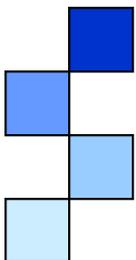
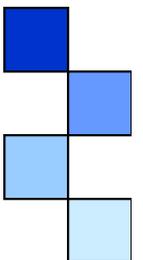


9. IL CONCETTO DI VANTAGGIO COMPETITIVO NEI MERCATI EMERGENTI

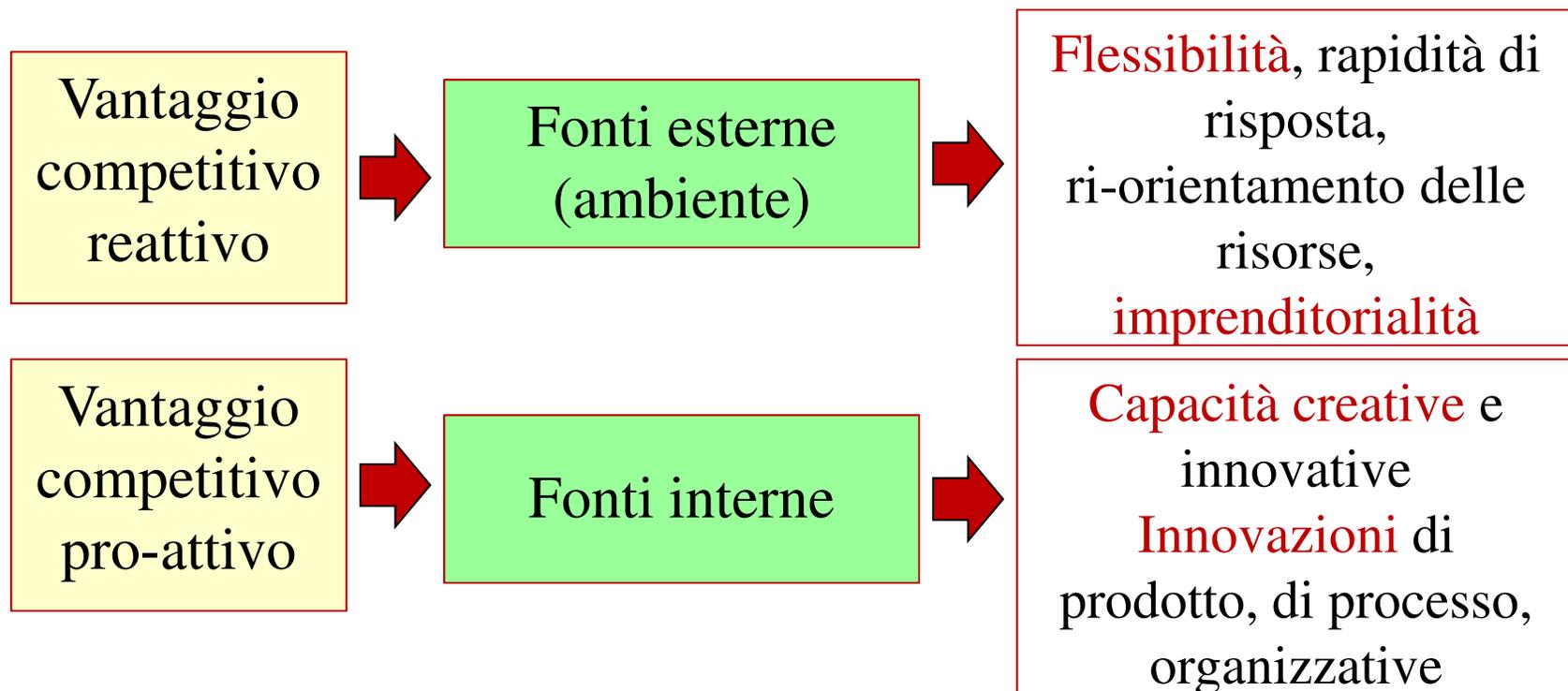


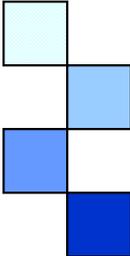
Fabio Cassia



Il concetto di vantaggio competitivo

- ▶ Il vantaggio competitivo indica la capacità dell'impresa di ottenere in maniera continuativa (lungo periodo) una redditività superiore rispetto ai concorrenti



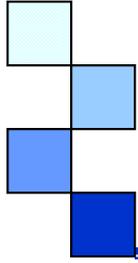


Il concetto di vantaggio competitivo (2)

- ▶ **Nei mercati emergenti** la maggior parte dei settori è ben lontana dalla fase di maturità e **le imprese possono pro-attivamente creare vantaggi competitivi**
- ▶ Occorre in seguito **difendere tali vantaggi dai tentativi imitativi:**

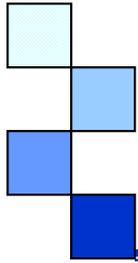
Requisiti per l'imitazione	Meccanismi di isolamento
Identificazione	Occultare risultati eccellenti
Incentivo	Dissuasione (minaccia credibile) Anticipazione
Diagnosi	Creare “ambiguità causale”
Acquisizione di risorse distintive	Risorse e capacità non trasferibili e difficili da replicare (es. brevetti)

Fonte: adattamento da Grant (1998)



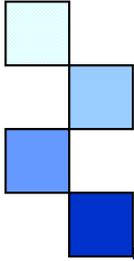
Il concetto di vantaggio competitivo (3)

- ▶ **Mercati efficienti**, informazione perfetta e assenza di vantaggio competitivo
- ▶ **Mercati inefficienti**, vantaggio competitivo derivante da:
 - informazione imperfetta
 - costi di transazione
 - combinazione unica di risorse e competenze (RBV)
 - difficoltà di acquisizione delle risorse
 - opportunità di dissuasione e anticipazione
- ▶ **Vuoti istituzionali nei mercati emergenti => inefficienze di mercato => vantaggi competitivi**



Tipologie di vantaggi competitivi

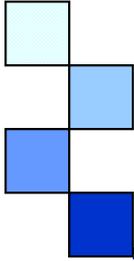
- ▶ **Leadership di costo:** produrre prodotti simili a quelli dei concorrenti ma ad un costo inferiore
- ▶ **Differenziazione:** offrire al cliente qualcosa di unico (un prodotto, un servizio accessorio, ecc.)
- ▶ **Focalizzazione:** applicazione di una delle due precedenti fonti del vantaggio competitivo ad un solo segmento del mercato
- ▶ Negli anni '90, con il Total Quality Management, leadership di costo e differenziazione si sono spesso incontrate



La leadership di costo

Il vantaggio di costo è legato ad uno o più dei seguenti fattori:

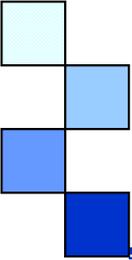
- ▶ **economie di scala:** maggiore efficienza nell'utilizzo delle risorse al crescere della dimensione produttiva
- ▶ **economie di apprendimento:** abilità accumulate nella realizzazione di alcune precise attività
- ▶ **tecnologie di processo**
- ▶ **progettazione del prodotto** (ad esempio, meno componenti)
- ▶ **riduzione del costo degli input** (maggiore potere contrattuale, relazioni stabili con i fornitori, integrazioni a monte, migliore localizzazione geografica, ecc.)
- ▶ **utilizzo elevato della capacità produttiva**
- ▶ **efficienza residuale**



La differenziazione

La capacità dell'impresa di offrire qualcosa di unico ai propri clienti è legata a:

- » **caratteristiche e prestazioni del prodotto** (tangibili ed intangibili, come resistenza, immagine, design, ecc.)
- » **servizi complementari**
- » **qualità** degli input utilizzati per la realizzazione del prodotto
- » **capacità ed esperienza** dei dipendenti
- » **collocazione geografica**



Requisiti dei diversi vantaggi competitivi

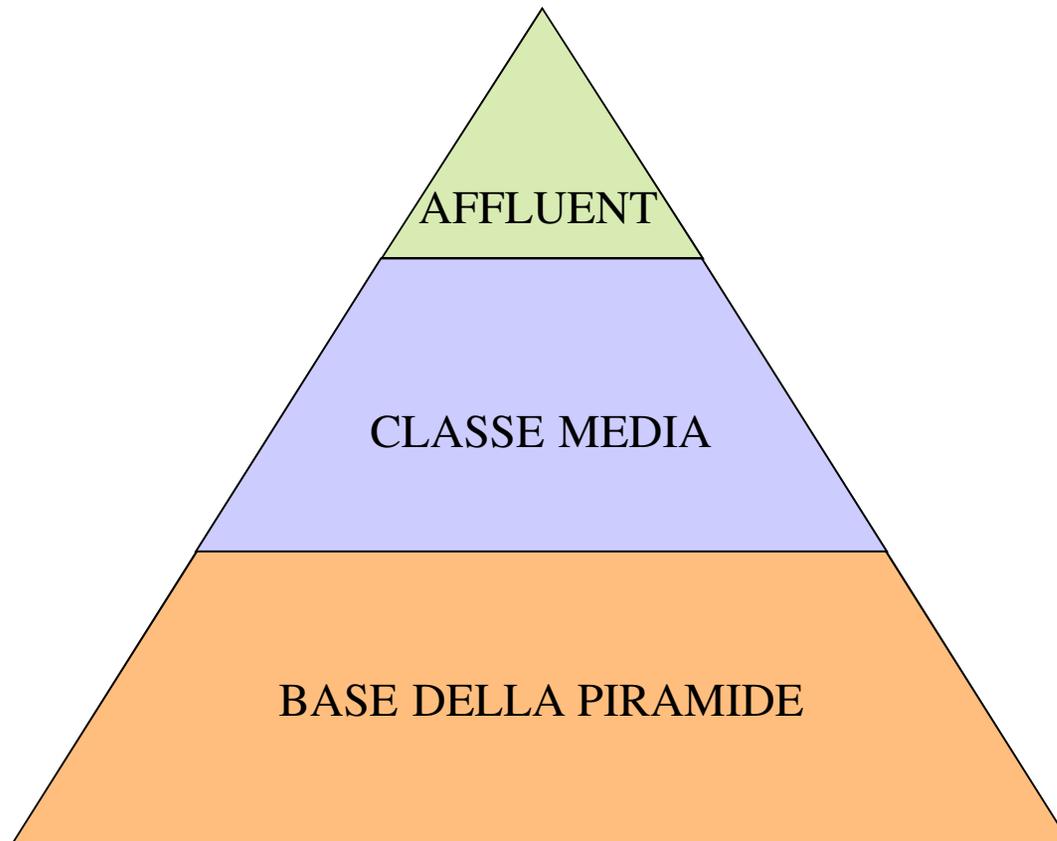
	Elementi chiave della strategia	Requisiti
Leadership di costo	Impianti a scala efficiente Controllo costi fissi Progettazione attività manifatturiera	Disponibilità di capitali Competenze di engineering Stretto controllo dei costi e reporting frequente Specializzazione dei compiti e delle funzioni
Differenziazione	Attenzione a marche, pubblicità, design, servizio, qualità, ecc.	Capacità di marketing Creatività Capacità di ricerca Elevato coordinamento interfunzionale

Fonte: adattamento da Grant (1998)

Vantaggi competitivi nei mercati emergenti (1)

Localizzazione
dell'opportunità

Tipologia di vantaggio
competitivo



DIFFERENZIAMENTO



LEADERSHIP DI
COSTO

(VALORE E BENEFICI / PREZZO)

Vantaggi competitivi nei mercati emergenti (2)

- ▶ Le imprese, soprattutto se di rilevanti dimensioni, **possono presidiare diversi segmenti dello stesso mercato** attraverso **vantaggi competitivi differenti** (Khanna e Palepu, 1997)



- ▶ I processi imitativi del vantaggio competitivo possono essere **più lenti nei mercati emergenti** (scarsità delle risorse, imperfezioni infrastrutturali e di mercato, ecc.)
- ▶ Quali sono le risorse chiave per creare i vantaggi competitivi nei paesi emergenti? Come si combinano tali risorse?