

Teoria delle contingenze = non esiste un unico modo, superiore agli altri, per progettare, gestire e guidare un'organizzazione

Strategia d'impresa = piano volto a conseguire un vantaggio competitivo e a ottenere il raggiungimento degli obiettivi di medio lungo termine dell'impresa

ANALISI DI SETTORE

Analisi ambientale

Le influenze ambientali possono essere classificate in base alla fonte (politica, economica, sociale, tecnologica, ecc..) e al grado di prossimità (microambiente e macroambiente)

Analisi PEST si utilizza quando si pianifica il lancio di un nuovo prodotto o servizio, quando si stanno esplorando nuove strategie di mercato o quando si inizia a vendere in un nuovo paese o regione.

Per una corretta analisi ambientale bisogna focalizzarsi sulle strutture e le relazioni tra clienti, fornitori e concorrenti

Redditività del settore

L'impresa vuole creare valore attraverso la produzione o il commercio

Maggiore concorrenza tra i produttori determina maggiore rendita al consumatore e viceversa

La struttura e il livello concorrenziale di un settore, ne determinano la redditività media e la sua attrattività.

Redditività del settore = tasso di rendimento del capitale, rispetto al suo costo medio ottenuto dalle aziende dello stesso settore in esame

I profitti delle imprese sono determinati da:

- Valore del prodotto per i clienti
- Intensità della concorrenza
- Potere contrattuale relativo ai diversi livelli della catena produttiva

Attrattività dei settori

Lo studio della redditività si rifà alla teoria economica e ha come punti di riferimento le situazioni di:

- Monopolio = un'impresa protetta da barriere all'entrata
- Concorrenza perfetta = aziende che forniscono un prodotto identico in assenza di restrizioni all'entrata
- Oligopolio = settori dominati da un ristretto numero di imprese

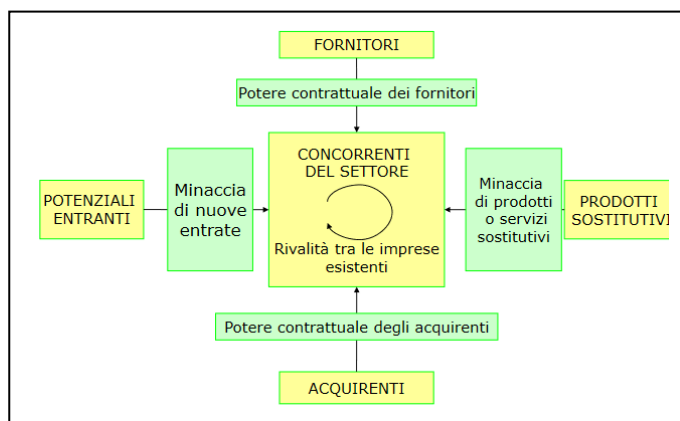
Schema di Porter

Indica la redditività del settore come tasso di rendimento del capitale rispetto al suo costo. Presenta la competizione di **5 forze**:

3 orizzontali: potenziali entranti,

concorrenti del settore, prodotti sostitutivi

2 verticali: fornitori, acquirenti



Per realizzare l'analisi delle cinque forze competitive occorre:

- Identificare i fattori principali caratterizzanti ciascuna delle cinque forze
- Valutare la rilevanza di ciascuna forza al fine di comprendere quanto e come essa possa influenzare l'attrattività del settore
- Stimare l'intensità complessiva delle forze per valutare le prospettive reddituali medie per le imprese che vi operano

Fattori da analizzare per comprendere l'intensità della concorrenza tra le imprese:

- Numero dei concorrenti e le loro dimensioni
- Grado di differenziazione del prodotto: prodotti differenziati creano forti legami con i clienti mentre per i prodotti standardizzati (commodity) gli acquirenti tendono a essere poco fedeli alla marca badando solo al prezzo
- Presenza di switching costs: costi che gli acquirenti sopportano per passare da una marca ad un'altra. Non si tratta solo di costi monetari ma può influire la praticità e i costi psicologici
- Andamento della domanda: quando c'è un'alta domanda le pressioni competitive sono basse
- Utilizzo della capacità produttiva: influenza i costi unitari di produzione e quindi la redditività dell'impresa
- Caratteristiche del business (costi fissi, deperibilità, costi di stoccaggio): per evitare perdite, in determinate circostanze, le aziende devono promuovere la vendita dei beni o servizi a prezzi ribassati, questo però può creare concorrenza e una riduzione dei profitti complessivi del settore
- Presenza di barriere all'uscita: possono essere legate ai rapporti istituzionali dell'impresa con il governo, la pubblica amministrazione o i sindacati. A volte anche i legami emotivi con i dipendenti o verso il business, possono incidere nella scelta del management di non abbandonare l'attività

Minaccia di nuove entrate

Un rendimento di capitale superiore al costo del capitale all'interno di un settore, ha un effetto di attrazione su imprese esterne. Se non esistono barriere all'entrata, il tasso di profittabilità del settore scende e se non ci sono neanche barriere all'uscita, quel settore è detto contendibile

Esempi di barriere all'entrata: fabbisogni di capitale, economie di scala, vantaggi assoluti di costo, differenziazione di prodotto, accesso a canali distributivi, barriere istituzionali e legali, ritorsione, efficacia delle barriere all'entrata.

Concorrenza dei prodotti sostitutivi

Il prezzo che i consumatori sono disposti a pagare dipende in parte dalla disponibilità di prodotti sostitutivi
Domanda anelastica rispetto al prezzo = assenza di sostituti di un prodotto (benzina o sigarette), comporta una relativa insensibilità al prezzo da parte dei consumatori

Domanda elastica rispetto al prezzo = esistenza di prodotti sostitutivi comporta uno spostamento delle preferenze del consumatore in risposta ad un incremento del prezzo del prodotto

Potere contrattuale degli acquirenti dipende da:

1. Sensibilità al prezzo degli acquirenti, la quale dipende da:
 - Importanza del componente rispetto al costo totale
 - Differenziazione dei prodotti dei fornitori
 - Concorrenza degli acquirenti
 - Importanza del prodotto per la qualità del prodotto o servizio
2. Potere contrattuale relativo, il quale dipende da:
 - Dimensione e concentrazione degli acquirenti rispetto ai fornitori
 - Informazioni degli acquirenti
 - Capacità di integrazione verticale

Potere contrattuale dei fornitori dipende da:

- Unicità del servizio/prodotto offerto
- Spesso i fornitori di commodity cercano di aumentare il loro potere contrattuale creando posizioni di cartello

Strategie per mutare la struttura del settore:

1. Identificare quali caratteristiche strutturali di un settore sono responsabili della flessione della redditività
 2. Individuare quali tra queste caratteristiche strutturali possono essere modificate attraverso iniziative strategiche appropriate
- ➔ Esempi: fusioni e alleanze, fidelizzazione del cliente, creazione di barriere all'entrata

Settore = insieme di imprese che rifornisce un mercato

Mercato = fa riferimento ad uno specifico prodotto

➔ Per definire un settore è importante individuare il mercato di riferimento

Fattori che determinano la natura e l'intensità della concorrenza:

- Concentrazione
- Diversità dei concorrenti
- Differenziazione del prodotto
- Capacità in eccesso e barriere all'uscita
- Condizioni di costo: economie di scale e rapporto costi fissi/variabili

Per prevedere la futura redditività del settore bisogna:

1. Esaminare l'influenza della redditività e della concorrenza sulla struttura del settore
2. Individuare le tendenze del settore
3. Individuare come questi cambiamenti influiscono sulle 5 forze della concorrenza

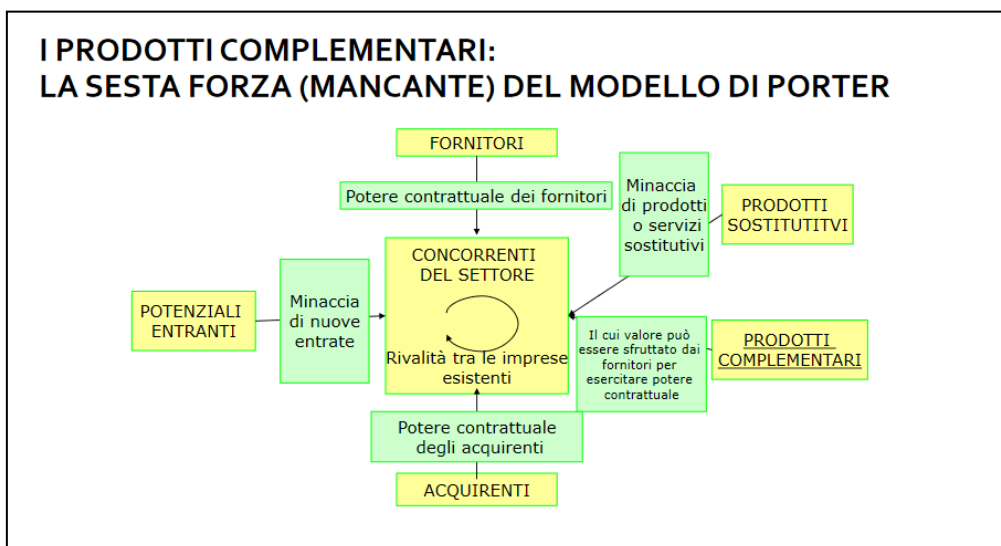
Raramente i cambiamenti strutturali hanno un impatto univoco sulla concorrenza

Per individuare i fattori critici di successo bisogna chiedersi: Che cosa desiderano i clienti? Che cosa deve fare l'impresa per sopravvivere alla concorrenza?

Limiti dell'analisi di settore

Ipercompetizione = l'impatto di certe tecnologie e dell'internazionalizzazione determina l'instabilità delle strutture e la transitorietà del vantaggio competitivo (per alcuni settori)

Settori 'winner-take-all' = il leader di mercato può accaparrarsi tutti i profitti rendendo irrilevante la nozione di attrattività del settore



Gruppo strategico = gruppo di imprese in un settore usate come basi di classificazione

Un'analisi dei gruppi strategici è utile all'individuazione di nicchie strategiche e dei vari posizionamenti competitivi delle varie aziende

Un ecosistema di imprese descrive la comunità di organizzazioni, istituzioni e individui che hanno un impatto sull'attività di impresa.

Per identificare i colli di bottiglia (ovvero le attività che creano un valore significativo per i clienti e possono essere controllate da un'impresa) bisogna:

- Diventare guardiani della qualità
- Diventare insostituibili
- Avvantaggiarsi dei cambiamenti nei bisogni dei clienti
- Ridefinire la catena del valore = verificare il vantaggio competitivo che un'azienda può ottenere

Value Capture Model (modello di cattura del valore) si è sviluppato in uno schema di analisi strategica che combina ampiezza di respiro e rigore analitico. Secondo questo schema, l'impresa è immersa in un'ampia rete di transazioni tra parti diverse.

Teoria dei giochi

Indica 5 tipi di comportamento strategico attraverso cui influenza i risultati competitivi:

- Cooperazione = la teoria comprende sia fenomeni di competizione che di cooperazione mentre lo schema di Porter dà più importanza alle relazioni competitive tra imprese
- Dissuasione = imporre dei costi agli altri attori, nel caso in cui adottino comportamenti non desiderabili
- Commitment (coinvolgimento) = disponibilità a impegnarsi in una concorrenza più o meno aggressiva. Può avere ricadute sui profitti dell'impresa ed è una strategia apparentemente irrazionale poiché elimina le opzioni strategiche
- Cambiamento della struttura del gioco = effettuare alleanze e accordi che aumentano la dimensione del mercato o creano barriere all'entrata. Oppure creare concorrenza
- Segnali = comunicazioni selettive per ottenere una reazione (attacchi diversivi e informazioni false)

I vantaggi che ne derivano sono

1. Collocazione delle decisioni strategiche in una cornice di riferimento definita da:
 - Chi sono i giocatori?
 - Quali sono le opzioni del giocatore?
 - Quali saranno gli esiti risultanti da ogni combinazione delle opzioni?
 - Qual è la sequenza delle decisioni?
2. Previsione dell'esito delle situazioni competitive e delle scelte strategiche ottimali

Punti di forza:

- Studio delle contromosse dei competitors
- Rigorosità del sistema

Punti di debolezza:

- Limitata applicabilità a situazioni reali
- Migliore applicabilità nella spiegazione del passato piuttosto che nella previsione del futuro
- Si occupa principalmente di situazioni con giocatori simili con opzioni strategiche analoghe

La raccolta di informazioni sui concorrenti è volta a:

1. Prevedere le loro strategie future
 2. Prevedere le loro relazioni a iniziative prese da altre imprese
 3. Determinare come può essere influenzato il loro comportamento
- ➔ Spesso si trova difficile definire il limite legale tra raccolta lecita o illecita di informazioni

Segmentazione

È il processo di disaggregazione dei mercati in settori specifici, si divide in fasi:

1. Identificazione delle variabili chiave di segmentazione
2. Costruzione di una matrice di segmentazione
3. Analisi dell'attrattiva di un segmento (Porter)
4. Identificazione dei fattori critici di successo del segmento
5. Selezione del segmento obiettivo

Può essere:

- Orizzontale: disaggregazione per prodotti, aree geografiche e gruppi di clienti
- Verticale: individuazione di attività con differenti catene del valore (con riferimento, ad esempio, al profitto generato, alla capitalizzazione di mercato). Al suo interno è possibile rilevare la composizione dei profitti totali di un settore, in 4 fasi:
 1. Definizione dei confini delle attività che contribuiscono ai profitti totali
 2. Stima dei profitti totali del settore
 3. Stima dei profitti di ciascuna attività della catena del valore del settore
 4. Controllo e quadratura dei calcoli

LE RISORSE

L'analisi interna consente di valutare la capacità di un'impresa di prosperare nel suo mercato di riferimento. Un'impresa che ha ottenuto delle buone performance nel breve periodo ha creato un vantaggio competitivo. Ma per avere degli ottimi risultati è necessario che il vantaggio sia sostenibile.

Due fattori hanno determinato una crescente attenzione sul ruolo di risorse e competenze come base per la strategia:

1. Al crescere dell'instabilità degli ambienti settoriali delle imprese, le risorse e le competenze interne sono state giudicate una base più sicura per delineare la strategia rispetto ai mercati esterni
2. Il vantaggio competitivo si è affermato come la fonte principale di una redditività superiore

Resource based view of the firm = insieme di teorie che afferma che la differenza di performance ottenuta dalle imprese che operano nello stesso business è dovuta al set di risorse e competenze da ciascuna detenute, che ne indirizzano le scelte strategiche. Una strategia capace di costruire un vantaggio competitivo deve basarsi sullo sfruttamento dei punti di forza dell'impresa, che risiedono nelle risorse e nelle competenze.

In presenza di volatilità nelle preferenze dei clienti, una strategia orientata al mercato può non essere in grado di dare la stabilità necessaria per una strategia a lungo termine. Quando l'ambiente è in continuo mutamento, l'insieme delle risorse e delle competenze espresse dall'impresa può rappresentare una base più efficace e stabile su cui definire la sua identità.

La chiave della redditività non è l'imitazione del comportamento dei concorrenti ma piuttosto lo sfruttamento delle differenze.

Si ottiene un vantaggio competitivo per sfruttamento delle differenze (differenziazione dell'azienda)

La chiave della redditività non è l'imitazione del comportamento dei concorrenti ma piuttosto lo sfruttamento delle differenze.

Risorse = beni produttivi posseduti

Competenze = cose che si è in grado di fare/realizzare

Le risorse non conferiscono da sole un vantaggio competitivo ma devono essere integrate tra loro per creare le competenze organizzative

Risorse possono essere:

- Tangibili = più semplici da trattare, principalmente finanziarie e beni materiali indicati nei bilanci
- Intangibili = quota molto più elevata del valore dei beni patrimoniali rispetto alle risorse tangibili; risultano essere poco visibili:
 - proprietà intellettuali (marchi, brevetti, diritti d'autore)
 - risorse di rete (relazioni di un'impresa)
 - cultura organizzativa (credenze, valori, assunzioni)
- Risorse umane = comprendono l'esperienza e lo sforzo fornito dai dipendenti, non appaiono nel bilancio aziendale (capacità di comunicazione, collaborazione, motivazione)

LE COMPETENZE

Riguardano la capacità di svolgere attività e processi, coordinando l'impiego delle risorse. Rappresentano il "come" del vantaggio competitivo

Tipi di competenze:

- Distintive = riguardano attività e processi che l'impresa è in grado di svolgere meglio dei concorrenti
- Strategiche = riguardano attività e processi che l'impresa è in grado di svolgere in modo eccellente e che hanno importanza strategica in uno specifico business
- Organizzative = relative alla capacità di selezionare, organizzare e destinare risorse per raggiungere un obiettivo di business
- Dinamiche = riguardano la capacità dell'impresa di integrare, costruire, riconfigurare le competenze, interne ed esterne, per rispondere ai cambiamenti dell'ambiente

Capacità

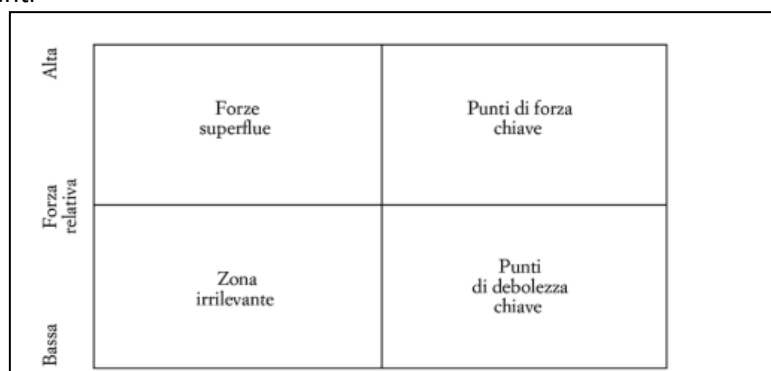
- Individuali = abilità propria di una persona di eseguire un'attività in modo soddisfacente, o portare a termine un compito con successo
 - Di gruppo = abilità di fare "gioco di squadra" per raggiungere uno scopo comune
 - D'impresa / capacità organizzative = garantire e sviluppare il buon funzionamento del modello organizzativo aziendale → è necessario che l'impresa analizzi in modo sistematico le proprie competenze, generalmente tramite due approcci:
 1. Analisi funzionale = identifica le competenze organizzative in relazione alle aree funzionali dell'impresa
 2. Analisi della catena del valore = modello di Porter che scompone il business dell'organizzazione nelle sue principali attività:
 - Attività primarie: compongono il processo produttivo che parte dal ricevimento degli input, passa per la loro trasformazione e arriva alla collocazione sul mercato degli output. Le 5 macro attività primarie sono: logistica in entrata, produzione, logistica in uscita, marketing e vendite, CRM (custode relationship management) e servizi post-vendita
 - Attività di supporto: vengono realizzate per dare servizio alle attività primarie. Le 4 macro attività di supporto sono: infrastrutture dell'impresa (general management, organizzazione, amministrazione), gestione delle risorse umane, gestione della tecnologia e ricerca e sviluppo, approvvigionamenti
- ➔ La catena del valore consente di delineare un framework di analisi delle principali attività su cui l'impresa può basare la creazione di valore e delinea anche i principali punti di forza e debolezza. Non consente però di fare confronti con i concorrenti e dunque non identifica in quali attività l'impresa è migliore o peggiore rispetto alle altre

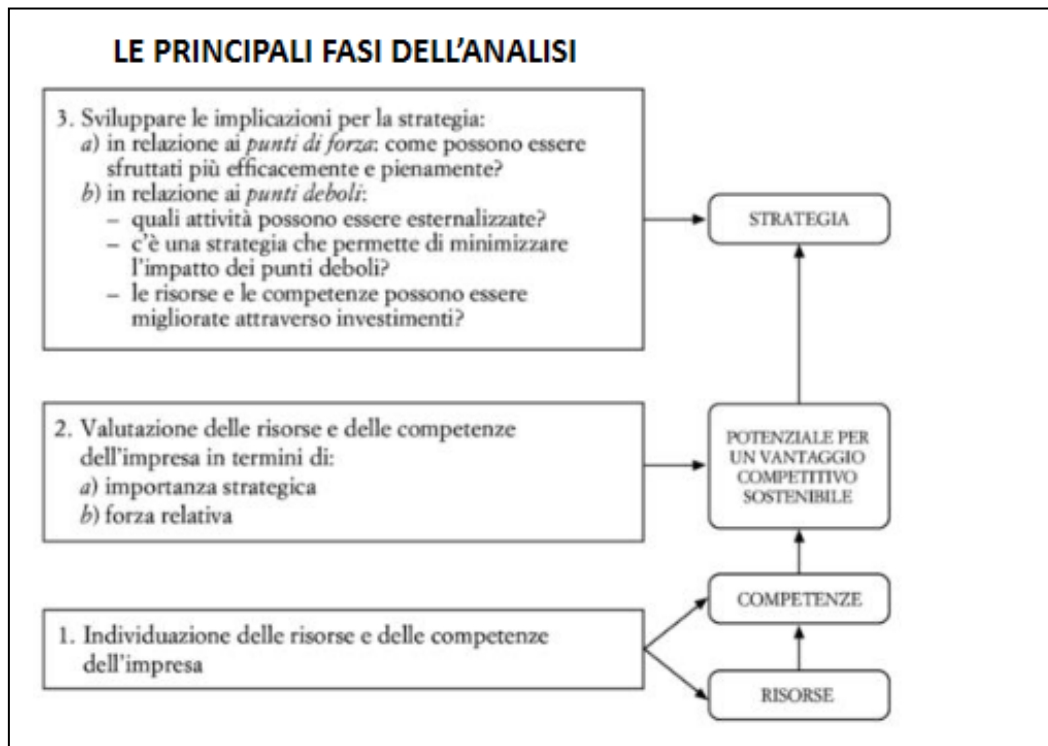
Routine organizzative:

- Sono modi di lavorare regolari e prevedibili che si concretizzano in una sequenza di azioni coordinate da parte degli individui
- Sono basate sulla conoscenza tacita e sulla reciproca intesa tra i membri del team
- Solitamente c'è una difficoltà oggettiva da parte di tutti i membri del team a descrivere l'articolazione della routine
- La stesura della routine serve a tradurre le direttive e le prassi operative in competenze

I profitti derivati dall'impiego di risorse e competenze derivano da:

1. Capacità di conseguire un vantaggio competitivo, devono essere presenti due condizioni:
 - Rilevanza = una risorsa deve essere rilevante in relazione ai fattori critici di successo del mercato (deve creare valore per i clienti)
 - Scarsità = una risorsa largamente disponibile potrebbe essere essenziale ma non sufficiente per conseguire un vantaggio competitivo
2. Capacità di mantenere il vantaggio competitivo, tre caratteristiche delle risorse/competenze che determinano la sua sostenibilità:
 - Durata = più è durevole, maggiore è la sua capacità di supportare un vantaggio
 - Trasferibilità = è sminuito dalla possibilità di essere imitato dai concorrenti. Se risorse e capacità sono trasferibili fra le imprese (acquistate o vendute) allora il vantaggio che si fonda su di esse risulterà erodibile
 - Replicabilità = se un'impresa non può comprare una risorsa allora la deve costruire. Le tecnologie non protette da brevetti possono essere imitate facilmente dai concorrenti
3. Capacità di sfruttare appieno il vantaggio competitivo
 - Appropriabilità = l'impresa deve poter acquisire un controllo proprietario escludendone i concorrenti





Strategia deliberata (Porter)= strategia che viene definita seguendo un processo di pianificazione strutturato, in coerenza con la missione e nel perseguimento degli obiettivi dell'organizzazione. È incompleta

Strategia emergente (Mintzberg) = decisioni che adattano la strategia deliberata ai cambiamenti delle circostanze esterne. È una rivisitazione di quella di Porter, in cui vengono analizzati anche i fattori esterni

Ciclo annuale di pianificazione strategica

- Impostazione del contesto: linee guida, previsioni, assunzioni. L'amministratore delegato inizia il processo con priorità strategiche, influenzate dal resoconto dei risultati precedenti.
- Business plan: le diverse unità organizzative (divisioni di prodotto, dipartimenti funzionali e unità geografiche) creano piani strategici che verranno poi discussi dal top management
- Piano di gruppo: una volta approvati, i business plan vengono integrati per creare un piano complessivo che verrà poi presentato al consiglio d'amministrazione per essere approvato
- Budget di spesa: spese di capitale previste, sia per l'azienda nel suo insieme, sia per le singole unità
- Piani operativi e obiettivi di risultato: scomposizione dei piani strategici in piani a breve termine. Il piano annuale si fonda su una serie di obiettivi che derivano dal piano strategico e sono sia finanziari che operativi

I fondamentali

Le imprese esistono perché attraverso la specializzazione del lavoro consentono una produzione efficiente, ci sono due problemi nella specializzazione:

1. Problema della cooperazione = allineamento degli interessi individuali con obiettivi divergenti
 - Deriva dal fatto che nelle organizzazioni i membri tendono a porsi obiettivi conflittuali

- Il disallineamento di obiettivi viene analizzato nei termini della relazione di agenzia (l'agente deve operare negli interessi del 'soggetto principale', che rappresenta gli interessi dell'impresa)
2. Problema del coordinamento = come fanno gli individui ad armonizzare le loro differenti attività? (anche in assenza di obiettivi in conflitto)
 - Interessa tutti i livelli gerarchici
 - Pongono in conflitto i diversi 'sotto-obiettivi' delle varie unità organizzative (es. logica delle vendite contro logica della produzione)

La direzione aziendale utilizza meccanismi di controllo per il riallineamento degli obiettivi:

1. Supervisione gerarchica = i manager monitorano comportamenti e prestazioni dei subordinati, utilizzando incentivi positivi e negativi
2. Incentivi di performance = legano premi e risultati; evitano il ricorso a costosi sistemi di monitoraggio e supervisione dei dipendenti
3. Valori condivisi = quando si condividono valori per uno scopo comune, non c'è bisogno di ricorrere a controlli punitivi o incentivi (associazioni di volontariato, comunità religiose)

Per armonizzare le differenti attività dell'impresa si usano 3 meccanismi di coordinamento:

1. Norme e direttive = tramite un contratto di lavoro, l'individuo acconsente a svolgere un certo numero di compiti, in accordo con quanto richiesto dal datore di lavoro
2. Adattamento reciproco = per individui impegnati in compiti correlati, avviene nei team senza un leader ed è adatto a nuove attività in cui non è possibile istituire routine
3. Routine = con attività ricorrenti. Sono essenziali nelle attività caratterizzate da dipendenza fra individui

Per generare competenze organizzative è necessario integrare le risorse attraverso processi, motivazione e struttura. In ogni organizzazione bisogna:

- Definire unità organizzative all'interno della gerarchia
- Esaminare come queste unità siano configurate all'interno della struttura complessiva dell'azienda
- Comprende la formalizzazione all'interno delle organizzazioni e i meriti relativi delle strutture meccanicistiche e organiche

Max Weber sulla burocrazia (maniera più efficiente e razionale di organizzare le attività umane):

- Ogni ufficio di basso livello è sotto il controllo e la supervisione di uno di livello più elevato
- Sistemica divisione del lavoro
- Formalizzazione nella redazione di atti, decisioni e regole amministrative
- Gestione del lavoro retta da un insieme di norme standardizzate e procedure operative
- Fiducia nella legalità delle norme promulgate e nel diritto da parte di chi è in possesso dell'autorità sulla base di tali norme a emettere ordini

La modularità indica la suddivisione di sistemi complessi in componenti organizzate gerarchicamente, ci sono 2 vantaggi:

- Risparmio sul coordinamento (riduzione di comunicazioni)
- Adattabilità (i sottosistemi della gerarchia agiscono con un certo grado di indipendenza dagli altri sottoinsiemi)

Definite le unità organizzative, vanno integrate tra loro in strutture organizzative, 3 principali tipi:

1. Funzionale = tipica di imprese che operano in un solo settore, permette:
 - Un elevato grado di controllo centralizzato
 - Di sfruttare al meglio le economie di scala
 - Lo sviluppo dell'apprendimento e delle competenze
2. Multidivisionale = preferita da gruppi industriali che operano in più settori:
 - Possibilità di decentrare il processo decisionale
 - Costituita da un'organizzazione modulare a legami deboli
 - Possibilità di applicare un sistema di gestione comune ai differenti business
 - Sviluppo di competenze di leadership attraverso l'autonomia delle singole divisioni
 - Divisa in: direzione centrale, divisione e unità di business

3. Matrice = formalizza il coordinamento e il controllo tra più dimensioni, una dimensione spesso tende a essere dominante. Nel tempo tende a concentrare i sistemi formali di coordinamento e di controllo su una dimensione, lasciando le altri prevalentemente informali

Diversi tipi di gestione organizzativa, forme:

- Meccanicistiche, dominate dalla burocrazia (quando l'ambiente è stabile e i beni e i servizi sono standardizzati)
- Organiche, flessibili e caratterizzate da reciproco adattamento (quando i mercati diventano turbolenti o l'innovazione una priorità)

Alcune recenti evoluzioni organizzative richiedono attenzione su certi fattori:

1. Riprogettazione dei ruoli
2. Adhocratie (valori condivisi, alti livelli di partecipazione, comunicazione flessibile e coordinamento spontaneo) e organizzazioni basate su team
3. Organizzazioni basate sul progetto (settore delle costruzioni e della consulenza; la caratteristica chiave è la durata limitata del lavoro → struttura flessibile)
4. Strutture a rete (dalle reti formate dall'insieme delle interazioni tra i membri dell'organizzazione)
5. Frontiere organizzative permeabili (relazioni di rete non sono limitate all'interno dei confini dell'azienda)

Vantaggio competitivo

Capacità di distinguersi sul mercato favorevolmente rispetto alla concorrenza e per questa via ottenere una profittabilità superiore.

Come nasce un vantaggio competitivo?

Fonti esterne di cambiamento:

- Domanda del consumatore
- Cambiamenti del prezzo dei fattori produttivi
- Tecnologia
- L'eterogeneità delle risorse fra le imprese crea vincitori e perdenti
- Alcune imprese sono più rapide e più efficaci nello sfruttare il cambiamento

Fonti interne di cambiamento:

- Innovazione strategica (applicazione di nuove tecnologie)
- Innovazione del modello di business: nuovi modelli di settore, di ricavo o d'impresa
- Strategia 'oceano blu' = migliori opportunità di business sono in spazi di mercati non contesi (oceani blu) tipo nuovi settori creati dall'innovazione tecnologica o la creazione di nuovi spazi di mercato all'interno di settori esistenti
- Nuovi segmenti di mercato per prodotti esistenti
- Riconcettualizzazione di prodotti esistenti
- Nuove ricombinazioni di caratteristiche del prodotto e riconfigurazioni di catene del valore consolidate (nuove posizioni di vantaggio competitivo)

Difesa del vantaggio competitivo

L'imitazione è la forma più diretta di concorrenza, per mantenere nel tempo il vantaggio competitivo è necessaria la presenza di barriere all'imitazione

Per imitare con successo c'è bisogno di:

1. Identificazione del vantaggio competitivo del concorrente
2. Incentivo (maggiore profittabilità)
3. Diagnosi della strategia rivale
4. Acquisizione delle risorse

Per contrastare l'imitazione ci sono i meccanismi di isolamento:

1. Nascondere performance superiori alla media
2. Dissuasione e azioni preventive = convincere che l'imitazione non è redditizia oppure occupare nicchie strategiche esistenti o potenziali, per ridurre la gamma delle opportunità di investimento disponibili per i nuovi entranti
3. Utilizzare molteplici fonti di vantaggio competitivo per determinare 'ambiguità casuale' = vantaggio multidimensionale e basato su un insieme complesso di risorse e competenze

4. Acquisizione di risorse e competenze non trasferibili e difficili da replicare

Ci sono due modi per realizzare maggiori profitti dei concorrenti:

- Fornendo un prodotto identico ad un prezzo inferiore (vantaggio di costo)
- Fornendo un prodotto unico (differenziato) ad un prezzo elevato (vantaggio di differenziazione)

Determinanti del vantaggio di costo:

- Economie di scala = riduzione costo medio, quanto più è elevata la capacità di produzione di un impianto, tanto minore è il costo unitario per ciascuna unità di prodotto. Derivano da tre fonti principali:
 - Relazioni tecniche input-output: in molte attività aumenti di output non richiedono aumenti proporzionali di input
 - Indivisibilità: molte risorse e attività non sono disponibili in piccole quantità
 - Specializzazione: solo le imprese di grandi dimensioni possono aumentare il grado di specializzazione dei macchinari e attrezzature, poiché aumenta il costo per acquistarli
- Economie di apprendimento = la curva di esperienza è basata sul 'learning by doing', sia a livello individuale che di gruppo
- Tecnologia e progettazione di processo
- Costi di approvvigionamento = pagare un input minore rispetto ai concorrenti:
 - Differenze nei prezzi dovute alla localizzazione geografica
 - Possesso di fonti di approvvigionamento a basso costo
 - Lavoro non sindacalizzato
 - Potere contrattuale e di negoziazione
- Utilizzo della capacità produttiva = il sottoutilizzo degli impianti causa un aumento del costo unitario
- Efficienza residuale = legata a quanto un'impresa si avvicina alla frontiera operativa efficiente, che dipende dalla sua capacità di eliminare le risorse in eccesso

Catena del valore (Porter) scompone il business dell'organizzazione nelle sue principali attività, al fine di evidenziare come ciascuna contribuisca alla generazione del valore complessivo e alla costruzione dei vantaggi competitivi

Fasi dell'analisi di struttura di costo di un'impresa:

1. Disaggregazione dell'impresa in attività separate
2. Definizione dell'importanza relativa delle diverse attività, in termini di costo totale di prodotto
3. Individuazione delle determinanti di costo
4. Individuazione dei legami fra le attività
5. Individuazione delle opportunità di riduzione dei costi

Vantaggio di differenziazione: quando si ottiene un premio sul prezzo che eccede il costo sostenuto.

Bisogna però comprendere sia l'impresa (lato dell'offerta) sia i suoi clienti (lato della domanda). La differenziazione può interessare aspetti del prodotto:

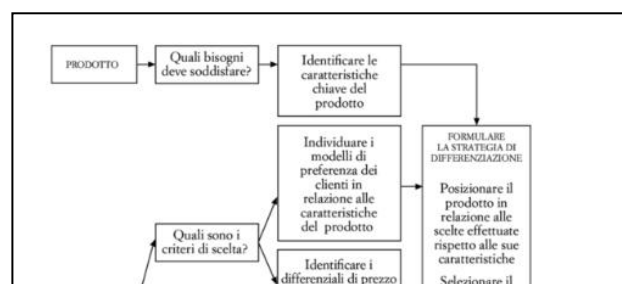
- Tangibili, riguardanti le caratteristiche visibili di un prodotto o servizio
- Intangibili, riguardanti il valore che i clienti attribuiscono ad un prodotto o servizio

La segmentazione invece riguarda 'il dove' l'impresa compete in termini di consumatori, luoghi e tipi di prodotto (caratteristica della struttura di mercato)

Diverse tecniche per analizzare le preferenze dei consumatori rispetto a determinati attributi di prodotto:

1. Multi-dimensional scaling: compara prodotti concorrenti sulla base delle caratteristiche fondamentali del prodotto
2. Con joint analysis: misura l'intensità delle preferenze del consumatore per diversi prodotti per poi stimare le preferenze relative ad un nuovo ipotetico prodotto
3. Analisi dei prezzi edonistici: considera i prodotti come insiemi di caratteristiche. I risultati di questa analisi possono essere usati per decisioni sul numero di caratteristiche da includere nei nuovi prodotti e stabilire il prezzo

Una ricerca di mercato deve considerare fattori:



- Demografici: età, sesso, etnia, collocazione geografica
- Socioeconomici: reddito, grado d'istruzione
- Psicografici: stile di vita, personalità

Analisi della differenziazione: l'offerta

1. Fattori di unicità che costituiscono le variabili decisionali dell'impresa
2. Integrità del prodotto: misura in cui un prodotto riesce a realizzare un equilibrio complessivo tra le diverse caratteristiche
3. Segnali e reputazione; i prodotti si dividono in:
 - Search goods: prodotti la cui qualità può essere accertata con una semplice verifica
 - Experience goods: prodotti la cui qualità può essere accertata solo dopo il consumo
4. Marchi: servono come garanzia di responsabilità, incentivo a mantenere la qualità del prodotto e per grande rilevanza nel commercio elettronico
5. Costi della differenziazione: approvvigionamenti di maggiore qualità, formazione dei dipendenti, elevati costi pubblicitari e servizi postvendita

Conclusioni:

- Per Porter il vantaggio di costo e la differenziazione costituiscono strategie tra loro alternative e mutualmente escludibili
- Nei mercati attuali, caratterizzati da intensa concorrenza, le imprese non hanno altra scelta che perseguirle entrambe

Evoluzione del settore e cambiamento strategico

“La specie che sopravvive non è quella più forte o intelligente, ma quella più reattiva al cambiamento”

Charles Darwin

Forze che determinano l'evoluzione del settore:

- Sviluppo della domanda
- Creazione e diffusione di conoscenza

Modello dominante = architettura di prodotto che definisce aspetto, funzionalità e metodo di produzione di un bene (non conferisce necessariamente un vantaggio di profitto)

Standard tecnico = tecnologia o specificazione importante per la compatibilità

La combinazione di miglioramenti del processo, modifiche del modello ed economie di scala, ha come risultato una riduzione dei costi che porta ad un aumento del tasso di penetrazione nel mercato

L'EVOLUZIONE DELLA DOMANDA

Introduzione	Limitata ai primi acquirenti: reddito elevato, avanguardia.
Sviluppo	Rapida accelerazione della penetrazione di mercato.
Maturità	Mercato di massa. Acquisti di sostituzione-ripetizione. Clienti consapevoli e sensibili al prezzo.
Declino	Obsolescenza.

Adattamento organizzativo e cambiamento, spesso vengono ostacolati da alcune fonti di inerzia:

- Routine organizzative = quanto più sono sviluppate, tanto più è difficile svilupparne di nuove, quindi le organizzazioni sono vittime di trappole organizzative in cui le principali competenze si trasformano nelle principali rigidità
- Strutture politiche e sociali = il cambiamento minaccia il potere detenuto da coloro che occupano posizioni di autorità
- Conformismo = le imprese tendono ad imitarsi per acquisire un grado di legittimazione
- Ricerca limitata = limitati da fattori cognitivi e comportamentali
- Complementarità fra strategia, struttura e sistemi

Le tecnologie possono essere

- Di rafforzamento: arricchiscono le caratteristiche di performance già presenti
- Dirompenti: incorporano caratteristiche di performance diverse dalla tecnologia disponibile al momento

Ambidestrisimo organizzativo = capacità delle imprese di conciliare esplorazione e sfruttamento

Per contrastare l'inerzia organizzativa:

- Creazione della percezione di uno stato di crisi: le crisi possono essere le condizioni per il cambiamento strategico, in quanto favoriscono l'allontanamento dell'impresa dallo status quo. Ma a volte è troppo tardi per rimediare → strumento per percepirle
- Fissazione di obiettivi sempre più ambiziosi
- Iniziative aziendali come catalizzatori di cambiamento
- Riorganizzazione della struttura aziendale
- Nuova leadership
- Analisi degli scenari: provare a prevedere il futuro

Tecnologia e gestione dell'innovazione

La ricerca del vantaggio competitivo stimola l'innovazione, le quali permettono alle imprese di dominare i propri settori. Il processo innovativo si articola in fasi:

- Invenzione = creazione di nuovi prodotti o processi attraverso lo sviluppo di nuova conoscenza o nuove combinazioni delle conoscenze esistenti
- Innovazione = commercializzazione di un'invenzione
- Diffusione

La redditività di un'innovazione, per il suo autore, dipende dal valore che crea e dalla percentuale di quel valore di cui l'innovatore riesce ad appropriarsi

Regime di appropriabilità = condizioni che influenzano la distribuzione della redditività derivante dall'innovazione

In un regime forte, l'innovatore è in grado di catturare una quota sostanziale del valore creato, mentre in un regime debole, le altre parti in causa ottengono gran parte del valore

I quattro fattori che determinano come gli innovatori sono in grado di appropriarsi del valore delle proprie innovazioni sono:

- Diritti di proprietà: brevetti, diritti d'autore, marchi registrati e segreti industriali
- Codificabilità e complessità della tecnologia
- Vantaggio temporale
- Risorse complementari

Le principali alternative per sfruttare l'innovazione sono:

1. Licenza
2. Esternalizzazione di determinate funzioni
3. Alleanze strategiche
4. Joint venture
5. Commercializzazione interna

I vantaggi/svantaggi di essere sia innovatori che imitatori stanno nel:

- Tutelare l'innovazione attraverso diritti di proprietà o vantaggio iniziale in termini di tempo (lead time)
- Usare risorse complementari: maggiore è l'importanza di queste risorse per lo sfruttamento di un'innovazione, maggiori sono i costi e i rischi assunti dall'impresa innovatrice.

- Potenziale per imporre standard tecnici: maggiore è la loro importanza, maggiori sono i vantaggi associati all'essere fra i pionieri e al poter influenzare questi standard

Finestre strategiche = periodi in cui le risorse e competenze delle imprese sono allineate con le opportunità disponibili nel mercato. Sono differenti per ogni azienda e può convenire sia fare la prima mossa che essere fast-follower (migliorando quello che hanno fatto i primi)

I settori emergenti sono rischiosi principalmente per l'incertezza tecnologica e l'incertezza del mercato. Per limitare i rischi ci sono alcune strategie:

- Collaborare con gli acquirenti principali
- Minimizzare l'esposizione al rischio (no debiti)
- Essere flessibili (risposte rapide ad eventi imprevisti)
- Adottare strategie multiple (investire su molteplici tecnologie)

Gli standard = sono un formato, interfaccia o sistema che permette interoperabilità. Offrono rendimenti superiori di quelli derivati da qualsiasi altro vantaggio competitivo. Possono essere pubblici o privati. È l'adesione ad uno standard, ad esempio, che garantisce che le lampadine prodotte da un costruttore si adattino alle lampade prodotte da altri costruttori

Modelli di innovazione

	Utilizza le competenze tecniche attuali	Richiede nuove competenze tecniche
Richiede un nuovo modello di business	DIROMPENTE	ARCHITETTURALE
Sfrutta il modello di business attuale	DI ROUTINE	RADICALE

Strategie di gruppo

Si concentrano su dove un'impresa compete, mentre la strategia di business si concentra su come un'impresa compete all'interno di una particolare area di business

Strategia di gruppo si interessa a:

- Diversificazione della produzione
- Ampiezza del mercato di riferimento
- Grado di integrazione verticale (insourcing) = strategia che prevede di svolgere internamente processi o attività aziendali precedentemente condotti da fornitori esterni. È diversa dall'esternalizzazione (outsourcing) che è il processo con cui un'azienda decide di far svolgere un processo o un'attività aziendale ad un fornitore esterno

La strategia di business si interessa alla condotta di un'azienda in un particolare mercato

Catena del valore = insieme di attività e processi tra loro concatenati, i quali contribuiscono a trasformare i vari input dell'impresa in output aventi un valore per il mercato (attività a monte e a valle)

Catena esterna del valore = concerne la filiera produttiva di cui l'impresa fa parte, comprende le catene del valore dei fornitori, distributori e clienti

Integrarsi verticalmente a valle significa svolgere internamente quelle attività (es. aprire punti vendita di proprietà per distribuire direttamente i prodotti ai clienti finali)

3 fattori da considerare nell'integrazione verticale:

1. Competenze (rispetto ai concorrenti)
2. Coordinamento (interdipendenza tra attività)
3. Controllo (controllare attività o asset rari o specializzati)

Rischi dell'integrazione verticale:

- Perdita di flessibilità: un'impresa fortemente integrata verticalmente, presenta una minore capacità di rispondere rapidamente a sollecitazioni del mercato che richiedono un adeguamento del suo business model
- Perdita di focalizzazione: al variare della tipologia e della natura delle attività che un'impresa gestisce, corrisponde un aumento della difficoltà nel riuscire a svolgerle tutte in maniera efficiente

Esternalizzazione

- Consente alle imprese di essere più flessibili e tempestive nel dare le risposte al mercato, affidando determinate attività ad altre imprese che sono in grado di svolgerle in maniera più efficiente
- Quando un settore ha un elevato grado di turbolenza e incertezza tecnologica, l'esternalizzazione è preferita all'integrazione verticale
- Consente di focalizzare su un insieme più ristretto di attività e di ridurre gli investimenti necessari per attuare processi di crescita organica o interna
- Si può beneficiare di effetti di scala: un fornitore che lavora per più aziende, sviluppa un volume di attività assai superiore rispetto alla singola impresa, per cui potrà beneficiare delle economie di scala che gli consentiranno di ridurre il costo medio unitario di produzione

Svantaggi dell'esternalizzazione:

- Perdita di competenze distintive (innovazione)
- Perdita del controllo su asset e attività critiche (gestite da terzi)

Alleanze strategiche = accordo di cooperazione in cui le imprese combinano le proprie risorse e competenze per creare nuovo valore. Tre forme di alleanza:

- Contrattuale: le imprese sottoscrivono un contratto per definire il loro rapporto
- Equity alliances: le imprese effettuano acquisti reciproci o unilaterali di partecipazioni azionarie
- Creazione di una joint venture: combinano risorse e competenze per creare una nuova società, giuridicamente indipendente e con specifici obiettivi da raggiungere

Internazionalizzazione = espansione del business al di là dei confini nazionali attraverso il commercio e l'investimento diretto. Questo porta le imprese a costruire catene del valore globali, collocando gli stati del processo produttivo in diversi paesi. L'espansione avviene per varie ragioni: crescita, efficienza, gestione del rischio, accesso a nuove conoscenze e risposta a clienti/concorrenti



L'internazionalizzazione intensifica la competizione e implica minori margini di profitto settoriali, applicando il modello delle 5 forze competitive di Porter, si verifica come l'internazionalizzazione impatti su tre forze:

- Potenziali entranti
- Rivalità tra imprese esistenti
- Aumento del potere contrattuale degli acquirenti

Determinanti della localizzazione geografica:

- Risorse del paese = vantaggio competitivo basato su risorse interne all'ambiente nazionali, ci si posiziona dove sono più abbondanti
- Risorse e competenze delle imprese = vantaggio competitivo generato da risorse e competenze interne, la localizzazione dipenderà dal grado di mobilità delle risorse stesse

Nella scelta dell'investimento bisogna porsi domande:

1. Il vantaggio competitivo è specifico dell'azienda o legato a risorse del paese ospitante?
2. Il prodotto è trasferibile?

3. L'azienda possiede una gamma completa di risorse e competenze per stabilire un vantaggio competitivo nel mercato estero?
4. L'impresa può appropriarsi facilmente dei rendimenti delle proprie risorse?
5. Qual è la natura dei costi di transizione?

Diversificazione

Diversificazione correlata (concentrica) = ingresso in business caratterizzati da una complementarità tecnologica, produttiva, commerciale con il business originario

Diversificazione non correlata (pura) = entrata in business senza alcun collegamento con le attività originarie

Un livello moderato di diversificazione correlata porta a elevati livelli di performance, mentre una strategia di diversificazione troppo spinta, determina l'effetto opposto

La diversificazione è motivata da obiettivi di:

1. Crescita: verso settori dinamici, attraverso acquisizioni
2. Riduzione del rischio: riduzione del rischio di insolvenza sul debito di impresa, riducendo le fluttuazioni cicliche nei flussi di cassa. Più indipendenza dal mercato dei capitali
3. Creazione di valore: secondo Porter bisogna svolgere 3 test:
 - Test di attrattività (del settore)
 - Test di costo di entrata (analisi delle barriere)
 - Better-off test (se è in grado di portare vantaggio competitivo)

Economie di scopo = vantaggi di costo derivati dall'utilizzare una risorsa in molteplici attività, condotte congiuntamente. Sono i risparmi di costo generati da un aumento dell'output di più prodotti, mentre quelle di scala si riferiscono ai risparmi di costo generati dall'aumentare la scala di produzione del singolo prodotto

La natura delle economie di scopo varia a seconda della risorsa o competenza:

- Risorsse tangibili
- Risorsse intangibili
- Competenze organizzative
- Economie di scopo dal lato della domanda

Vantaggi:

- Il management del gruppo ha accesso a maggiori informazioni rispetto a quelle disponibili nei mercati esterni
- È più efficiente nel riallocare capitali e forza lavoro
- Ha maggiore successo in aziende consolidate che in aziende neo-costituite

Non è emersa alcuna relazione sistematica tra redditività e diversificazione, oltre un certo grado di diversificazione, la complessità di gestione genera minore redditività

La correlazione (risorse e competenze comuni) può essere classificata come:

1. Operativa = somiglianza tra settori, in termini di tecnologia e mercato (produzione, marketing, distribuzione)
2. Strategica = necessità di medesime competenze manageriali, di gestione strategica nell'allocazione delle risorse e attività differenti

Ci sono quattro attività attraverso le quali la gestione di gruppo aggiunge valore alle attività:

- Gestione del portafoglio complessivo dell'impresa: è essenziale che i dirigenti del gruppo siano abili nell'individuare imprese sottovalutate e siano più efficienti del mercato finanziario nell'allocare capitali alle diverse attività

Le matrici di pianificazione del portafoglio sono uno strumento strategico ampiamente utilizzato dalle imprese diversificate, esse mostrano il posizionamento delle diverse attività dell'impresa, utile per analizzare le prospettive di creazione di valore di ciascuna. Le matrici McKinsey e Bcg sono volte a indicare la potenziale redditività futura di una certa attività utilizzando dati passati e ignorando le interdipendenze tra attività

- Gestione delle interdipendenze tra le diverse attività: permette lo sfruttamento delle interdipendenze tra risorse e capacità, attraverso l'accentrimento di servizi comuni a livello d'impresa e attraverso la gestione delle interdipendenze dirette tra le unità di business. La forma

più semplice di condivisione di risorse è l'accentramento delle strutture preposte all'erogazione di funzioni e servizi di interesse generale. Si può creare sinergia tra le diverse aree sulla base delle loro similarità (trasferimento di risorse e competenze e condivisione di attività)

- Gestione delle singole attività: La sede del gruppo deve coordinare le sinergie tra le attività, creando valore per le singole aree attraverso il miglioramento della gestione. Principalmente tramite:
 - Coinvolgimento diretto di gruppo nella gestione dell'area di business
 - Pianificazione strategia
 - Gestione del risultato e controllo finanziario
- Gestione del cambiamento nell'impresa con più aree d'attività

L'efficacia dei processi di pianificazione strategica di grandi aziende diversificate, può essere sostenuta da tre tipi di iniziative:

1. Focalizzarsi sulle questioni strategiche critiche
2. Adattare la pianificazione strategica per rispondere ai bisogni specifici dell'azienda
3. Sistematizzare l'esecuzione strategica

La pianificazione strategica si preoccupa dei risultati sul medio e lungo periodo mentre il controllo finanziario sui risultati entro due anni

CARATTERISTICHE DEI DIVERSI STILI DI GESTIONE STRATEGICA

	Pianificazione strategica	Controllo finanziario
Formulazione della strategia di business	Gli uffici centrali di aree d'affari e di gruppo formulano congiuntamente la strategia. Il quartier generale coordina le strategie delle diverse aree d'affari	La strategia è formulata a livello di business. La direzione è molto reattiva ma offre scarso contributo al coordinamento
Controllo dei risultati	In prevalenza obiettivi strategici con orizzonte a medio e lungo termine	I budget finanziari stabiliscono gli obiettivi annuali per il Roi e per altre variabili finanziarie con controlli mensili e trimestrali
Vantaggi	Efficace nel gestire a) collegamenti fra aree d'affari, b) innovazione, c) posizionamento competitivo nel lungo periodo	L'autonomia delle aree d'affari incoraggia iniziativa, reattività e sviluppo di leader divisionali
Svantaggi	Perdita di autonomia e iniziativa a livello divisionale. Tende a indurre un punto di vista unificato sulla strategia. Resistenza all'abbandono di una strategia fallimentare	L'obiettivo di breve periodo scoraggia l'innovazione e lo sviluppo a lungo termine. Condivisione limitata di risorse e competenze fra le diverse aree
Stile adatto a	Aziende con un numero limitato di aree d'affari strettamente collegate. Nei settori in cui sono importanti tecnologia e competizione e in cui i progetti sono grandi e a lungo termine	Aziende con molte aree d'affari collocate in un'ampia gamma di settori e con limitati collegamenti fra di esse. Questo approccio funziona meglio in settori maturi e tecnologicamente stabili nei quali i progetti d'investimento sono relativamente piccoli e di breve periodo

Le questioni fondamentali della governance di grandi imprese diversificate sono tre:

1. Diritti degli azionisti
2. Responsabilità del consiglio d'amministrazione (deve assicurare la guida strategica dell'azienda, un controllo efficace del gruppo dirigente e la trasparenza di fronte all'azienda e agli azionisti)
3. Ruolo del management di gruppo

Quindi ci sono quattro tipi di attività grazie a cui la gestione di gruppo crea valore in queste aziende

- Gestire il portafoglio di attività
- Gestire le interdipendenze tra le attività
- Gestire le attività individuali
- Gestire il cambiamento e lo sviluppo

Acquisizione (o scalata) = acquisti di un'azienda da parte di un'altra

Fusione = tra due aziende che si amalgamano per costituire una nuova impresa

Alleanza strategica = accordo di collaborazione tra due o più imprese per perseguire obiettivi comuni sulla base di un accordo

Motivazioni per eseguirle:

- Incentivi per il management, sia finanziari che psicologici (aumenta dimensione azienda, più redditività)
 - Disponibilità di informazioni privilegiate che fanno da base per identificare e acquistare aziende sottovalutate
 - Riduzione carico fiscale
- ➔ Gli effetti di queste operazioni sono generalmente deludenti