

# Le barriere alla concorrenza e le strategie competitive



Michela Floris

# Cosa impareremo oggi

---

- Le barriere alla concorrenza
- Lo schema tridimensionale di Abell
- Il superamento delle barriere: la catena del valore
- La formulazione della strategia competitiva
- Tipologie di strategie competitive

# Le barriere alla concorrenza

---



Barriere  
all'entrata

Barriere  
all'uscita

Barriere  
interne

# Le barriere all'entrata

---

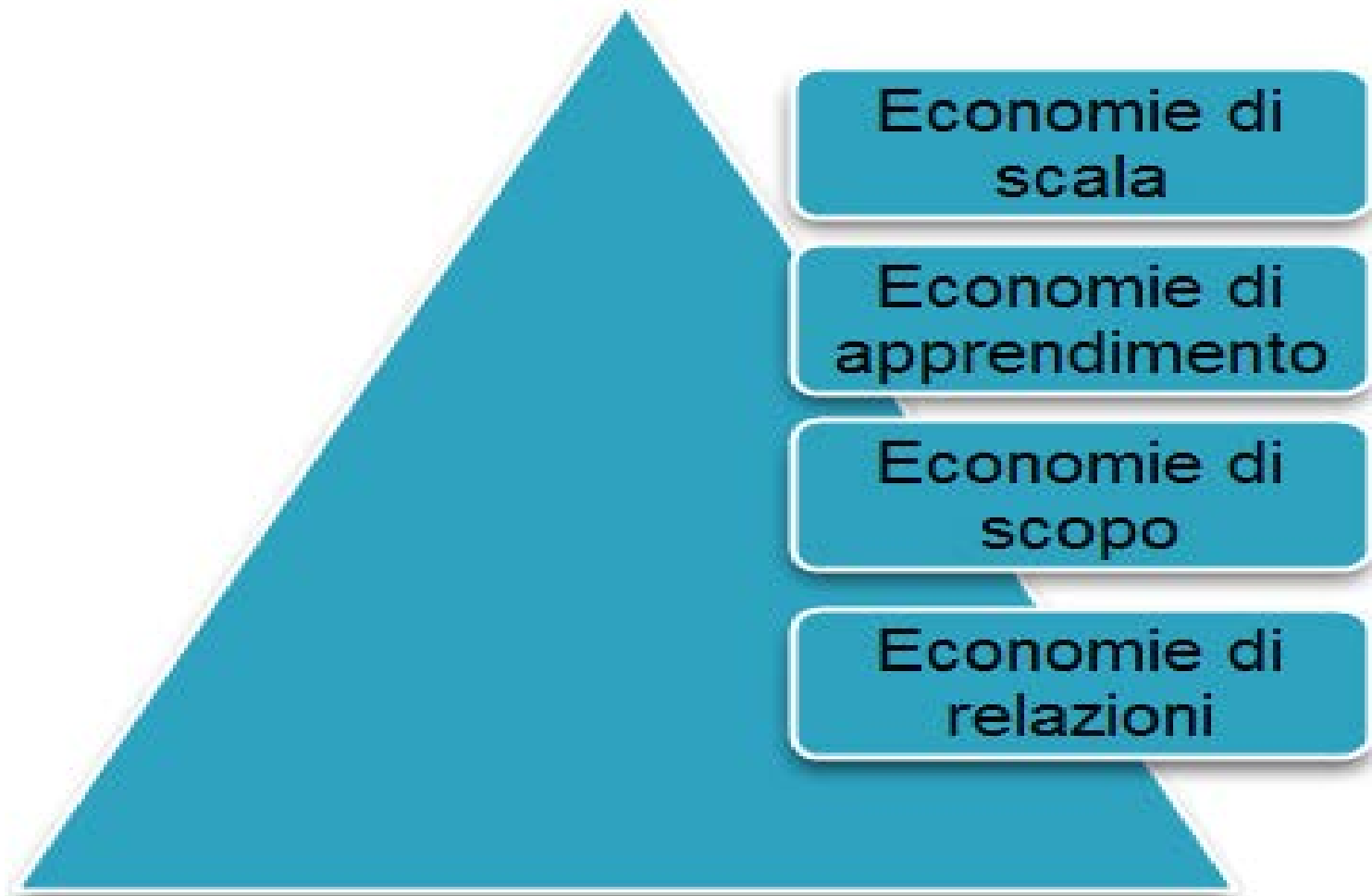
Fattori che ostacolano l'ingresso nel mercato di nuovi competitori

Le barriere all'entrata si collegano

- Alle economie ottenibili nelle funzioni di gestione
- Alla disponibilità di brevetti o know-how
- Alla scarsità di fattori produttivi essenziali
- Alla differenziazione dei prodotti

# Economie ottenibili nelle funzioni di gestione

---



# Economie di scala

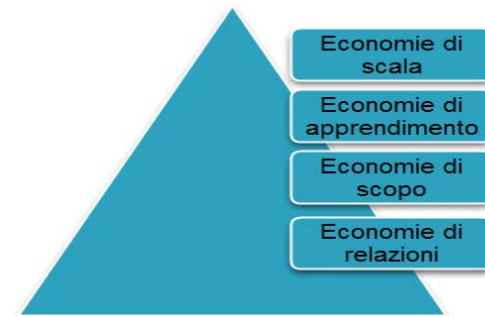
- Abbassamento dei costi unitari di produzione e di vendita al raggiungimento di determinati volumi produttivi



# Economie di scala (segue)

---

- In determinati mercati la **dimensione minima** dei volumi produttivi è elevata
- Al di sotto di determinati livelli produttivi non è possibile avere dei costi competitivi e riuscire ad acquisire una quota sufficiente di mercato
- Le **barriere promozionali o distributive**
- Le **economie di approvvigionamento**



# Barriere all'ingresso: possesso di brevetti o di Know-How

---

- Il patrimonio tecnologico si concentra nelle mani di uno o pochi imprenditori
- Il possesso di brevetti o di Know-how impedisce l'entrata di concorrenti fino a quando:
  - non sia possibile sfruttare tale diritti intangibili
    - Per lo scadere dei termini di protezione brevettuale
    - Per il ricorso a brevetti o Know-how sostitutivi

# Barriere all'ingresso: scarsità di fattori produttivi essenziali

---

- Il **monopolio dei fattori produttivi essenziali** da parte dei produttori già presenti nel mercato rappresenta una barriera assoluta all'ingresso nel mercato di nuovi competitori
- Non resta nessuna disponibilità di risorse per coloro che aspirerebbero ad entrarvi

# Barriere all'ingresso: differenziazione dei prodotti

---

- La differenziazione dei prodotti consente a ciascun produttore di isolarsi rispetto agli altri concorrenti (**barriere di mobilità**)
- Più spinta sarà la differenziazione del prodotto, più profondo e meno accessibile risulterà il "segmento" entro cui si sarà protetti dalla concorrenza

# Barriere all'entrata e resource-based theory

---

- Le barriere all'entrata non sono solo un dato oggettivo, ma dipendono anche dalle **condizioni soggettive dell'impresa**
- La decisione se entrare o non entrare in un certo spazio di mercato sarà condizionata dall'idoneità delle risorse a superare gli ostacoli (Resource-based theory)

# Barriere all'uscita

---

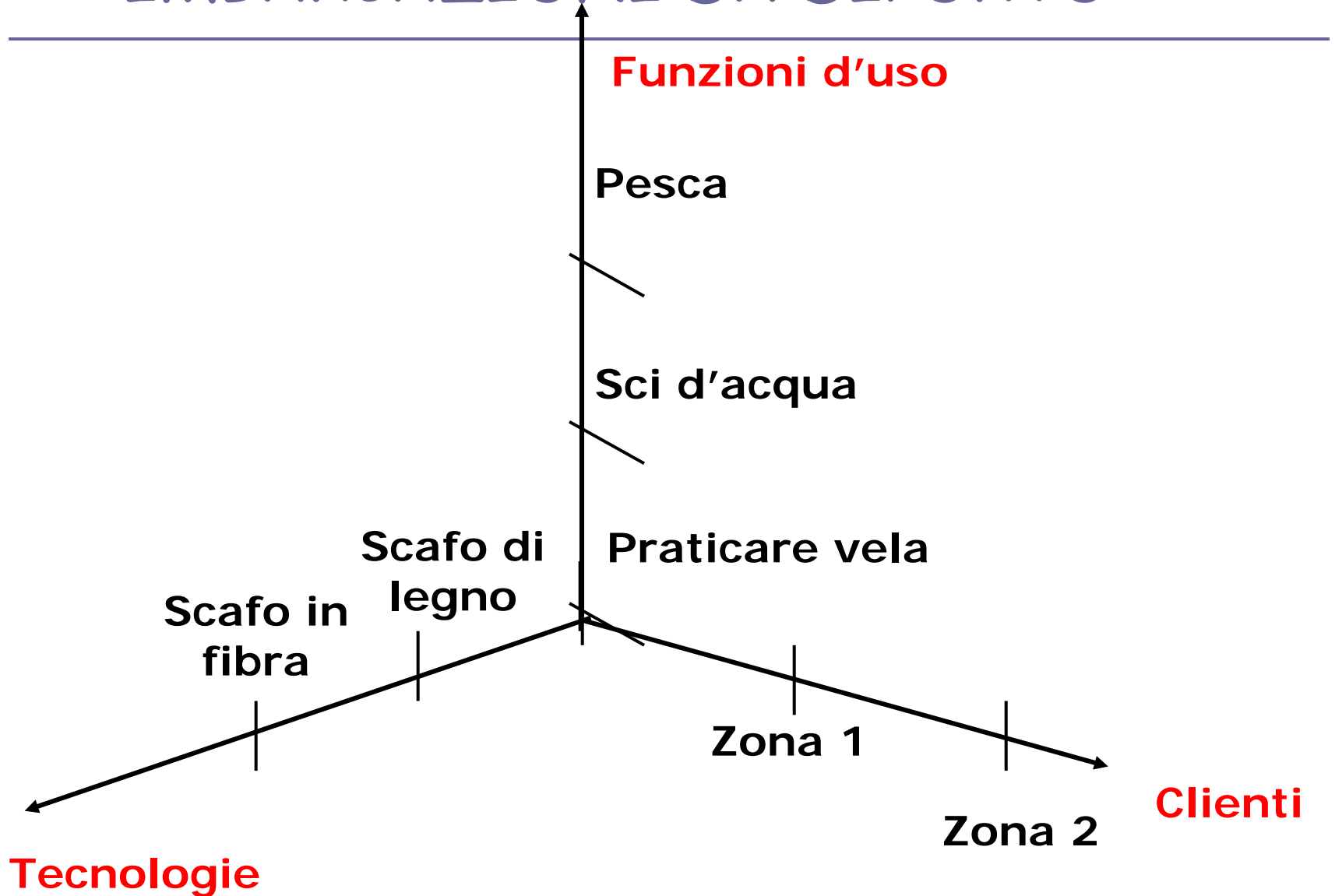
- Vincolano le imprese a permanere nel mercato impedendo alle imprese di uscire da un determinato mercato o cessare la loro attività
- Le barriere all'uscita sono create da **vincoli sociali** (l'impossibilità di fallire per salvaguardare l'occupazione) o **economici** (la difficoltà del disinvestimento)
- Le barriere all'uscita finiscono per tramutarsi in barriere all'entrata

# Livello Business (Area strategica d'affari)

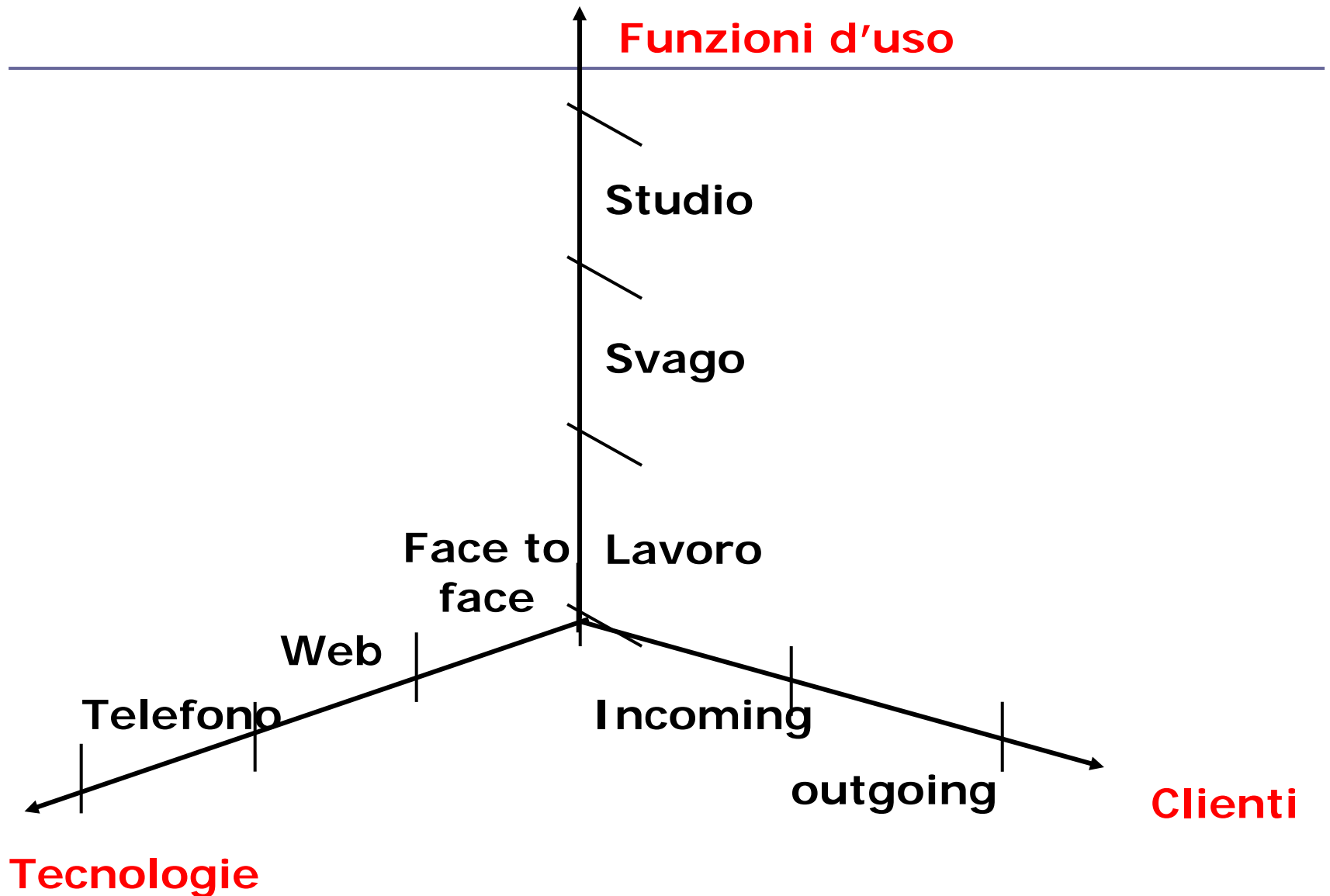
---

- Secondo Abell l'area di business viene definita attraverso tre dimensioni:
  1. la **funzione d'uso**: i bisogni del cliente che l'impresa intende soddisfare;
  2. i **gruppi di clienti**: i portatori dei bisogni a cui l'impresa intende rivolgersi;
  3. le **tecnologie**: le modalità tecniche attraverso cui l'impresa intende soddisfare i bisogni dei suoi clienti.

# IMBARCAZIONI DA DIPORTO



# INTERMEDIAZIONE TURISTICA

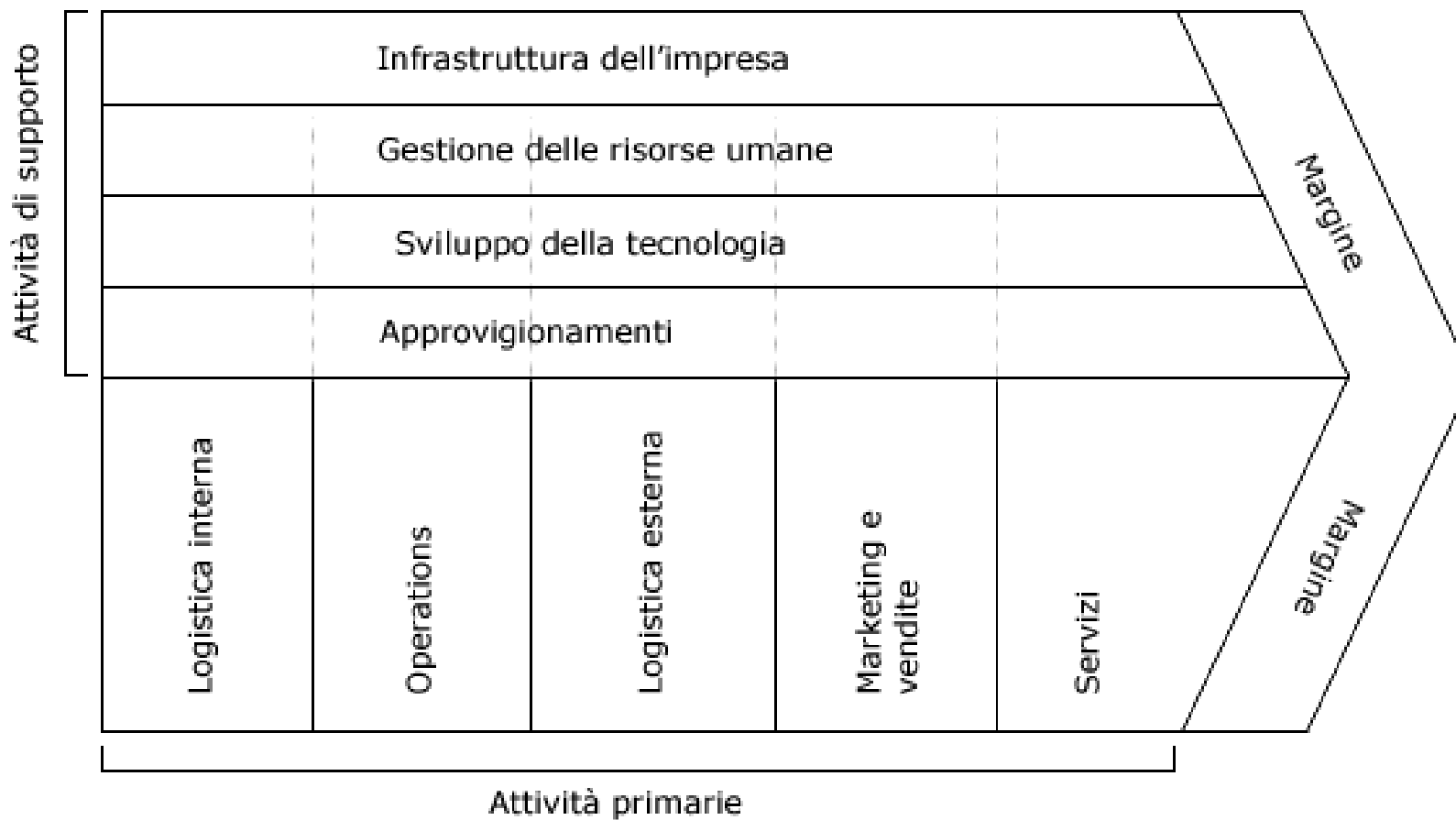


# Il superamento delle barriere: la catena del valore

---

- La formulazione della strategia competitiva può fondarsi sulla **catena del valore** (Porter)
- L'impresa con la sua attività crea un **valore** per il cliente, valore che è misurato dal prezzo che questi paga o sarebbe disposto a pagare per il prodotto
- Il maggior valore è la più ampia differenza tra prezzo e costi

# La catena del valore



# Formulazione della strategia competitiva

---

- Si riferisce alle decisioni rivolte a fare assumere all'impresa un vantaggio competitivo rispetto alle imprese operanti nello stesso mercato
- L'impresa può costituire il suo vantaggio competitivo o perché è in grado di realizzare con maggiore efficienza le attività inserite nella **catena del valore** o perché riesce a differenziarsi dalla concorrenza

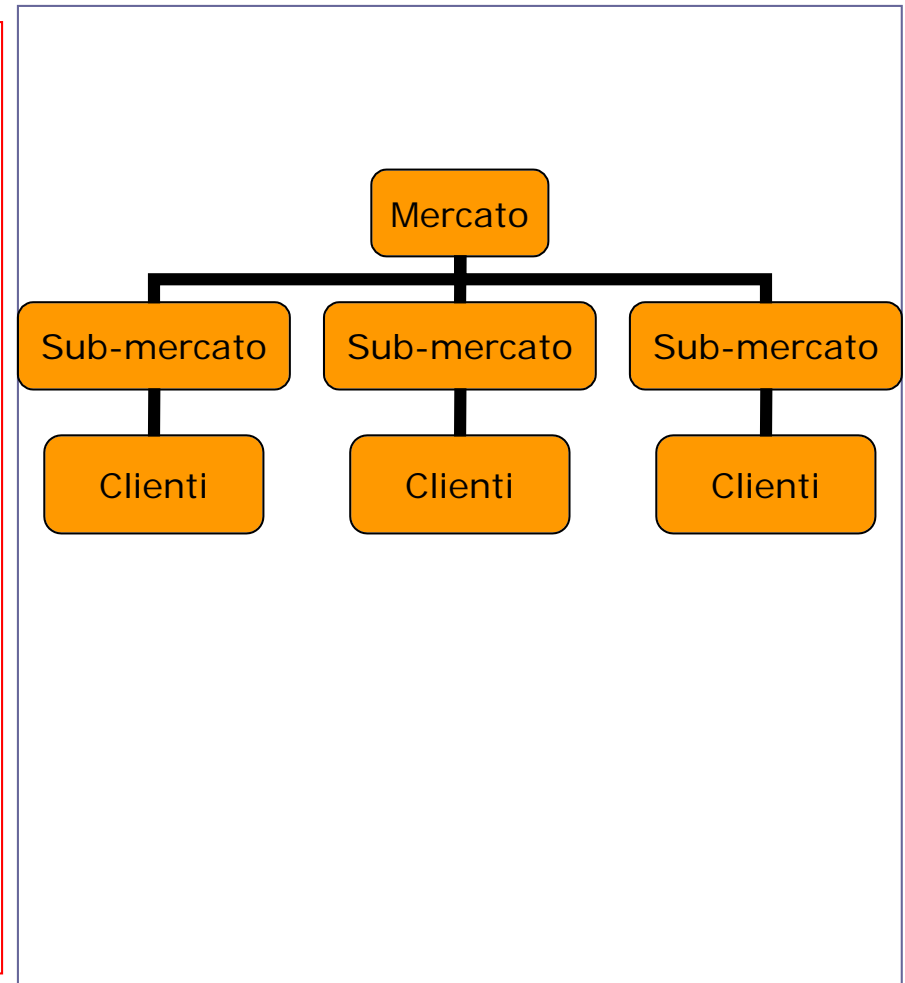
# La differenziazione dei prodotti

- Richiama la disomogeneità dei prodotti offerti sul mercato
- L'affermazione della differenziazione ha fatto crollare uno dei presupposti essenziali della concorrenza perfetta: l'omogeneità dei prodotti offerti sul mercato



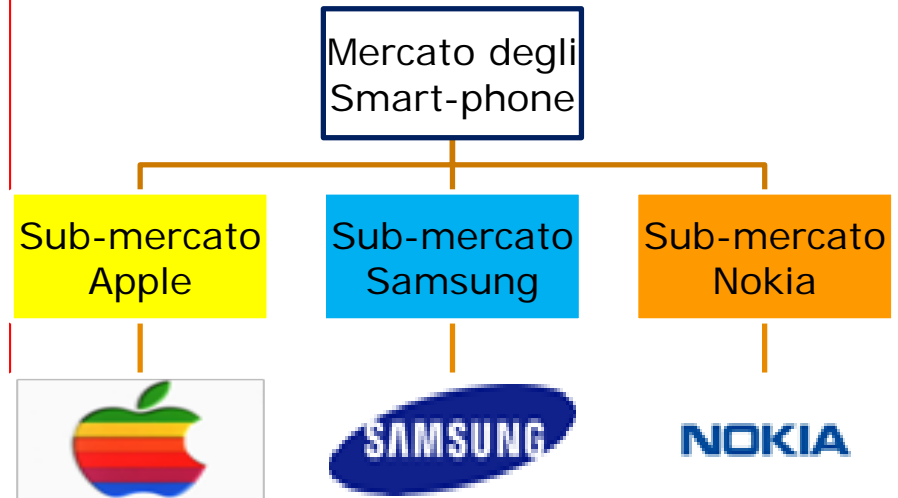
# La differenziazione dei prodotti

- L'esistenza di prodotti differenziati comporta il frazionamento del mercato in tanti **sub-mercati**, ciascuno dei quali è entro certi limiti separato dagli altri e costituito da una particolare clientela



# La differenziazione dei prodotti

- Il concetto di sub-mercato è caratterizzato da una domanda che si rivolgerà di più ad alcune imprese, queste godranno di un vantaggio rispetto alle altre, se riusciranno a rafforzare tali preferenze



# MISSIONE

---

*"Presto ci saranno due tipi di persone: quelle che useranno il computer e quelle che useranno Apple"*



# Limiti ai vantaggi connessi alla differenziazione:

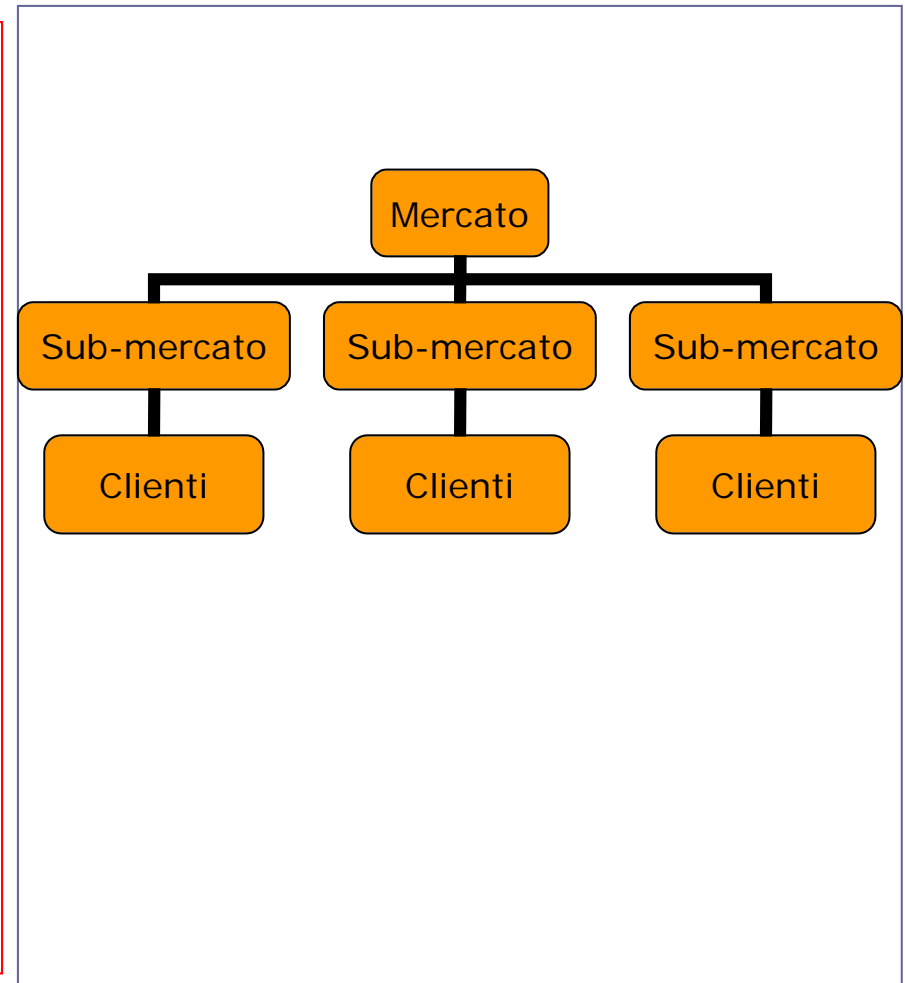
---

- I vantaggi possono essere controbilanciati da altri strumenti concorrenziali (prezzo, condizioni di pagamento ecc.)
- Imitazione da parte di concorrenti




# La differenziazione dei prodotti

- La diffusione della differenziazione dei prodotti ha indotto gli economisti a parlare di **concorrenza monopolistica**
- Presenza nel mercato di elementi di concorrenza e di monopolio



# Strategie competitive di base

---

- Leadership di costo
  - Differenziazione
  - Focalizzazione
- 

# Leadership di costo

Strategia competitiva attraverso la quale le imprese tentano di ottenere un Vantaggio Competitivo attraverso la riduzione dei costi rispetto ai concorrenti



IKEA è una catena svedese della distribuzione al dettaglio di mobili, su grandi superfici.  
Per abbassare i costi IKEA progetta mobili sulla base di esigenze diffuse su un'ampia cerchia di consumatori

# Differenziazione

---

- Si ricerca il vantaggio competitivo incrementando il valore percepito dei prodotti o dei servizi offrendo qualcosa di unico, di diverso da quanto offerto dai rivali

- Iniezione diretta di benzina
- Pneumatici Runflat



# Focalizzazione

Le imprese si posizionano in nicchie di mercato, meno attrattive per altri concorrenti, in cui riescono ad ottenere vantaggi competitivi

Qualità elevata e prestigio



**ROLEX**

# Leadership di costo e focalizzazione



Le imprese riescono ad ottenere vantaggi competitivi riuscendo a differenziare i propri prodotti pur mantenendo un basso costo

## La linea verde di Whirlpool

L'impresa è uno dei più importanti costruttori di elettrodomestici

Whirlpool divide i prodotti in due categorie: dietro la linea verde e davanti la linea verde

# Leadership di servizio

---

- Offerta ricca di servizi al cliente
- Concorrenza basata sulla completezza dell'offerta

# Scelta della strategia competitiva

---

- La scelta della strategia competitiva è sempre funzione:
  - Modello delle cinque forze
  - VRIO
  - SWOT

# Cosa abbiamo imparato oggi

---

- Le barriere alla concorrenza
- Lo schema tridimensionale di Abell
- Il superamento delle barriere: la catena del valore
- La formulazione della strategia competitiva
- Tipologie di strategie competitive