

LE FONTI DEI VANTAGGI COMPETITIVI

IL SUCCESSO DI BLOCKBUSTER



- ◉ Le Origini: società di consulenza e computer service dell'industria petrolifera e del settore immobiliare
- ◉ Blockbuster entra nel settore del videonoleggio sfruttando l'aumento dell'offerta dei video, orari di apertura più lunghi, servizi rapidi, numerosi punti vendita

IL SUCCESSO DI BLOCKBUSTER



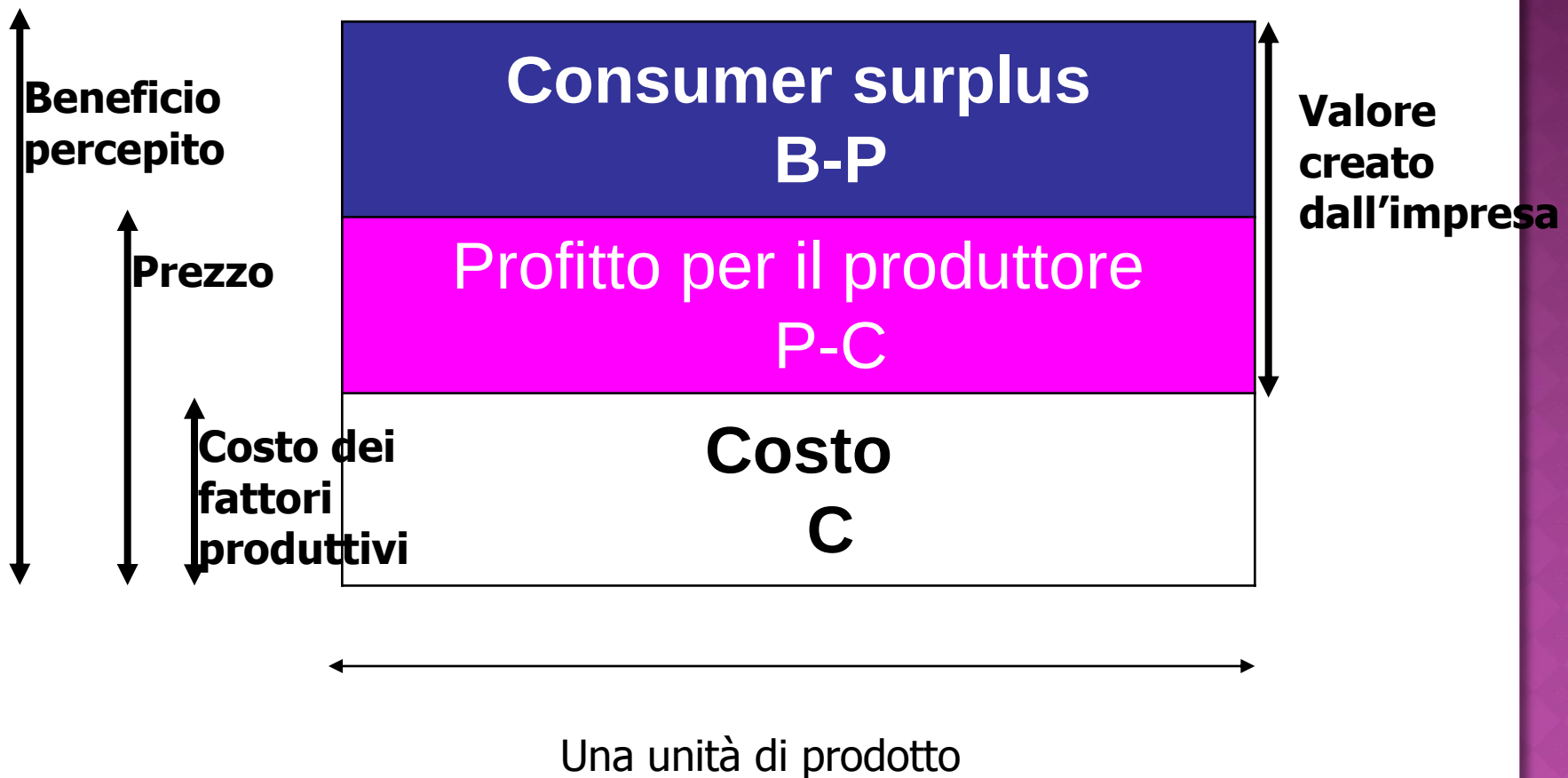
	1983	1993
N° punti vendita	19	2.400 Stati Uniti 1.000 Resto del Mondo
Valore azioni	0,75\$	30\$

Crisi nel 2000 con Pay per view e grandi catene di distribuzione. Riduzione dei prezzi, aumento dei servizi

DEFINIZIONE DI VANTAGGIO COMPETITIVO

- ◉ *Kay*: un'impresa ha un vantaggio competitivo quando ha una redditività superiore alla media del settore (ROA, ROS, valore per gli azionisti, quota di mercato, consumer satisfaction, fedeltà del cliente)
- ◉ *Letteratura del management*: capacità di distinguersi positivamente rispetto ai concorrenti nella percezione dei compratori (definizione che non chiarisce da dove derivi tale vantaggio)
- ◉ Creare un maggior valore per il compratore rispetto ai rivali (*consumer surplus*) è il presupposto del vantaggio competitivo

consumer surplus e valore creato per l'impresa



LE FONTI DEI VANTAGGI COMPETITIVI

si parte dall'esterno per
adeguare l'interno

si parte dall'interno per
capire/adeguarsi
all'esterno

LA POSIZIONE NEL
SETTORE

LE RISORSE
LE CAPACITA'
LE COMPETENZE
DISTINTIVE

Approccio strutturale

Approccio resource-
based theory

LA POSIZIONE NEL SETTORE

- ◉ Il peso della struttura del settore non è di causa-effetto sulla redditività della singola azienda ma è un elemento da considerare
- ◉ Alcuni settori hanno strutture che rendono forti gli scostamenti tra la redditività della singola impresa rispetto a quella media di settore
- ◉ Le aziende che hanno una redditività superiore alla media del settore devono il loro successo alla capacità di affrontare i lati negativi del settore

LA POSIZIONE NEL SETTORE

- ◉ Bain-McKinsey (anni '70) Hall-Porter (anni '80):

1. *Cost position* (ridurre al minimo i costi unitari)
2. *Differentiation position* (rendere i prodotti o servizi il più possibile diversi da quelli dei concorrenti per praticare un prezzo superiore)

strategie
generiche

- ◉ Applicazione di 1. e/o 2. sui target:

- a. Intero settore
- b. Nicchia nel mercato

- ◉ Combinazione di target e strategie generiche

- *Leadership di costo* (1./a.)
- *Differenziazione* (2./a.)
- *Focus sui costi* (1./b.)
- *Focus sulla differenziazione* (2./b.)

limiti approccio posizione settore

1. Esistono altre strategie oltre a quelle competitive generiche *Playing the spread*: cost leadership e differenziazione non si escludono a vicenda.

Qualità elevata → aumento quota di mercato → diminuzione costi totali e unitari

2. *Campi diversi*: le due strategie competitive generiche contengono soggetti di riferimento diversi (concorrenti/cost leadership; clienti/differenziazione) ed hanno leve di cambiamento quasi opposte

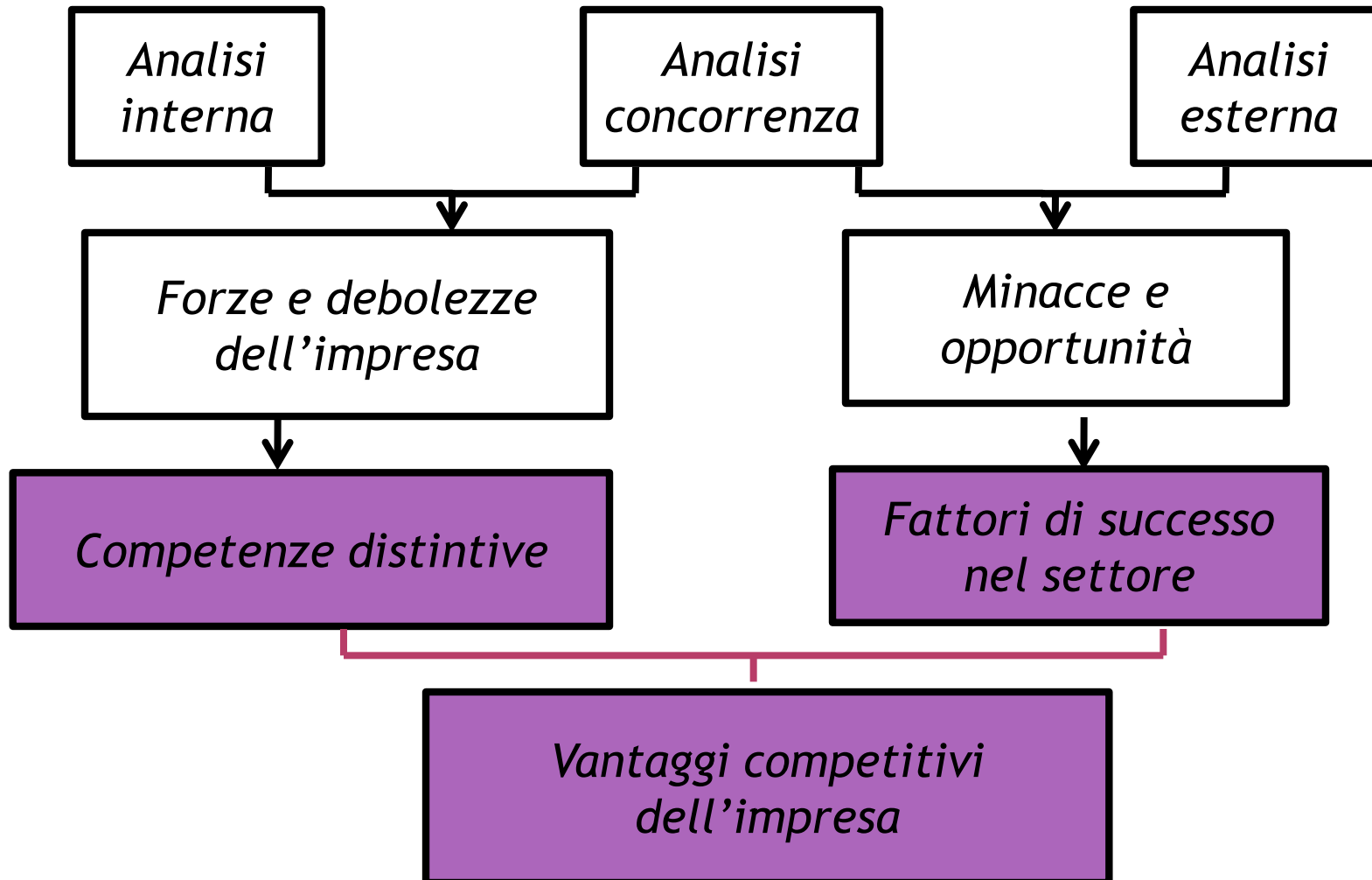
LA RESOURCED-BASED THEORY

- ◉ La fonte di vantaggio competitivo non è nell'ambiente esterno ma nelle risorse e competenze utilizzate al massimo e rafforzate costantemente.
- ◉ Un'impresa crea valore più dei suoi rivali se raggiunge prestazioni superiori in una o più delle proprie attività
- ◉ La posizione di forza nel mercato dipende dalle barriere d'entrata:
 - norme e condizioni socioeconomiche di settore
 - risorse che appartengono alla singola impresa

LA RESOURCED-BASED THEORY (SEGUE)

- ◉ In un ambiente dinamico, risorse e capacità sono le basi stabili per definire la propria identità e il proprio business
- ◉ Sia il vantaggio di costo che quello di differenziazione dipendono dal controllo delle risorse e dal loro utilizzo

VANTAGGI COMPETITIVI SECONDO LA RESOURCE-BASED THEORY



RISORSE E CAPACITÀ DELL'ORGANIZZAZIONE

■ Risorse:

- *tangibili* : più facili da imitare perché confrontabili, es: capacità operativa, estensione della distribuzione, spese in promozione, costo materie prime;
- *intangibili* : difficili da imitare e da costruire, es: know-how, immagine di marca, brevetti.

RISORSE E CAPACITÀ DELL'ORGANIZZAZIONE

- Caratteristiche delle risorse per generare le competenze distintive dell'impresa
 - *uniche*: quando nessun'altra impresa le possiede perché derivano dal know-how organizzativo e tecnologico, es: *Toyota* nei processi di produzione;
 - *creano valore per l'impresa in termini di bassi costi di produzione o di premium price.*
- Le capacità dell'organizzazione: come l'impresa è in grado di reperire le risorse e di coordinarle nei processi produttivi meglio dei rivali, oppure un'abilità che matura in una certa funzione

LE COMPETENZE DISTINTIVE E I VANTAGGI COMPETITIVI

- ◉ Risorse + Capacità dell'impresa = **Competenze distintive**
- ◉ *Ma come riesce l'impresa a creare competenze distintive?*

Tramite le *routine organizzative*, ossia la rete di procedure che caratterizza le varie attività dell'impresa e che restano anche se una persona lascia l'impresa.

LE COMPETENZE DISTINTIVE ...

◉ I 5 fattori chiave per costruire un vantaggio competitivo (Grant):

1. trovare le risorse dell'impresa in termini di forze e debolezze nei confronti con i rivali;
2. Identificare le capacità distintive: cosa si fa meglio della concorrenza?
3. valutare se le competenze distintive generano profitti
4. scelta della strategia come migliore combinazione tra risorse/capacità ed opportunità dell'ambiente esterno;
5. individuare e colmare il divario tra le risorse disponibili e quelle necessarie per attuare la strategia.

caratteristiche delle competenze distintive per sostenere i vantaggi competitivi

- ◉ ***durabilità*** : i vantaggi competitivi dipendono dal tempo che impiegano le competenze distintive a divenire obsolete. *Grant*: le capacità sono più durature delle risorse su cui si basano
- ◉ ***trasparenza*** : se le capacità di un'impresa di successo si basano su un sistema di risorse complesso, per la concorrenza sarà più difficile imitarla;

caratteristiche delle competenze

- ◉ ***trasferibilità***: per i rivali l'imitazione presuppone il reperimento di risorse e competenze analoghe a quelle dell'impresa di successo, però spesso le competenze distintive non sono facilmente trasferibili. *Caso Heineken*
- ◉ ***riproducibilità***: se per la concorrenza è difficile acquisire risorse e competenze dal mercato, può tentare di riprodurle internamente

PRINCIPALI ELEMENTI CHE AGISCONO SUL VANTAGGIO COMPETITIVO

Efficienza: se si ottiene un certo risultato con i più bassi costi di produzione.

superiore



Vantaggio competitivo

- Bassi costi
- Differenziazione

Innovazione: ogni cambiamento nei prodotti, processi produttivi, metodi di gestione e strutture organizzative



superiore

Qualità: prodotti/servizi rispondenti alle attese del consumatore che soddisfa i benefici attesi



superiore

Capacità di risposta al cliente:

- adeguare l'offerta alla nuova domanda;
- tempo di risposta alla domanda.



superiore

PRINCIPALI ELEMENTI

efficienza superiore

- economie di scala e curve di esperienza;
- tecnologie flessibili di produzione;
- politica zero defect;
- just-in-time;
- progettazione prodotti facili da produrre;
- formazione del personale;
- empowerment;
- remunerazioni/prestazioni;
- leadership forte;
- coordinamento delle funzioni per il raggiungimento dell'efficienza.

PRINCIPALI ELEMENTI

qualità superiore che sta nel concetto di TQM

- focus sul cliente;
- metodi di misura della qualità;
- stimolare suggerimenti dei collaboratori;
- individuare i difetti eliminandoli alla fonte;
- migliori relazioni con i fornitori

PRINCIPALI ELEMENTI

innovazione superiore

Come può essere l'innovazione?

- incrementale
- radicale

Azioni per l'innovazione:

- ✓ investire nelle capacità professionali sia nella ricerca di base che in quella applicata
- ✓ integrare R&S e marketing
- ✓ integrare R&S e produzione
- ✓ ridurre tempo di inserimento nuovi prodotti/servizi nel mercato

PRINCIPALI ELEMENTI

capacità di risposta al cliente

- portare il cliente all'interno dell'organizzazione
- differenziare fino alla personalizzazione
- rispondere rapidamente alla domanda (time-to-market)