitativi

SI POSSONO OTTENERE SIA VANTAGGI DI COSTO SIA VANTAGGI DI DIFFERENZIAZIONE?

- Per Porter il vantaggio di costo e la differenziazione costituiscono strategie tra loro alternative e mutualmente escludibili.
- Nei mercati attuali caratterizzati da intensa concorrenza le imprese non hanno infatti altra scelta che perseguirle entrambe.