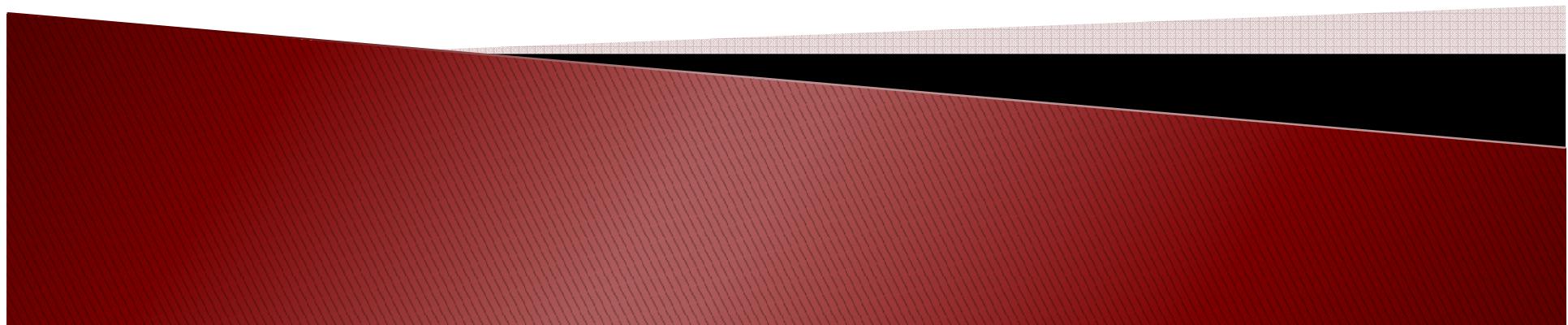


I vantaggi competitivi

Prof. Marco Pisano



Diritto d'autore per materiale audio-video online

Tutto il materiale presente in questa presentazione è protetto da diritto d'autore; può essere utilizzato per finalità di studio e di ricerca a uso individuale e non può essere utilizzato per finalità commerciali, per finalità di lucro anche indiretto (per es. non può essere condiviso su piattaforme online a pagamento o comunque su servizi erogati a scopo di lucro o su siti che guadagnano con introiti pubblicitari). E' inoltre vietata la condivisione su social media di materiale coperto da diritto d'autore, salvo l'adozione di licenze creative commons.

Si richiama l'attenzione degli utenti a un uso consapevole e corretto dei materiali resi disponibili dalla comunità universitaria, nel rispetto delle disposizioni del codice etico di Ateneo.



AGENDA

- Definizione di vantaggio competitivo
- Le fonti dei vantaggi competitivi
- Principali elementi del vantaggio competitivo



AGENDA

- **Definizione di vantaggio competitivo**
- Le fonti dei vantaggi competitivi
- Principali elementi del vantaggio competitivo



Definizione di vantaggio competitivo

Secondo Kay (1993) ed altri autori, un'impresa ha un vantaggio competitivo quando ha una **redditività superiore alla media del settore**.

La redditività viene definita attraverso due indici:

- Return On Asset (**ROA**) :
$$\frac{\text{Margine Operativo Netto (MON)}}{\text{Totale Impieghi}}$$

- Return On Sales (**ROS**):
$$\frac{\text{Margine Operativo Netto (MON)}}{\text{Ricavi}}$$



Definizione di vantaggio competitivo

Un indice più significativo consiste nella capacità dell'impresa di creare valore per gli azionisti, ovvero il

Return On Equity (**ROE**):
$$\frac{\text{Utile di esercizio}}{\text{Patrimonio netto}}$$

Altri indici di successo di una strategia possono essere:

- La quota di mercato
- La customer satisfaction
- La customer loyalty



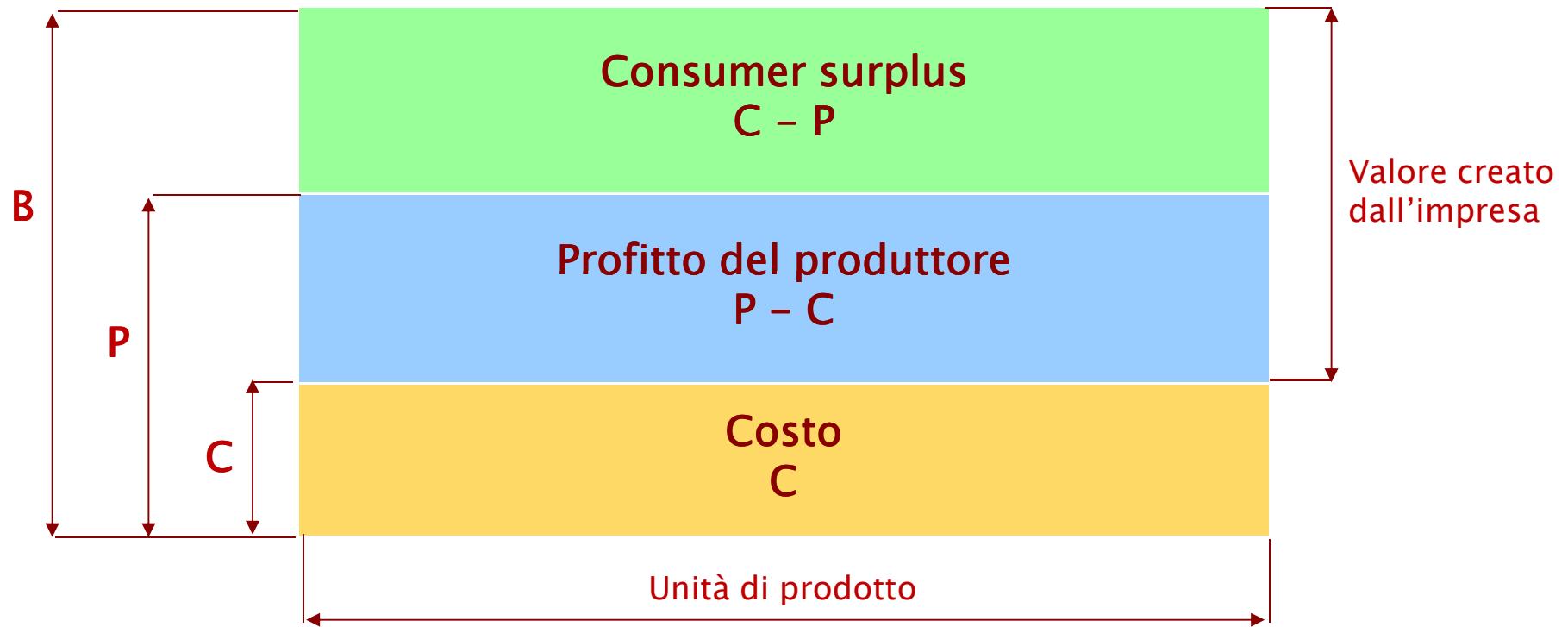
Consumer surplus e valore creato dall'impresa

Al fine di definire correttamente il concetto di vantaggio competitivo è necessario esplicitare i seguenti concetti:

- **Beneficio percepito (B)**: somma dei benefici che il cliente percepisce dall'acquisto di un prodotto / servizio al netto di:
 - Costi derivanti dalla disponibilità e dall'uso del prodotto (quali costi di installazione, esercizio, manutenzione ...)
 - Costi di transazione (escluso il prezzo)
- **Consumer surplus**: differenza il beneficio percepito e il suo prezzo monetario (**P**). Il cliente acquisterà dall'impresa che offrirà il consumer surplus maggiore
- **Valore creato dall'impresa**: differenza tra il beneficio percepito e il costo del prodotto (**C**)



Consumer surplus e valore creato dall'impresa



AGENDA

- Definizione di vantaggio competitivo
- **Le fonti dei vantaggi competitivi**
- Principali elementi del vantaggio competitivo



Le fonti dei vantaggi competitivi

Nell'individuazione delle fonti dei vantaggi competitivi risultano essere predominanti i seguenti due approcci:

- L'approccio (detto anche **strutturale**) della **posizione nel settore** rispetto ai competitors
- L'approccio della **resource-based theory (RBT)**



Le fonti dei vantaggi competitivi

Creare più valore dei rivali non significa riuscire ad ottenere necessariamente una redditività più alta in assoluto.

In questo contesto, un ruolo determinante viene esercitato dalla struttura del settore in quanto:

- Il peso della struttura del settore sulla redditività può essere significativo
- Le caratteristiche di un settore che influenzano la redditività hanno un effetto più duraturo rispetto a quello derivante dalle differenti strategie poste in essere dalle imprese che operano in quel settore
- Alcuni settori hanno strutture tali da rendere possibili forti scostamenti dei risultati di un'impresa rispetto alla redditività media del settore
- Le imprese che riescono ad ottenere una redditività superiore alla media riescono ad affrontare i lati negativi del settore in cui operano
- La struttura del settore condiziona le scelte strategiche delle imprese, ma anche le strategie delle imprese contribuiscono alla struttura del settore



La posizione nel settore

Un' impresa detiene un vantaggio competitivo solo se è in grado di creare valore in misura superiore rispetto ai suoi concorrenti.

Per costruire un vantaggio competitivo un'impresa deve:

- Avere **costi inferiori** rispetto ai competitors
-
- Riuscire a **differenziare** i prodotti in modo da applicare prezzi superiori a quelli dei concorrenti
-
- Essere capace di fare **entrambe le cose**

Queste strategie vengono definite **strategie generiche**.



La posizione nel settore

La strategia di costo e di differenziazione possono essere applicate:

- All'intero settore
- A uno o più segmenti del settore

Prima di adottare una delle strategie generiche l'impresa deve definire:

- Quali prodotti offrire
- Quali potenziali compratori servire
- In quali aree geografiche vendere
- Quali canali della distribuzione utilizzare
- Con quali imprese rivali entrare in competizione



La posizione nel settore

Combinando le due strategie generiche con l'ampiezza del target di mercato è possibile definire quattro tipologie di strategie generiche:

- **Leadership di costo**
- **Differenziazione**
- **Focus sui costi**
- **Focus sulla differenziazione**



La posizione nel settore



Leadership di costo

L'impresa riesce ad ottenere un vantaggio di costo significativo nei confronti dei competitors attraverso:

- Uso efficiente degli impianti e delle attrezzature
- Costi unitari minimi
- Controllo dei costi fissi
- Contenimento dei costi di tutte le funzioni aziendali



Differenziazione

L’impresa offre prodotti e servizi che hanno caratteristiche uniche e che vengono percepiti dai clienti come superiori rispetto a quelli offerti dai concorrenti attraverso:

- Design
- Servizi al cliente
- Immagine di marca
- Rete di distribuzione



FOCUS

La focalizzazione consiste nel concentrare l'offerta dell'impresa su uno o più segmenti di mercato.

In tale ambito è possibile definire le seguenti strategie generiche:

- **Focus sui costi:** concentrare le risorse dell'impresa su particolari gruppi di compratori, linee di prodotto o mercati geografici affrontando i concorrenti sulla base del costo
- **Focus sulla differenziazione:** l'impresa si rivolge a un determinato target competendo sulla base della differenziazione



Limiti dell'approccio strutturale

- L'approccio strutturale è una notevole semplificazione della realtà
- Cost leadership e differenziazione non si escludono a vicenda e le imprese mirano a perseguire entrambe le strategie:
 1. La qualità elevata può creare vantaggi competitivi e far aumentare quote di mercato
 2. L'aumento delle quote di mercato consente la riduzione dei costi totali di produzione per effetto delle economie di scala e delle curve di esperienza
 3. I costi unitari scendono anche per la riduzione dei costi della “non qualità” (scarti, sprechi, riparazioni e assistenza post vendita)



Limiti dell'approccio strutturale

- Cost leadership e differenziazione riguardano ambiti differenti:
 - La cost leadership è un vantaggio che si manifesta nei confronti dei competitors
 - La differenziazione è orientata principalmente al cliente



La resource-based theory (RBT)

La **RBT** è una teoria, emersa sul finire degli anni Ottanta, che accetta solo parzialmente l'approccio strutturale e propone di individuare i vantaggi competitivi nelle risorse, nelle competenze e nelle capacità che l'organizzazione aziendale sviluppa.



La resource-based theory (RBT)

La fonte del vantaggio competitivo:

- Non è nell' ambiente esterno e quindi non deriva da una posizione acquisita dall'impresa
- È nelle risorse interne dell'impresa.

Un'impresa crea valore se è in grado di ottenere prestazioni superiori rispetto ai concorrenti in una o più delle proprie attività.

Al fine di competere con successo l'impresa necessita di risorse, capacità e competenze distinctive superiori.



La resource-based theory (RBT)

I vantaggi derivanti da una struttura di settore favorevole e il potere di mercato dipendono dalle risorse delle imprese.

La posizione di forza di un'impresa nel mercato dipende dalle barriere all'entrata, le quali hanno due fonti principali:

- Le norme e le condizioni socioeconomiche del settore che sono comuni al settore
- Le risorse che appartengono alle singole imprese che non sono comuni a più imprese e costituiscono barriere all'entrata più forti. Si tratta di risorse che i nuovi entranti potrebbero acquisire solo in tempi lunghi e a costi troppo elevati rispetto ai vantaggi potenziali. Tra queste risorse è possibile citare:
 - Economie di scala
 - Immagine
 - Brevetti
 - Fedeltà al marchio
 - Capitali investiti



La resource-based theory (RBT)

Le differenze nelle performance economico-finanziarie delle imprese derivano dalle differenze nella dotazione di risorse e competenze.

Per avere successo una strategia deve muovere dai seguenti elementi:

- Ottenimento del massimo vantaggio dalle risorse e dalle competenze dell'impresa mantenendo la coerenza tra la strategia e le risorse
- Massimo sfruttamento del potenziale delle risorse
- Sviluppo e rafforzamento costante delle risorse e delle competenze



La resource-based theory (RBT)

Ogni strategia nasce dalla definizione di:

- Business in cui l'impresa intende operare
- Esigenze del target che l'impresa intende raggiungere
- Modalità attraverso le quali l'impresa intende soddisfare le esigenze del target.



La resource-based theory (RBT)

Tuttavia, le condizioni dell'ambiente esterno cambiano continuamente, in particolare cambiano:

- I concorrenti e le loro strategie
- I clienti e le loro esigenze

mentre l'impresa necessita di stabilità.

Se alla base del successo vi fosse la posizione competitiva rispetto ai rivali, la strategia sarebbe in continuo cambiamento.



La resource-based theory (RBT)

Secondo Grant (2015) quando l'ambiente è dinamico, l'impresa deve utilizzare le proprie risorse e capacità al fine di definire la propria identità e il proprio business.

In altri termini, partire da ciò che l'impresa sa fare piuttosto che dalle esigenze che cerca di soddisfare può essere la base per una strategia più durevole.

La stabilità è data dalle risorse e dalle competenze che sono alla base dei vantaggi competitivi che permettono il conseguimento di profitti



La resource-based theory (RBT)

Anche le due principali strategie generiche si basano su risorse e competenze, infatti:

- I vantaggi di **costo** possono dipendere da:
 - Gestione di impianti di grandi dimensioni con la possibilità di realizzare economie di scala
 - Gestione di tecnologie
 - Capacità di anticipare i concorrenti
 - Accesso privilegiato a fonti di materie prime e a basso costo del lavoro attraverso una migliore localizzazione rispetto ai concorrenti
 - Esperienze sviluppate dalla forza lavoro
 - Accesso a canali distributivi più efficienti



La resource-based theory (RBT)

- I vantaggi di **differenziazione** possono dipendere da:
 - Disponibilità di marchi e brevetti
 - Specializzazione della forza lavoro
 - Capacità nel rispondere rapidamente alle mutate esigenze dei clienti
 - Capacità nel design e time-to-market
 - Capacità di interpretazione dell'evoluzione della domanda in anticipo rispetto ai rivali



La resource-based theory (RBT)

I fondamenti della RBT possono essere così riassunti:

- Le competenze distintive di un'organizzazione emergono dalle sue capacità e risorse
- Le competenze distintive sono i punti di forza che l'impresa non condivide con i rivali. Se queste competenze creano valore permettono all'impresa di ottenere una redditività superiore alla media del settore
- Al fine di costruire vantaggi competitivi, le imprese devono formulare strategie:
 - **Fondate sulle risorse e capacità esistenti all'interno dell'organizzazione**
 - **Finalizzate ad acquisire nuove competenze e capacità**



Le risorse

I fattori produttivi , le risorse umane, tecnologiche , finanziarie e organizzative di un'impresa possono essere distinte in:

- Risorse **tangibili**: sono le più semplici da imitare e quelle che si prestano più facilmente ai confronti con i competitors.

Includono:

- La capacità operativa
- Le economie di scala e di scopo
- I costi di pubblicità e promozione
- La copertura geografica della rete distributiva
- Il costo delle materie prime
- La capacità finanziaria e il costo del capitale



Le risorse

- Risorse **intangibili**: sono le più difficili da imitare perché sono difficili da costruire. Includono:
 - Immagine di marca
 - Brevetti
 - Marchi
 - Know-how di processi produttivi e marketing



Le risorse

Per dare all’impresa competenze distintive, le risorse devono:

- **Essere uniche:** una risorsa è unica quando nessun’altra impresa la possiede. L’unicità deriva dal know-how tecnologico e organizzativo necessario ad offrire prodotti e servizi in grado di rispondere alle esigenze dei clienti meglio dei rivali
- **Creare valore:** una risorsa crea valore se contribuisce ad alimentare verso l’impresa la domanda dei compratori disposti a pagare prezzi superiori a quelli dei concorrenti



Capacità e competenze distinte

- **Capacità organizzative:** capacità di reperire risorse e di coordinarle nei processi produttivi meglio dei concorrenti.
- **Competenze distinte:** sono i processi che alimentano i vantaggi competitivi



Capacità e competenze distinte

La creazione di competenze distinte è legato al concetto di **routine organizzative**, ovvero il comportamento delle organizzazioni è il risultato di un complesso di procedure (**routine**) il quale implica che le capacità rimangono anche quando una o più persone lasciano l'impresa.



Capacità e competenze distinte

Secondo la RBT l'analisi strategica è articolata nelle seguenti fasi:

1. Classificazione delle risorse aziendali in termini di forze e debolezze rispetto ai competitors
2. Individuazione delle competenze distinte
3. Valutazione delle risorse e delle capacità di creare valore attraverso la generazione e lo sfruttamento di vantaggi competitivi.
4. Selezione delle strategie che permettono il più proficuo sfruttamento delle risorse e delle capacità dell'impresa
5. Individuazione dei gap tra risorse necessarie e risorse disponibili



Capacità e competenze distinte

Al fine di sostenere i vantaggi competitivi, le risorse e le competenze devono avere le seguenti caratteristiche:

- Durabilità
- Trasparenza
- Trasferibilità
- Riproducibilità



Durabilità

La durabilità varia considerevolmente nel tempo:

- Il continuo cambiamento tecnologico riduce la vita utile delle risorse tecnologiche
- L'immagine tende a deprezzarsi in arco di tempo più lungo

Le capacità hanno una maggiore durabilità rispetto alle risorse sulle quali sono fondate in quanto l'impresa è in grado di mantenere le capacità sostituendo le risorse esaurite



Trasparenza

La capacità dell'impresa di sostenere i propri vantaggi competitivi dipende dalla velocità con cui i concorrenti riescono a imitare le strategie dell'impresa.

A tal fine i concorrenti devono riuscire a:

- Individuare i vantaggi competitivi sui quali è fondato il successo dell'impresa
- Imitare la strategia vincente dell'impresa

Al crescere della complessità del sistema di risorse su cui sono fondate le capacità dell'impresa, cresce la difficoltà dei rivali nell'imitare la strategia dell'impresa.



Trasferibilità

L'imitazione della strategia di un'impresa comporta la necessità di acquisire le risorse e sviluppare le competenze sulle quali tale strategia è fondata.

Se è possibile per l'impresa acquisire le risorse necessarie per imitare la strategia di un rivale, il vantaggio competitivo del concorrente sarà di breve durata.



Riproducibilità

Se l'impresa non riesce ad acquisire dal mercato le risorse o le capacità per imitare la strategia di un rivale, l'impresa può tentare di sviluppare tali risorse e capacità internamente.



AGENDA

- Definizione di vantaggio competitivo
- Le fonti dei vantaggi competitivi
- **Principali elementi del vantaggio competitivo**



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI TORINO

Elementi generici di un vantaggio competitivo

E' possibile individuare quattro elementi "generici" di un vantaggio competitivo che consentono all'impresa di creare valore:

- Efficienza
- Qualità
- Innovazione
- Capacità di risposta ai clienti



Efficienza

L' **efficienza** può essere intesa come produttività misurata in termini monetari.

L'impresa può raggiungere livelli di efficienza superiori rispetto ai concorrenti adottando le seguenti soluzioni:

- Realizzazione di economie di scala e di scopo e sfruttamento delle curve di apprendimento
- Adozione di tecnologie di produzione flessibili
- Riduzione del tasso di difettosità dei prodotti
- Introduzione del just-in-time
- Innovazione e progettazione di prodotti e servizi semplici da produrre
- Aumento della produttività del personale attraverso la formazione
- Empowerment
- Collegamento delle retribuzioni alle prestazioni
- Realizzazione di una struttura organizzativa che faciliti il coordinamento delle funzioni aziendali verso il raggiungimento di obiettivi di efficienza



Qualità

Un prodotto o un servizio possono essere definiti di qualità quando rispondono adeguatamente alle esigenze dei clienti fornendo benefici **in misura uguale o superiore** alle loro aspettative.

La qualità può agire sui vantaggi competitivi nei seguenti modi:

- Fornendo prodotti di elevata qualità in modo che il compratore associa il marchio del produttore al principio **value for money**. L'immagine di qualità si traduce nella capacità dell'impresa di applicare **prezzi più alti** rispetto ai competitors
- Aumentando la produttività riducendo i costi di garanzia e i tempi necessari alla correzione di difetti. Se la produttività aumenta, l'impresa è in grado di ottenere **costi più bassi** rispetto ai concorrenti.



Qualità

Al fine della realizzazione di prodotti e servizi di qualità superiore, l’obiettivo primario dell’impresa dovrebbe essere incentrato sul cliente.

Si tratta del concetto di **Total Quality Management (TQM)** che consiste in una serie di comportamenti:

- Focus sulle esigenze del cliente
- Realizzazione di metodologie di misurazione della qualità
- Fissazione di obiettivi e introduzione di meccanismi incentivanti
- Promuovere l’iniziativa e i suggerimenti da parte dei collaboratori
- Individuazione delle fonti di difetti, inefficienze e sprechi al fine eliminarli
- Miglioramento delle relazioni con i fornitori
- Progettazione di prodotti e servizi al fine di semplificare i processi produttivi
- Miglioramenti circa il coordinamento e la collaborazione tra le differenti funzioni aziendali



Innovazione

L'**innovazione** può essere definita come ogni cambiamento:

- Nelle **caratteristiche dei prodotti o dei servizi** offerti:
l'innovazione si traduce nella capacità dell'impresa di differenziare la propria offerta rispetto ai competitors e applicare prezzi più alti
- Nei **metodi di produzione**: l'innovazione consente di ottenere prestazioni superiori e conseguentemente ottenere costi inferiori rispetto ai rivali



Innovazione

L’innovazione può riguardare:

- I prodotti
- I processi produttivi
- I metodi di gestione
- Le strutture organizzative



Innovazione

L'innovazione può essere:

- **Incrementale:** consiste in miglioramenti costanti che non cambiano il modo di competere
- **Radicale:** consiste in miglioramenti che modificano le dinamiche della competizione



Innovazione

Il vantaggio competitivo dura fino a quando:

- I concorrenti non riescono ad imitare l'impresa
- L'innovazione su cui si basa il vantaggio dell'impresa non è sostituita da un'altra innovazione



Innovazione

Molte imprese sono riluttanti nei confronti degli investimenti in R&D a causa dell'elevato tasso di insuccesso di tali iniziative.

Le principali cause alla base di tali insuccessi sono:

- L'**incertezza** che domina il futuro della domanda
- La **difficoltà** di tradurre le innovazioni in prodotti che rispondano alle esigenze dei clienti
- Gli **errori di previsione** della domanda
- La **lentezza** nell'introdurre le innovazioni sul mercato



Innovazione

Al fine di rendere l'innovazione un vantaggio competitivo reale,
l'impresa dovrebbe:

- Investire nell'acquisizione di professionalità nella ricerca di base e applicata
- Integrare strettamente le funzioni
 - R&D
 - Marketing
 - Produzione
- Ridurre i tempi necessari all'introduzione di nuovi prodotti e servizi sul mercato
- Migliorare il project management



Innovazione

E' stata più volte dimostrato come un incremento degli investimenti in R&D in percentuale sulle vendite generi un incremento degli utili operativi con conseguente miglioramento della redditività aziendale.

Alcune tendenze emerse dopo la recessione del 2008-09 sono:

- Riduzione del numero dei progetti di ricerca, ma contestuale incremento dell'investimento medio per singolo progetto
- Incremento degli investimenti in sviluppo di nuovi prodotti e riduzione degli investimenti in ricerca
- Riduzione dei tempi intercorrenti tra:
 - Ideazione
 - Sviluppo
 - Introduzione del prodotto sul mercato



Capacità di risposta al cliente

Efficienza, qualità e innovazione sono parte integrante della **capacità di risposta al cliente** che si articola nei seguenti aspetti principali:

- Adattamento alla domanda (**customization**)
- Tempi di risposta



Adattamento alla domanda

Il principale effetto della tendenza ad adeguare l'offerta alla domanda è la frammentazione dei mercati, ovvero l'offerta di un'ampia gamma di prodotti e servizi.

La customization è resa possibile dalla presenza di tecnologie di produzione flessibile che consentono di ottenere un'ampia varietà di prodotti senza penalizzare le economie di scala.



Tempi di risposta alla domanda

Il tempo è una risorsa sempre più scarsa per il cliente e l'impresa introdurre nuovi metodi per ridurre i tempi di risposta alle esigenze dei clienti.



Riferimenti Bibliografici

Pellicelli G. “Strategie d’impresa” EGEA 2019 – Cap. 8



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI TORINO

Grazie per l'attenzione



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI TORINO