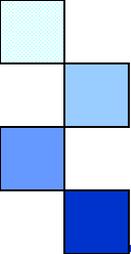


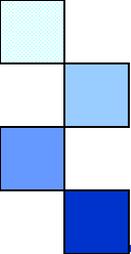
Il traguardo: il vantaggio competitivo

- » “Il vantaggio competitivo è il risultato di una strategia che conduce l’impresa a occupare e mantenere una **posizione favorevole nel mercato** (o, più generalmente, nell’ambiente) in cui opera, e che si traduce in una **redditività stabilmente maggiore a quella media dei competitori** [...] si manifesta nella capacità dell’impresa di creare un valore per il mercato superiore, sia a quello sviluppato dai concorrenti del settore, sia al costo sostenuto per crearlo” (p.68)



I fattori critici di successo

- ▶ “le **variabili sulle quali** il management può **agire** con le sue decisioni e che possono incidere in modo consistente sulla posizione competitiva delle imprese all’interno di un settore”
Hofer e Schendel (1984)
- ▶ I fattori critici di successo **dal punto di vista del mercato (e dal punto di vista dell’impresa)**



I fattori critici di successo dal lato del mercato: esempio

1. PREZZO

2. ASSORTIMENTO

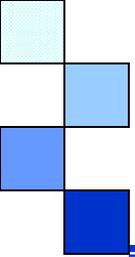
3. PROMOZIONI

4. PERSONALE E PROCESSO DI ACQUISTO

5. AMBIENTE

6. LEGGIBILITA' (COMUNICAZIONE SUL PUNTO VENDITA)

7. ASSISTENZA E SERVIZIO



Vantaggio competitivo= creazione (appropriazione) di valore superiore

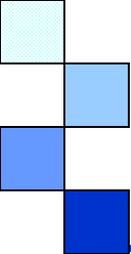
- » Costo dei fornitori
 - » Costo totale
 - » Beneficio netto
 - » Beneficio percepito
-
- » Non necessariamente il prezzo migliore è quello più vicino al beneficio netto del consumatore (quanto aumenta la domanda se il prezzo è inferiore?)

"What is strategy?", Porter 1996

- ▶ Il vantaggio competitivo può derivare dall'efficienza operativa o dal posizionamento strategico con risultati diversi

Distinzione tra:

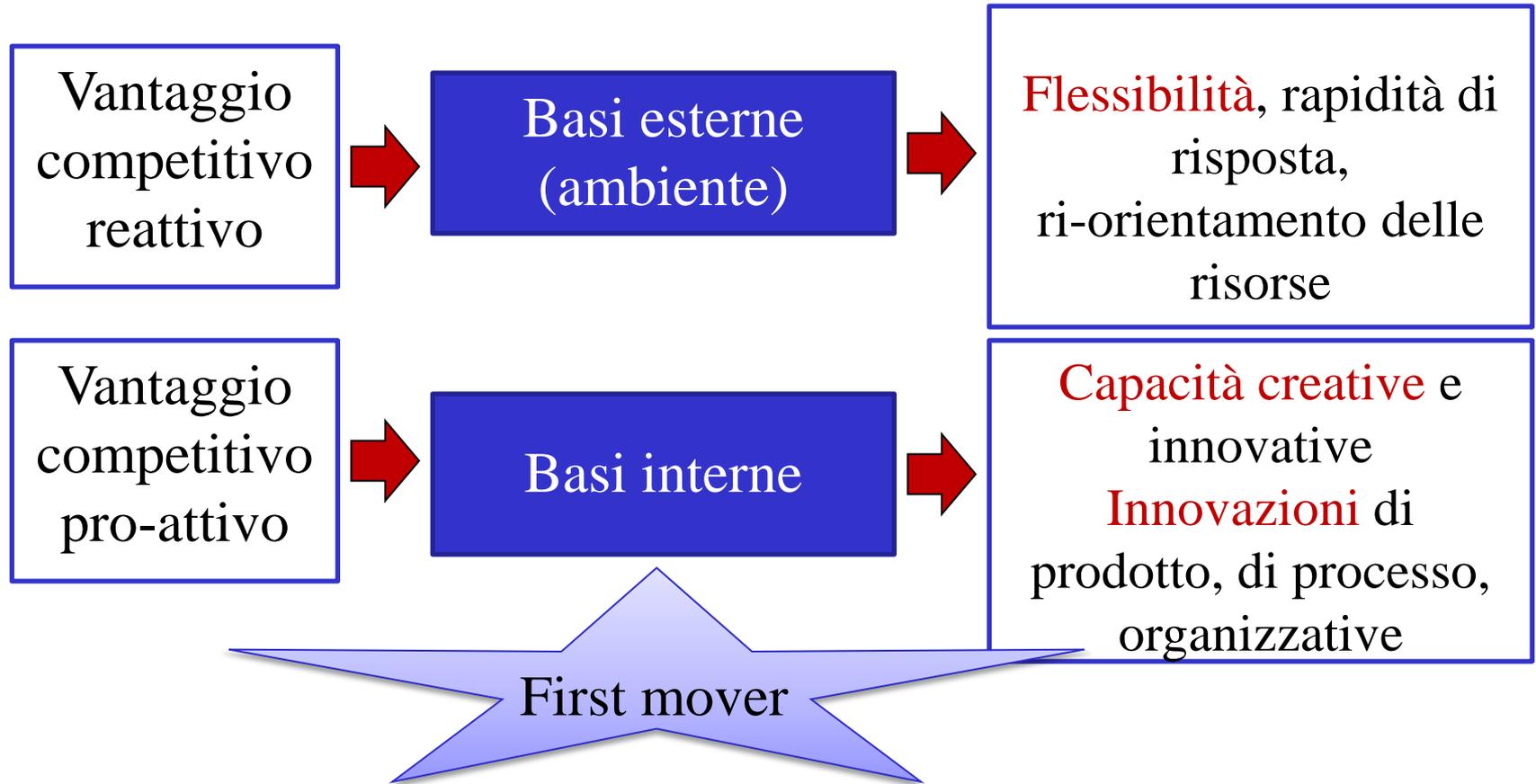
- ▶ **Efficienza operativa**: svolgere meglio le stesse attività svolte anche dai concorrenti (nel breve periodo)
- ▶ **Posizionamento strategico**: svolgere attività differenti dai concorrenti, oppure le stesse attività ma con modalità diverse
- ▶ **Posizionamento strategico** e difendibilità dello stesso nel tempo



"What is strategy?", Porter 1996

- ▶ **La strategia è compiere trade-off:** scegliere dove non competere e cosa non fare (in termini di prodotti, clienti, modalità utilizzate per servire i clienti)
- ▶ **L'efficienza operativa può essere imitata** (con metodo, analisi nel dettaglio, logica, ecc.), ma replicare la combinazione di un intero set di attività (strategia) è molto più complesso

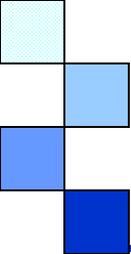
Vantaggio competitivo e cambiamento



La difesa (sostenibilità) del vantaggio competitivo

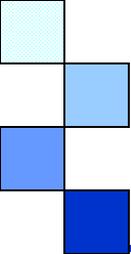
- ▶ Creazione e mantenimento del vantaggio competitivo

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)



La difesa (sostenibilità) del vantaggio competitivo

- » **Rinnovare le fonti** del vantaggio competitivo (più che difendere il vantaggio, rinnovarlo prima dei concorrenti)
- » **Lock-in**: investimenti non recuperabili in altri contesti (=> rallentare la competizione)
- » **Lock-out**: impossibilità di seguire alcuni percorsi strategici perché nel passato si è scelto di non fare certi investimenti (=> rallentare la competizione)
- » **Inerzia** (determinata, ad esempio dal sistema di valori)



Sun Tzu

- » Sun Tzu “i più esperti nell’arte della guerra portano il nemico sul campo di battaglia e non viceversa”: creare il proprio scenario competitivo desiderato
- » Sun Tzu: “sconfiggere il nemico senza combattere”
- » L’impresa può ottenere tale obiettivo, puntando a segmenti di mercato marginali per i concorrenti o attraverso approcci indiretti