

# Strategia Aziendale

Informatica per il Management – 2022/2023- Strategia Aziendale, Sabrina Scarito – Beatrice Ruggeri- Università di Bologna

22/02/2023

Necessita di colmare il bisogno, come fermo bisogno? Colmandolo con beni e servizi.

Che cosa è strategia? Qualcosa che si fa oggi, che si riscontra nel futuro, raggiungimento di un obiettivo, decisione per lungo periodo.

Perché le imprese hanno bisogno della Strategia.

Appunti da libro.

## 1 CAPITOLO- Introduzione alla strategia d'impresa

### 1- La strategia e il successo delle organizzazioni.

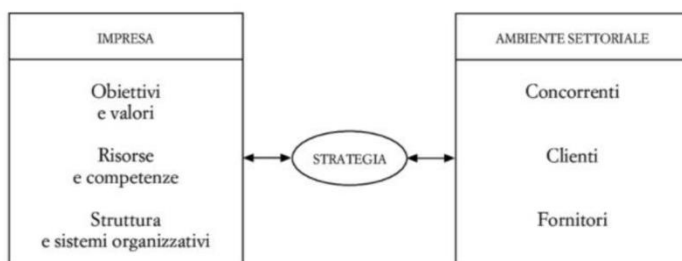
La strategia si occupa del successo. La strategia è un tema unificatore che conferisce **coerenza** e **unicità** di direzione alle azioni e alle decisioni di un individuo o di una organizzazione. Le due componenti fondamentali della analisi strategica sono: l'analisi dell'ambiente esterno all'impresa e l'analisi dell'ambiente interno.

Se accomuniamo i personaggi di Elisabetta 2 e quello di Lady Gaga e confrontiamo le strategie che hanno messo in atto, possiamo trovare 4 elementi in comune:

1. **Obiettivi a lungo termine, chiari e coerenti.** Un lucido impegno nel raggiungimento di un ben preciso obiettivo che viene perseguito tenacemente.
2. **Profonda comprensione dell'ambiente competitivo.** Il modo in cui entrambe definiscono il proprio ruolo rivela una piena e profonda comprensione dell'ambiente in cui vivono.
3. **Valutazione obiettiva delle risorse.** Entrambe sono state abili nel valutare e utilizzare le risorse a disposizione e nel costruirle ulteriormente.
4. **Implementazione efficace:** la migliore delle strategie è di scarsa utilità se non accompagnata da un'implementazione efficace.

Questi quattro aspetti costituiscono le componenti chiave dell'analisi della strategia di business.

### 2- Lo schema di base per l'analisi strategica.



Nella figura viene illustrato il quadro analitico fondamentale dell'analisi strategica. I quattro elementi di una strategia di successo di cui abbiamo parlato prima, sono stati riclassificati in due gruppi: l'**impresa** e l'**ambiente settoriale**.

L'**impresa** incorpora tre insiemi di

questi elementi:

1. **Obiettivi e valori:** obiettivi semplici, coerenti e di lungo periodo
2. **Risorse e competenze:** valutazione oggettiva delle risorse.
3. **Struttura e sistemi organizzativi:** Implementazione efficace.

Invece per quanto riguarda l'**ambiente settoriale** ovvero la profonda comprensione dell'ambiente competitivo è definito dalle relazioni dell'impresa con i **clienti**, i **concorrenti** e i **fornitori**. Il compito della strategia di business, quindi, è determinare come l'impresa dovrà impiegare le risorse all'interno del proprio ambiente di riferimento per soddisfare i propri obiettivi di lungo termine e come dovrà organizzarsi per realizzare tale strategia

### - 2.1 La coerenza strategica

Nell'approccio che considera la strategia come un collegamento tra impresa e il suo ambiente esterno è fondamentale la nozione di **coerenza strategica**, la strategia per avere successo deve essere coerente sia con le caratteristiche dell'ambiente esterno dell'impresa sia con quelle del suo ambiente interno. Per esempio, quando si parla di Alitalia e le sue difficoltà possono essere attribuite a una strategia che ha fallito nel rispondere alla concorrenza di compagnie low-cost come Ryanair e EasyJet. Il concetto di **coerenza strategica** si riferisce anche alla coerenza interna tra gli elementi che formano la strategia di impresa. Il principio di coerenza strategica è centrale nella concettualizzazione dell'impresa come **sistema di attività**, secondo Porter: "*strategia significa creare una posizione unica e distintiva in grado di coinvolgere un insieme di attività*". Il concetto di coerenza strategica è parte di un insieme di idee conosciute come **teoria delle contingenze** che dice che il modo migliore per progettare un'organizzazione dipende dalle circostanze, in particolare dalle caratteristiche dell'ambiente in cui l'organizzazione opera.

### - 3 Gli studi sulle strategie d'impresa

La strategia è il piano complessivo per lo spiegamento delle risorse necessarie a conseguire una posizione di vantaggio, la tattica è un progetto d'azione specifico. Le decisioni strategiche, che riguardano la sfera militare o quella aziendale hanno tre caratteristiche in comune: sono importanti, implicano un significativo impiego di risorse, non sono facilmente reversibili. La **pianificazione aziendale** nata verso la fine degli anni 50 forniva strumenti a breve termini di durata di circa 5 anni e di selezionare fra investimenti alternativi, ma non erano in grado di guidare lo sviluppo dell'impresa nel lungo periodo. Dopo le crisi petrolifiche degli anni 70 ci fu una transizione della pianificazione aziendale verso quella che verrà chiamata **direzione strategica** comportò una maggiore attenzione alla concorrenza quale caratteristica fondamentale dell'ambiente imprenditoriale e sul vantaggio competitivo come principale scopo della strategia di impresa. Negli anni '90 l'analisi strategica prima incentrata su fonti di profitto nell'ambiente esterno si focalizza sull'ambiente interno. La cosiddetta **resource-based view** dell'azienda identifica nelle **risorse** e nelle **competenze** dell'azienda stessa le sue fonti principali di vantaggio. Successivamente le **tecnologie digitali** hanno avuto un impatto massiccio sulle dinamiche competitive di molti settori, creando mercati **winner-take-all**, tecnologie sempre più di rottura e tassi di sostituzione più rapidi hanno portato ad una strategia meno orientata alla pianificazione, favorendo l'innovazione strategica, e cercando **blue oceans** in spazi di mercato privi di concorrenza. Alleanze e altre forme di collaborazione stanno diventando via via sempre più un tratto comune.

### - 4. Il management strategico oggi

Nel suo significato più generale la **strategia** è lo strumento usato da individui e organizzazioni per raggiungere i **propri obiettivi**. L'idea in comune tra diverse definizioni di strategia rimane sempre quella di fissazione di obiettivi, l'allocazione di risorse e l'individuazione di criteri di coerenza e compatibilità tra decisioni e azioni. Più un ambiente è turbolento, più la strategia deve essere flessibile e reattiva. Ma è proprio in queste condizioni che l'importanza della strategia cresce, anziché diminuire. Quando l'impresa

deve fronteggiare minacce impreviste, e nuove opportunità appaiono di continuo all'orizzonte la strategia è fondamentale per guidare l'impresa. Perché le imprese hanno bisogno della strategia? La strategia favorisce una gestione efficace delle organizzazioni i tre modi:

1. **La strategia come supporto alle decisioni:** La strategia è un modello o una linea guida che conferisce **coerenza** alle decisioni di un individuo o di un'organizzazione. La strategia migliora il processo decisionale in diversi modi: ad esempio vincola il numero delle decisioni alternative da considerare. Oppure il processo di definizione della strategia consente di raggruppare le conoscenze di diverse persone e di integrarle. Infine, facilita l'applicazione di strumenti analitici.
2. **La strategia come strumento di coordinamento:** La sfida più ardua nella gestione di qualsiasi organizzazione consiste nel coordinare le azioni dei suoi diversi membri; quindi, la strategia può essere un modo per promuovere il coordinamento.
3. **La strategia come obiettivo:** Una strategia volta al futuro imprime una direzione allo sviluppo dell'impresa e definisce le aspirazioni che possano muovere e ispirare i membri dell'organizzazione.

La strategia ha origine nei pensieri dei leader di una organizzazione. Ci sono quattro tipi di esplicitazione attraverso cui le aziende comunicano la loro strategia:

- La dichiarazione della missione descrive lo scopo dell'organizzazione e risponde alla domanda "perché esistiamo?"
- Una dichiarazione di **principi** o di valori **dilinea** "in che cosa crediamo e come ci comporteremo"
- La dichiarazione della visione esplicita "ciò che vogliamo essere"
- L'esposizione della strategia articola il piano competitivo, che in genere descrive obiettivi, ambito e vantaggio.

In definitiva la strategia di una organizzazione esiste nelle decisioni e nelle azioni dei suoi membri. Infatti, se si mettono a confronto le decisioni e le azioni concrete si scopre che esiste un gap tra retoricità e realtà.

Le scelte strategiche possono essere ridotte a queste due domande: dove competere? E come competere? Le risposte a queste due domande porta alle seguenti definizioni:

- La **strategia di gruppo** definisce il campo d'azione dell'impresa attraverso la scelta dei settori e dei mercati nel quale competere.
- La **strategia di business** è volta a definire il modo di competere all'interno di un determinato settore o mercato. Se l'impresa vuole avere successo in un settore deve conseguire un vantaggio competitivo rispetto ai rivali.

Solitamente nelle industrie più grandi il top management si occupa delle strategie di gruppo mentre i manager di divisione singole sono responsabili della strategia di business. Perché un'azienda sopravviva e prosperi nel lungo periodo necessario un rendimento del capitale maggiore del suo costo. Per riuscirci esistono due alternative:

1. Scegliendo di posizionarsi in settori che offrono un tasso **di remunerazione trattativo**.
2. Riuscendo a stabilire un **vantaggio competitivo** sui rivali all'interno dei confini di un certo settore.

La chiave di successo di un'impresa è la capacità di conseguire un **vantaggio competitivo**; quindi, le problematiche riguardanti la strategia di business precedono quelle relative alla strategia di gruppo. La domanda **dove** riguarda il settore o i settori nei quali è collocata l'impresa, i prodotti da essa offerti, i gruppi di clienti oggetto d'attenzione, i paesi e le località nei quali opera, nonché l'intervallo verticale di progetti da essa interpretata. La domanda **come** riguarda la natura stessa del vantaggio competitivo dell'impresa. La

strategia non riguarda solo competere per l'oggi ma è rivolta anche al competere per **domani**.

- **5. Come viene elaborata la strategia? Il processo di formulazione della strategia.**

Mintzberg distingue tra strategie deliberate, realizzate ed emergenti.

1. La **strategia deliberata** è la strategia come viene concepita dal gruppo dei dirigenti di vertice.
2. La **strategia realizzata** è la strategia che viene oggettivamente implementata. La strategia realizzata è dunque solo in parte correlata a quella deliberata.
3. La **strategia emergente** è l'insieme delle decisioni che emergono dal complesso processo attraverso il quale i singoli manager interpretano la strategia deliberata e la adattano ai cambiamenti delle circostanze esterne. La strategia emergente è dunque l'insieme delle determinanti principali della strategia realizzata.

Non sempre la strategia è razionale, ad esempio, l'entrata di Honda nel mercato statunitense delle biciclette è stato molto lodato ma in realtà successivamente è risultato casuale.

Il **disegno razionale** di una strategia comprende tutti quei processi organizzativi attraverso cui la strategia viene deliberata, discussa e decisa. La **concreta realizzazione della strategia**, attuata attraverso le decisioni e le azioni intraprese a tutti i livelli dell'organizzazione, è un processo decentralizzato in cui i manager intermedi giocano un ruolo centrale. Si definisce **emergenza pianificata** il processo di formulazione strategica che combina disegno razionale e processi emergenti. La definizione di strategia di business si sviluppa tipicamente in quattro fasi.

1. **Definizione dell'agenda strategica:** identificazione dei problemi fondamentali che la strategia si propone di affrontare.
2. **Analisi della situazione:** Dopo aver determinato livello e tendenza del risultato d'impresa, la sfida è affrontare la **diagnosi del risultato**. Per verificare se sia necessario cambiare la strategia corrente, non occorre semplicemente soffermarsi sui risultati attuali ma è necessario capire quali sono i risultati futuri, quindi, bisogna fare un **analisi di settore**. Dopo aver individuato i probabili cambiamenti esterni, bisogna chiedersi cosa questi implicano per la posizione competitiva dell'impresa.
3. **Formulazione della strategia:** le strategie raccomandate solitamente evitano riferimenti specifici a ciò che deve essere fatto, piuttosto mirano ad articolare la basi fondamentali per la definizione del vantaggio competitivo dell'impresa e chiariscono come ciò si possa riflettere nel modo in cui l'impresa dovrà competere.
4. **Implementazione della strategia:** L'implementazione di una strategia richiede che vengano allocate risorse e motivate persone.

- **6. Il management strategico delle organizzazioni non profit**

La strategia è importante per le organizzazioni non profit come per le imprese che concludono affari e business. Molti dei concetti e degli strumenti dell'analisi strategica sono ugualmente applicabili alle organizzazioni non profit. Tra gli strumenti di analisi strategica applicabili a tutto i tipi di organizzazione non-profit hanno un'importanza particolare quelli che permettono alla strategia di specificare obiettivi organizzativi e di collegarli alle decisioni su come allocare le risorse. Il processo di pianificazione strategica di organizzazioni non profit deve essere disegnato in modo che missione, obiettivi, allocazione di risorse e risultati siano strettamente allineati. Competere sul mercato dei finanziamenti è un'area della strategia fondamentale per la maggior parte delle organizzazioni non-profit.

- **L'analisi SWOT**

L'analisi SWOT è uno strumento utilizzato in strategia aziendale per valutare la situazione di un'azienda o di un'organizzazione. L'acronimo SWOT significa Strengths (Punti di

Forza), Weaknesses (Punti di Debolezza), Opportunities (Opportunità) e Threats (Minacce).

L'analisi SWOT consente di identificare i punti di forza e di debolezza interni dell'azienda, nonché le opportunità e le minacce esterne che possono influire sulla sua attività. Ciò consente all'azienda di sviluppare una strategia basata sulle sue forze e di gestire le sue debolezze, sfruttare le opportunità e mitigare le minacce.

In pratica, l'analisi SWOT prevede la raccolta e l'analisi di informazioni su quattro fattori principali:

- Punti di forza: quali sono i vantaggi competitivi dell'azienda rispetto ai suoi concorrenti? Quali sono le sue risorse, le competenze e le capacità distintive?
- Punti di debolezza: quali sono le aree in cui l'azienda è meno efficace o efficiente? Quali sono le sue carenze di risorse o competenze?
- Opportunità: quali sono le tendenze del mercato o i cambiamenti nel contesto competitivo che potrebbero offrire all'azienda nuove opportunità di crescita o di profitto?
- Minacce: quali sono le forze esterne che potrebbero limitare la capacità dell'azienda di crescere o di operare con successo, come i concorrenti, i cambiamenti normativi, i problemi economici, ecc.?

L'analisi SWOT è uno strumento flessibile e può essere utilizzato in molte situazioni diverse, come l'analisi del mercato, l'analisi della concorrenza o l'analisi del portafoglio di prodotti di un'azienda.

## 2 CAPITOLO – GLI STRUMENTI DELL'ANALISI STRATEGICA

### - 1. Strategia e creazione di valore

L'attività d'impresa è molto di più che fare soldi. Le imprese sono organizzazioni creative che offrono alle persone opportunità senza eguali di fare la differenza (ad esempio Henry Ford). Ogni imprenditore è ispirato da un obiettivo personale ed unico. C'è un fattore comune in questa molteplicità di scopi organizzativi: il desiderio e il bisogno di creare **valore**, con **valore** si intende il valore monetario di un prodotto o un bene aziendale. Si può quindi generalizzare dicendo che lo scopo dell'attività d'impresa è la creazione di valore per i clienti. Si può creare **valore** in due modi:

1. La **produzione** crea valore trasformando fisicamente prodotti che hanno meno valore per il cliente in prodotti che hanno più valore
2. Il **commercio** crea valore non attraverso la trasformazione fisica dei materiali, ma spostandoli nello spazio tempo. Lo scambio implica il trasferimento di prodotti da certi individui e luoghi ad altri dove il loro valore è ritenuto superiore.

Il valore totale per i clienti è misurato dalla loro **disponibilità a pagare**, non da quello che effettivamente pagano. La differenza tra queste due quantità è definita **surplus del consumatore**.

L'azienda quali interessi dovrebbe tenere in considerazione?

- **Massimizzazione del valore per gli stakeholders.**
- **Massimizzazione del valore per gli azionisti:** le imprese, al fine di perseguire al meglio l'interesse sia degli azionisti sia della società devono massimizzare i profitti.
- **La misurazione dei risultati.**

- **La governance dell'azienda.**

Per chiarezza diciamo che l'obiettivo della strategia è la massimizzazione del valore dell'impresa attraverso la massimizzazione del profitto a lungo termine. Indaghiamo le ragioni che possono sostenere la visione del fare soldi:

1. La **concorrenza**: affinché un'azienda sopravviva è necessario che nel lungo termine ottenga un tasso di profitto che copra il suo costo del capital.
2. La **minaccia di acquisizione**: ad esempio il produttore di cioccolato Cadbury acquisito da Kraft foods successivamente acquisito da un fondo di investimento privato: la 3g capital.
3. **Convergenza degli interessi degli stakeholder**. È probabile che piuttosto che un conflitto ci sia una comunanza di interessi tra i diversi stakeholders.

### 3 CAPITOLO – L'ANALISI DI SETTORE

#### - 1. Dall'analisi dell'ambiente all'analisi di settore

L'ambiente di un'impresa è composto da tutte quelle variabili esterne che ne influenzano le decisioni e i risultati. Le influenze ambientali possono essere classificate secondo la fonte, ad esempio, l'analisi **Pest** considera i fattori politici, economici, sociali e tecnologici che hanno un impatto sull'impresa. Il requisito principale per riconoscere ciò che è vitale da ciò che è solo importante, quindi bisogna stabilire quali fattori ambientali giocano un ruolo chiave per le decisioni strategiche d'impresa:

1. Perché un'impresa ottenga un profitto è necessario che crei valore per i **clienti**
2. Nel creare valore l'impresa acquista beni e servizi dai **fornitori**
3. L'impresa deve comprendere il gioco competitivo cioè i **concorrenti**.

Il nucleo centrale dell'ambiente di riferimento dell'impresa è quindi costituito dalle sue relazioni con i tre gruppi di attori: i clienti, i fornitori e i concorrenti: questo è l'**ambiente settoriale** dell'impresa.



Il **valore** si crea nel momento in cui il prezzo che il consumatore è disposto a pagare per un prodotto è superiore ai costi sostenuti dall'impresa. Tuttavia, la creazione di valore non genera necessariamente profitto. I profitti realizzati dalle imprese di un settore sono dunque determinate da tre fattori:

1. Il **valore del prodotto per i clienti**
2. L'**intensità della concorrenza**
3. Il **potere contrattuale relativo** nei diversi livelli della catena produttiva

#### - 2. L'analisi dell'attività dei settori

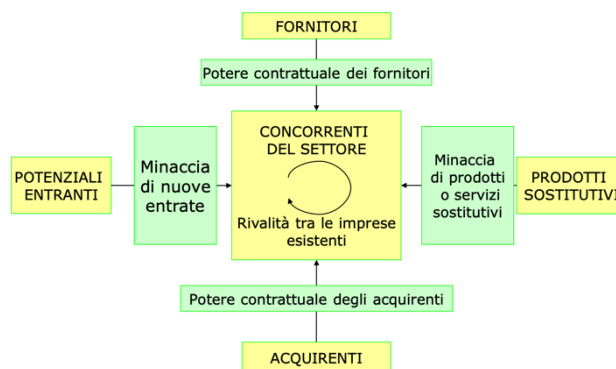
La premessa di base dell'analisi del settore è che il livello di redditività non è né casuale né derivante da connotati interamente specifici del settore ma è determinato dall'influenza sistematica della struttura del settore. La struttura del settore guida il comportamento competitivo e ne determina la redditività. Ci sono due teorie di riferimento:

1. La **teoria del monopolio**: si verifica dove un settore è costituito da un'unica impresa protetta da **barriere all'entrata**.
2. La **concorrenza perfetta** caratterizza un settore in cui molte imprese forniscono un prodotto identico in assenza di restrizioni all'entrata.



Lo schema delle **cinque forze competitive di Porter** è lo strumento più utilizzato nell'analisi della **concorrenza**. Questo schema evidenzia che la redditività di un settore è determinata da 5 forze competitive:

- Tre fonti di competizione **orizzontale**: la **concorrenza dei prodotti sostitutivi**, la **concorrenza dei nuovi entranti** e la **concorrenza delle imprese già presenti nel settore**.
- Due fonti di competizione **verticale**: il **potere contrattuale dei fornitori** e il **potere contrattuale dei clienti**.



## - 2.2 La concorrenza dei prodotti sostitutivi

Il prezzo che i consumatori sono disposti a pagare per un prodotto dipende anche dalla disponibilità di prodotti sostitutivi. Ad esempio, l'assenza di sostituti di un prodotto come può essere la benzina o le sigarette comporta una relativa insensibilità al prezzo da parte dei consumatori. La propensione degli acquirenti alla sostituzione fra prodotti alternativi determina le variazioni dei prezzi e dei profitti e dipende di volta in volta dalle caratteristiche di prezzo e di prestazione. Quanto più sono complessi i bisogni che un prodotto soddisfa e quanto più è difficile percepire le differenze nelle prestazioni, tanto più basso è il ricorso dei consumatori a prodotti sostitutivi sulla base differenze di prezzi.

## -2.3 La minaccia di nuove entrate

Quando un settore ottiene un rendimento del capitale superiore al costo del capitale esercita un effetto di attrazione su imprese esterne al settore e, se non esistono **barriere d'entrata**, il tasso di profitto scenderà verso il suo livello competitivo. In certi settori è relativamente facile iniziare un'attività d'impresa (ad esempio la birra). La **minaccia** di nuove imprese può essere sufficiente per garantire prezzi di mercato a livello competitivo. Un settore in cui non esistono barriere all'entrata o all'uscita è detto contendibile. Nella maggior parte dei settori, tuttavia, le nuove imprese devono superare **barriere all'entrata** cioè tutti quegli elementi che **svantaggiano i nuovi entranti rispetto alle imprese consolidate**. Le principali cause sono:

- **Fabbisogni di capitale**: Il costo del capitale necessario per affermarsi all'interno di un settore può essere così elevato da scoraggiare qualunque impresa che non sia già di grandi dimensioni (Airbus o Boeing).
- **Economie di scala**: Settori che richiedono alte disponibilità di capitale per i nuovi entranti sono soggetti a economie di scala. In particolare, se sono necessari ingenti investimenti, allora un principio di efficienza richiederebbe di ammortizzare questi costi su un grande volume di output.
- **Vantaggi assoluti di costo**: le imprese consolidate possono avere un vantaggio di costo sui nuovi entranti semplicemente perché sono entrati prima.
- **Differenziazione di prodotto**: In un settore in cui i prodotti sono differenziati, le imprese affermate hanno i vantaggi della riconoscibilità del marchio e della lealtà dei consumatori.
- **Accesso ai canali distributivi**: Uno spazio sugli scaffali ridotto, l'avversione al rischio e i costi fissi connessi alla vendita di un prodotto addizionale rendono i dettaglianti poco propensi a trattare il prodotto di un nuovo produttore.

- **Barriere istituzionali e legali:** Ad esempio per taxi le licenze lasciate da parte delle autorità.
- **Ritorsione:** L'aspettativa di ritorsione da parte delle imprese affermate rappresenta un ulteriore fattore che può scoraggiare potenziali nuovi entranti. Può assumere la forza di riduzione dei prezzi, incremento della pubblicità, promozione delle vendite o di conflitto legale.
- **Efficacia delle barriere d'entrata.** L'efficacia delle barriere all'entrata dipende dalle risorse e dalle competenze degli entranti potenziali.

#### - **2.4 La rivalità tra i concorrenti affermati**

Nella maggiore parte dei settori la situazione competitiva e il livello generale di redditività sono influenzati principalmente dalla concorrenza tra le imprese presenti nel settore.

L'intensità della concorrenza tra le imprese affermate deriva dall'interazione di **cinque** fattori:

1. **Concentrazione:** La concentrazione dei venditori si riferisce al numero e alla distribuzione per dimensione delle imprese concorrenti all'interno di un mercato ed è più comunemente misurata dall'**indice di concentrazione industriale:** la quota di mercato complessiva dei produttori principali
2. **Diversità dei concorrenti**
3. **Differenziazione del prodotto:** Quanto più simili sono le offerte di imprese rivali, tanto più i consumatori sono inclini a passare da una all'altra e le imprese ad abbassare i prezzi per incrementare le vendite. I prodotti altamente differenziati, capaci di offrire prestazioni uniche (funzionali e simboliche), tendono a costruire dei forti legami con i clienti, poiché rispondono in modo specifico alle loro attese. Vi sono però dei prodotti o servizi standardizzati, detti commodity, che per loro natura sono difficilmente differenziabili e che tendono a essere identici o molto simili tra di loro, come ad esempio le materie prime, i prodotti agricoli, i prodotti petrolchimici ecc. In questi casi gli acquirenti tendono a essere poco fedeli alla marca o al fornitore, badando fondamentalmente al prezzo, per cui le imprese per stare sul mercato devono giocare su una competizione di prezzo che incrementa la rivalità e comprime i margini di profitto.
4. **Capacità di accesso e barriere all'uscita:** Le barriere all'uscita sono quegli impedimenti relativi alla possibilità di uscire da un settore. Se le risorse sono durevoli e specializzate e i dipendenti hanno diritto alla tutela del posto di lavoro, le barriere all'uscita possono essere costituite.
5. **Condizioni di costo: le economie di scala e il rapporto costi fissi/costi variabili**

Gli **switching costs** sono quei costi che gli acquirenti devono sopportare per passare da una marca a un'altra. Non si tratta esclusivamente di costi monetari: spesso i consumatori si rendono conto che altri prodotti o servizi, potenzialmente disponibili sul mercato, sono superiori rispetto a quelli attualmente in uso, eppure preferiscono evitarne l'adozione per motivi di tempo, praticità e costi psicologici. Per esempio, cambiare sistema operativo (da iOS a Windows o viceversa).

#### - **2.5 Il potere contrattuale degli acquirenti**

I margini di profitto realizzati dalle imprese di certi settori dipendono da quanto elevato è il prezzo che queste riescono a fare pagare ai propri clienti. I clienti cercheranno sempre di abbassare il prezzo, l'abilità dei clienti dipende da due fattori: la sensibilità al prezzo e il loro potere contrattuale rispetto alle imprese del settore.

- **Sensibilità al prezzo degli acquirenti:** Maggiore è l'importanza di un componente rispetto al costo totale più gli acquirenti saranno sensibili al prezzo pagato. Quanto meno differenziati sono i prodotti delle imprese fornitrici tanto più



l'acquirente è disposto a cambiare fornitore sulla base del prezzo. Quanto più intensa è la concorrenza tra gli acquirenti, tanto maggiore sarà la volontà di questi di ottenere trattamenti preferenziali da parte dei fornitori. Quanto maggiore è l'importanza del prodotto acquistato per qualità o servizio, tanto meno gli acquirenti sono sensibili ai prezzi.

- **Potere contrattuale relativo:** Il potere contrattuale si basa sul potenziale rifiuto a concludere una transizione con la controparte. Il punto chiave è il costo relativo che ciascuna delle parti sosterebbe se la controparte si ritirasse dalla transizione, insieme alla capacità di gestire la propria posizione

## - **2.6 Il potere contrattuale dei fornitori.**

L'analisi del potere contrattuale dei fornitori è analoga all'analisi del potere degli acquirenti. La sola differenza è che ora gli acquirenti sono le imprese del settore e i fornitori sono i produttori degli input

## - **3. Le applicazioni dell'analisi di settore alla previsione della redditività**

Per prevedere la futura redditività di un settore l'analisi si sviluppa in tre fasi:

1. Esaminare i recenti e gli attuali livelli di concorrenza e di redditività del settore
2. Individuare le tendenze che stanno modificando la struttura del settore
3. Capire come questi cambiamenti strutturali influenzano le cinque forze della concorrenza e la conseguente redditività del settore.

## - **4. L'uso dell'analisi di settore per la formulazione strategica.**

Dopo aver compreso come la struttura del settore influenza la concorrenza, che a sua volta determina la redditività del settore, si può far uso di questa conoscenza per sviluppare strategie: si può influenzare la struttura del settore in modo da affievolire la competizione; si può posizionare l'impresa così da metterla a riparo dalla competizione.

### - **4.1 Le strategie per mutare la struttura del settore**

Ci sono due problemi principali; il primo è di **identificare** quali caratteristiche strutturali di un settore sono responsabili della flessione della redditività. Il secondo problema è **individuare** quali tra queste caratteristiche strutturali possono essere modificate attraverso iniziative strategiche appropriate.

### - **4.2 Il posizionamento dell'impresa**

Riconoscere e comprendere le pressioni competitive che un'impresa deve fronteggiare all'interno del proprio settore consente ai manager di collocare l'azienda nella posizione in cui queste pressioni sono più deboli (ad esempio la vendita di cd)

## - **5. La definizione dei settori: dove tracciare i confini**

Uno dei principali problemi dell'analisi settoriale è definire il settore di riferimento. Il termine **settore** per gli economisti viene definito come un insieme di imprese che forniscono il mercato. L' **analisi di settore** ha per oggetto la redditività del settore come risultante del gioco della concorrenza in due mercati: i mercati dei prodotti e i mercati degli input. Nell'uso corrente il termine **settore** viene normalmente usato per indicare un'area di attività relativamente ampia, mentre **mercato** si riferisce all'insieme di acquirenti e venditori di un prodotto specifico. Per definire un settore bisogna identificare le imprese che competono per offrire qualcosa su un determinato mercato. Il problema centrale nel definire i confini di settori e mercati è stabilire chi compete con chi. Per farlo è necessario delineare i confini attraverso il **principio della sostituibilità**. Vi sono due dimensioni della sostituibilità dal lato della domanda e da quello dell'offerta. Il test chiave per stabilire i confini geografici di un mercato è il **prezzo**, se le differenze di prezzo dello stesso prodotto tra luoghi diversi tendono a essere erose dalla sostituzione dal lato della domanda e dal lato dell'offerta, queste diverse localizzazioni fanno parte di un singolo

mercato. I confini di un mercato o di un settore sono raramente ben definiti. L'ambiente competitivo di un'impresa è un continuum più che uno spazio con dei confini. Uno dei meriti principali dello **schema delle cinque forze** è che riesce a tenere in considerazione anche tutti quei concorrenti che stanno al di fuori della scatola, ad esempio i fornitori di prodotti sostituitivi o i potenziali nuovi entranti.

- **6. Dall'attrattività del settore al vantaggio competitivo: come individuare i fattori critici di successo.**

## IDENTIFICARE I FATTORI CRITICI DI SUCCESSO NEL SETTORE



I **fattori critici di successo** in un settore sono quei fattori che influenzano la capacità di un'impresa di ottenere risultati migliori dei propri rivali. Per sopravvivere e prosperare in un settore l'impresa deve sopravvivere alla concorrenza e deve attrarre clienti quindi:

1. Che cosa desiderano i clienti?
2. Che cosa deve fare l'impresa per sopravvivere alla concorrenza?

La prima domanda richiede un'analisi più da vicino dei clienti del settore, non consideriamoli come una minaccia alla redditività a causa del loro potere d'acquisto ma come la **ragion d'essere** dell'impresa e la fonte di profitto. La seconda domanda richiede un esame della concorrenza all'interno del settore.

## 4 CAPITOLO – DALL'ANALISI DI SETTORE ALL'ANALISI DEI CONCORRENTI

### - 1. I limiti dell'analisi di settore

L'analisi di settore è importante perché, senza una profonda comprensione del proprio ambiente competitivo, le imprese non possono prendere decisioni sensate. È importante riconoscere i limiti dello schema di Porter e, dove possibile, aggiungere nuovi elementi all'analisi di settore. Lo schema delle cinque forze competitive di Porter si basa sul presupposto che la struttura del settore determina il comportamento delle imprese che vi competono, il che a sua volta determina la redditività del settore. Tuttavia, la **concorrenza** mette in moto le forze dell'innovazione e dell'imprenditorialità, anch'essa capace di trasformare i settori, la stabilità di tali settori viene erosa dall'impatto dirompente delle tecnologie digitali e di una crescente internazionalizzazione della concorrenza: l'**ipercompetizione**. Se i settori sono precompetitivi le loro strutture tendono a essere instabili e le basi del vantaggio competitivo transitorie.

In certi settori le differenze tra i livelli di redditività delle imprese sono così elevate da rendere irrilevante la stessa nozione di attrattività del settore. Il vantaggio che un'impresa ha è spesso il risultato di economie non di scala, ma di effetti positivi di feedback, il più importanti dei quali è quello delle **esternalità di rete**. In generale, un'impresa con una quota di mercato dominante riesce a convogliare verso di sé risorse che vengono così tolte ai suoi concorrenti. In questi settori il leader del mercato può facilmente accaparrarsi tutti i profitti. Gli altri concorrenti potrebbero invece incorrere in perdite per periodi prolungati. Malgrado tale prospettiva ciò che li fa andare avanti è la possibilità di conquistare una posizione dominante nel caso in cui l'attuale impresa leader dovesse fare

un passo falso. I settori **winner-take-all** l'analisi delle dinamiche del vantaggio competitivo ha la precedenza sugli strumenti di analisi settoriale convenzionali.

## - 2. Estensioni allo schema delle cinque forze : complementi, ecosistemi e modelli di business.

L'analisi di settore deve andare oltre i confini dello schema delle cinque forze competitive di Porter è necessario guardare i settori in maniera più **ampia**, includendo i prodotti **complementari**, le catene di valore estese e gli altri attori che fanno parte dell'**ecosistema di imprese**. Però bisogna guardare anche in maniera più **ristretta** all'interno di segmenti specifici e tra particolari gruppi di imprese.

I **prodotti complementari**: mentre la presenza di prodotti sostitutivi riduce il valore di un prodotto, quella di prodotti complementari lo aumenta, per esempio, senza cartucce di inchiostro una stampante è inutile così come una macchina senza carburante (aggiungiamo una sesta forza al quadro teorico di Porter) . La disponibilità di prodotti complementari crea potenti

esternalità di rete: i produttori di complementi avvantaggiano le piattaforme convogliandovi la maggior parte degli utenti, gli utenti avvantaggiano le piattaforme ampliando il numero di prodotti complementari. Come visto le esternalità di rete sono la fonte principale di mercati **winner-take-all**.

Incorporare i fornitori di prodotti complementari è un primo passo per allargare l'analisi del settore al di là delle cinque forze competitive di Porter ma può andare oltre: l'ambiente in cui l'impresa opera si estende ben oltre i confini convenzionali dei settori industriali, si può fare allora riferimento al concetto di **ecosistema di imprese**. Il valore è spesso risultato di forze esterne quali la tecnologia, nella legislazione, nelle preferenze dei consumatori, ma anche grazie alle azioni delle singole imprese. Vanno identificati i potenziali «colli di bottiglia», cioè quelle attività che creano un valore per i clienti significativo e possono essere controllate da un'impresa. A tal fine bisogna:

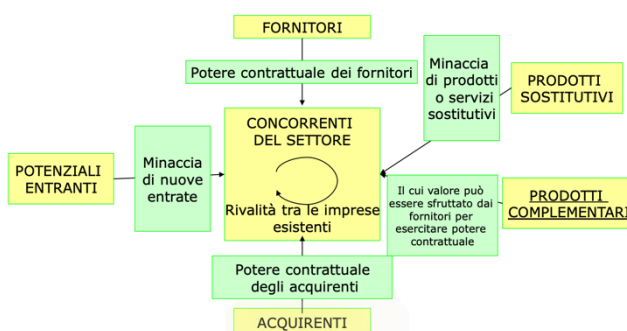
1. Diventare **guardiani della qualità**
2. Diventare **insostituibili**: La battaglia per l'appropriazione del valore è vinta da coloro che riescono a rendersi sostituibili.
3. **Avvantaggiarsi dei cambiamenti nei bisogni dei clienti**: Spostamenti nelle preferenze dei clienti possono causare spostamenti di valore all'interno di un ecosistema.
4. **Ridefinire la catena del valore**: oltre che a frammentare e integrare la catena del valore, le imprese possono ridefinire i ruoli all'interno di questa.

Il **modello di business** in generale è una descrizione semplificata della realtà. La ragione per cui i modelli di business sono utili è che la strategia è spesso intesa in un significato troppo ristretto, cioè come strategia di business volta al conseguimento di un vantaggio di costo o di differenziazione oppure come strategia di gruppo volta alla selezione di settori e alla gestione di collegamenti fra questi. I modelli di business permettono di prendere in considerazione situazioni di business più complesse e di ampliare le opportunità di business individuate. Il **modello di cattura di valore** concepisce l'impresa come immersa in un'ampia rete di transizioni tra parti differenti.

## - 3. Le interazioni competitive: teoria dei giochi e analisi dei concorrenti

Una caratteristica fondamentale di ogni situazione strategica è infatti l'**interdipendenza**: le decisioni prese da ciascun attore dipendono dalle decisioni sia prese effettivamente sia

### I PRODOTTI COMPLEMENTARI: LA SESTA FORZA (MANCANTE) DEL MODELLO DI PORTER



soltanto anticipate dagli altri attori. La **teoria dei giochi** consente di scrivere questa interazione competitiva, permettendo di :

1. Collocare le decisioni strategiche in una cornice di riferimento offrendo una struttura, un insieme di concetti e una terminologia che consentono di descrivere una situazione competitiva in risposta alle seguenti domande.
  - a. Chi sono i giocatori?
  - b. Quali sono le opzioni di ciascun giocatore?
  - c. Quali saranno gli esiti risultanti da ogni combinazione delle opzioni?
  - d. Qual è la sequenza delle decisioni?
2. Prevedere l'esito delle situazioni competitive e individuare le scelte strategiche ottimali in situazioni di rivalità e negoziazione.

In termini di concorrenza tra le imprese, la **teoria dei giochi** indica i seguenti cinque tipi di comportamento strategico attraverso cui influenzare i risultati competitivi, la **cooperazione**, la **dissuasione**, il **commitment**, il **cambiamento della struttura del gioco** e i **segnali**.

1. La **cooperazione**. Uno dei maggiori meriti della teoria dei giochi è la sua capacità di ricomprendere tra fenomeni di competizione ( coca-cola e pepsi) e di **cooperazione** ( Intel e Microsoft).
2. La **dissuasione**. Per cambiare l'equilibrio di un gioco attraverso la modifica degli esiti si può usare la dissuasione, la logica sottostante alla quale consiste nell'imporre agli altri attori dei costi nel caso in cui adottino comportamenti considerabili non desiderabili. Per essere efficace deve essere credibile.
3. **Commitment**: Affinché la dissuasione sia efficace deve essere superata da una qualche forma di impegno esplicito. Il commitment implica l'eliminazione di opzioni strategiche: costringe un'organizzazione a un determinato corso degli eventi futuri. Se i propositi manifestati fanno emergere la disponibilità a impegnarsi in una concorrenza aggressiva si parla di **hard commitment**. Un'impresa può però anche manifestare propositi volti a evitare una concorrenza aggressiva, il cosiddetto **soft commitment**.
4. **Cambiamento della struttura del gioco**. Strategie creative possono cambiare la struttura del gioco competitivo. Un'impresa può cercare di modificare la struttura del. Settore in cui opera per aumentarne la redditività potenziale o per incamerare una quota maggiore dei profitti disponibili.
5. **Segnali**: Le reazioni competitive dipendono da come un concorrente percepisce l'iniziativa del proprio rivale. Le comunicazioni selettive di informazioni ai concorrenti destinate a influenzare la loro percezione, e quindi a provocare o a evitare determinati tipi di reazioni sono determinati **segnali**. Le minacce sono credibili quando sono sostenute dalla reputazione dell'azienda. I vantaggi derivanti da una reputazione di aggressività possono essere particolarmente importanti per aziende diversificate, la cui reputazione si trasferisce da un mercato all'altro. I segnali possono essere usati anche per comunicare un desiderio di cooperare.

#### **L'utilità della teoria dei giochi:**

Punti di forza:

- studio delle contromosse dei competitors;
- rigidità del sistema.

Punti di debolezza:

- limitata applicabilità a situazioni reali;
- migliore applicabilità nella spiegazione del passato, più che nella previsione del futuro;

• tratta principalmente di situazioni con giocatori simili con opzioni strategiche analoghe.

I settori con un grado di concentrazione elevato la caratteristica fondamentale dell'ambiente di un'impresa è probabilmente il comportamento dei suoi concorrenti più prossimi.

Le **informazioni sui concorrenti**: questo punto comporta la raccolta e l'analisi sistematica delle informazioni disponibili sulle aziende rivali per orientare il processo decisionale. Ha tre scopi

1. **Prevedere** le strategie e le decisioni future dei concorrenti
2. **Prefigurare** le probabili reazioni di un concorrente alle iniziative strategiche
3. **Determinare** come può essere influenzato il comportamento dei concorrenti per renderlo più favorevole per qualcuno.

Dietro questi tre scopi vi è l'obiettivo primario di comprendere le intenzioni dei concorrenti per prevedere le loro reazioni ai cambiamenti ambientali e alle loro mode competitive.

**Uno schema per prevedere il comportamento dei concorrenti**: La conoscenza dei concorrenti non è soltanto un problema di raccolta di informazioni, anzi è più probabile averne troppe che troppo poche, occorre avere un approccio sistematico che rende chiaro quali informazioni sono necessarie e quali no. L'obiettivo è **capire il concorrente**.

Per Porter propone uno schema a quattro parti per prevedere il comportamento del concorrente:

1. **L'attuale strategia dei concorrenti**: Per capire come un concorrente si comporterà in un futuro bisogna capire la sua strategia competitiva attuale.

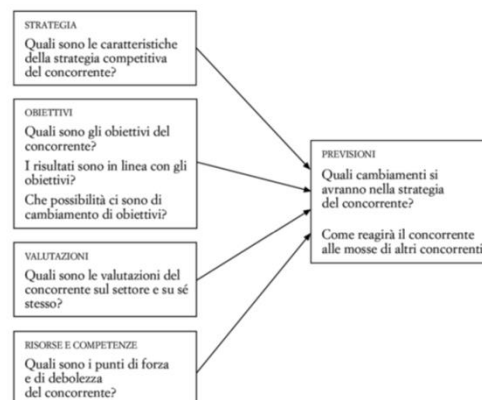
2. **Gli obiettivi dei concorrenti**: Per prevedere in che modo un concorrente potrebbe cambiare la propria strategia bisogna individuare i suoi obiettivi.

3. **Le ipotesi del concorrente sul settore**. Le decisioni strategiche di un concorrente sono condizionate da come vede sé stesso e il mondo.

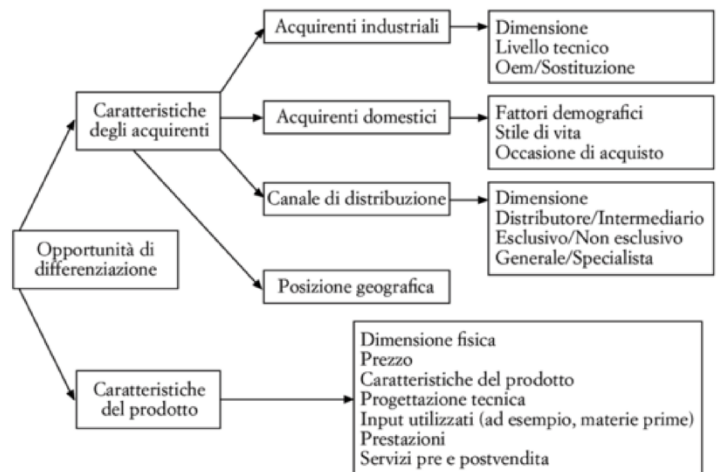
4. **Le risorse e le competenze dei concorrenti**. Valutare la probabilità e la pericolosità della sfida di un concorrente richiede una stima dell'entità delle sue risorse e competenze: risorse finanziarie, forza del marchio, capacità operative, qualità manageriali.

- **4. La segmentazione e i gruppi strategici**

UNO SCHEMA PER L'ANALISI DEI CONCORRENTI (PORTER)



Nella fase iniziale dell'analisi strategica il settore viene solitamente definito in modo esteso, ma per un'analisi dettagliata della concorrenza è necessario focalizzarsi su mercati più circoscritti. Questo processo di disaggregazione dei settori in specifici mercati è denominato **segmentazione**. Scopo dell'analisi di segmentazione è individuare i segmenti più attrattivi, definire le strategie e stabilire in quali operare. L'analisi si sviluppa attraverso cinque fasi:



#### 1. **Identificazione della variabili**

**chiave di segmentazione:** Le decisioni sui segmenti si fondano essenzialmente su scelte relative ai clienti destinatari dell'offerta dei prodotti. Le variabili di segmentazione si riferiscono quindi alle caratteristiche dei clienti e del prodotto. Bisogna identificare le variabili di segmentazione strategicamente significative e combinare le variabili di segmentazione fortemente correlate

2. **Costruzione della matrice di segmentazione:** Dopo aver scelto le variabili di segmentazione e definito categorie discrete per ciascuna di esse, possono essere identificati i singoli segmenti utilizzando una matrice a due o tre dimensioni.

3. **Analisi dell'attrattività del segmento:** La redditività all'interno di un segmento è determinata dalle stesse forze strutturali che determinano le redditività all'interno di un settore nel suo complesso. Le barriere che proteggono un segmento dall'entrata di imprese presenti in altri segmenti sono chiamate **barriere alla mobilità**.

4. **Identificazione dei fattori critici di successo di ogni segmento :** L'analisi di come i criteri d'acquisto dei clienti e le situazioni competitive variano all'interno dei singoli segmenti permette di individuare i **fattori critici di successo**.

5. **Selezione del segmento obiettivo.** Un'azienda deve infine decidere se specializzarsi in un segmento o competere in più segmenti.

La segmentazione 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)

Il **gruppo strategico** è un gruppo di imprese, all'interno di un settore, che perseguono scelte strategiche uguali o simili con riferimento a date dimensioni, usate come base di classificazione.

## 5 CAPITOLO- LE RISORSE E LE COMPETENZE COME BASE DELLA STRATEGIA

### - 1. Il ruolo delle risorse e delle competenze nella formulazione della strategia

L'**analisi interna** consente di formulare una corretta valutazione circa la capacità di un'impresa di prosperare nel suo mercato di riferimento sia nel breve che nel medio-lungo periodo. Un'impresa che ha ottenuto delle buone performance nel breve periodo ha creato un vantaggio competitivo. Ma per poter confermare degli ottimi risultati nel tempo è necessario che tale vantaggio competitivo sia sostenibile.

La strategia ha il compito di allineare le risorse e le competenze dell'impresa con le opportunità che si sviluppano nell'ambiente esterno. L'idea che la strategia debba sfruttare le risorse e le competenze migliori di una persona o di un'organizzazione non è affatto nuova, tutta via negli ultimi decenni due fattori hanno determinato una crescente attenzione sul ruolo di risorse e competenze come base per la strategia:

1. Al crescere dell' stabilità 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, piuttosto che il grado di attrazione di un settore, si è affermato come la fonte principale di una redditività.

Le correnti di pensiero che consideravano le risorse e le competenze sono confluite in quella che è stata denominata **resource-based view of the firm** ovvero una concettualizzazione dell'impresa come insieme di risorse e competenze che costituiscono le determinanti principali del suo vantaggio competitivo e le fondamenta della strategia. Le **competenze** possono costruire le radici della competitività, essere all'origine di nuovi prodotti e rappresentare il fondamento della strategia. Quanto più è elevato il tasso di cambiamento nell'ambiente esterno, tanto più è probabile che le risorse e le competenze interne possano rappresentare una solida base per la strategia a lungo termine. Ad esempio, le imprese legate alla tecnologia le competenze sono essenziali per sopravvivere (Microsoft), e le aziende che hanno continuato a presidiare sempre e solo lo stesso mercato, nonostante i radicali cambiamenti tecnologici in atto, hanno spesso avuto enormi difficoltà a costruire le nuove competenze necessarie per servire i propri clienti (Kodak).

Piuttosto che di cercare di proteggersi dalle asperità della concorrenza, l'obiettivo prioritario della strategia è diventato la ricerca del vantaggio competitivo attraverso lo sviluppo o lo sfruttamento delle risorse e delle competenze. La distinzione tra "attrattività del settore" e "vantaggio competitivo" come fonti di redditività di un'impresa corrisponde alla distinzione degli economisti tra due tipi di profitto:

1. **Rendite monopolistiche:** ovvero profitti derivanti da posizioni di supremazia del mercato
2. **Rendite ricardiane:** cioè profitti derivanti dalla superiorità delle risorse possedute.

La differenza tra le due si può studiare attraverso lo schema delle forze competitive di Porter. Il **monopolio** si basa di solito sul possesso di una **risorsa cruciale**, come uno standard tecnico o una licenza statale. La strategia **resource-based** sottolinea invece la diversità di ciascuna azienda e suggerisce che la chiave della redditività non è l'imitazione del comportamento dei concorrenti ma piuttosto lo **sfruttamento delle differenze**. Per questo approccio è indispensabile un'attenta e profonda comprensione delle risorse e delle competenze di un'impresa, è possibile adottare una strategia che sfrutti punti di forza dati dalle proprie risorse e competenze e allo stesso tempo che la protegga dai propri punti deboli.

## - 2. L'identificazione delle risorse e delle competenze.

È importante distinguere tra risorse e competenze dell'impresa:

- a. Le **risorse** sono i beni produttivi posseduti dall'impresa
- b. Le **competenze** sono ciò che un'impresa può fare.

Dalle sole risorse non viene conferito un vantaggio competitivo: esse devono essere integrate tra loro per creare le **competenze organizzative**. La visione delle risorse è ampia e comprende tre principali tipi di risorse: risorse **tangibili**, risorse **intangibili**, risorse **umane**.

1. Le **risorse tangibili** sono quelle più facili da individuare e verificare: le risorse finanziarie e i beni materiali sono individuati e valutati nel bilancio dell'impresa. L'obiettivo è comprendere il potenziale delle risorse tangibili per crearne il **vantaggio competitivo**.
2. Le **risorse intangibili** rappresentano una quota molto più elevata e il valore totale dei beni patrimoniali rispetto alle risorse tangibili. Però le risorse intangibili nei bilanci delle imprese sono poco visibili o totalmente assenti, per questo vengono



spesso non incluse e sottovalutate, ad esempio i **marchi** sono tra le più importanti risorse intangibili sottovalutate o non valutate affatto. ( Disney). I marchi industriali insieme ai brevetti ai diritti d'autore e ai segreti industriali e commerciali, costituiscono la **priorità intellettuale** dell'impresa. Possono essere considerate risorse anche le relazioni di un'impresa, dato che forniscono accesso a informazioni, essere all'interno di una rete di imprese dà anche legittimità, e questo aumenta la capacità di sopravvivenza dell'impresa, queste relazioni tra imprese sono chiamate **risorse di rete**. Infine, un'altra risorsa intangibile può essere la **cultura organizzativa**: "un alagma di credenze, valori, assunzioni, significati, miti, rituali e simboli condivisi che sono ritenuti distintivi di un'organizzazione"

3. Le **risorse umane** comprendono l'esperienza e lo sforzo fornito dai dipendenti, anche queste non appaiono nei bilanci aziendali. Il **modello delle competenze** consiste nell'individuare l'insieme di abilità, conoscenze, attitudini e valori associati ai dipendenti con performance migliore all'interno di una particolare categoria occupazionale e nel confortare ogni dipendente con questo profilo.

Le risorse non sono utili se considerate isolatamente. Per seguire un compito è necessario il lavoro congiunto di un team di risorse, una **competenza organizzativa** è la "capacità di un'impresa di destinare risorse per raggiungere un obiettivo finale desiderato". Le organizzazioni possiedono **competenze distintive** e servono per descrivere le capacità essenziali per la strategia e la performance di un'impresa, hanno introdotto il concetto di **competenze di base** capacità essenziali per la strategia e la performance di un'impresa. La strategia dell'impresa deve poggiare anzitutto sulle competenze distintive e strategiche:

- ♣ competenze distintive, riguardano attività e processi che l'impresa è in grado di svolgere meglio dei concorrenti;
- ♣ competenze strategiche, concernono attività e processi che l'impresa è in grado di svolgere in maniera eccellente e che hanno un'importanza strategica in uno specifico business.

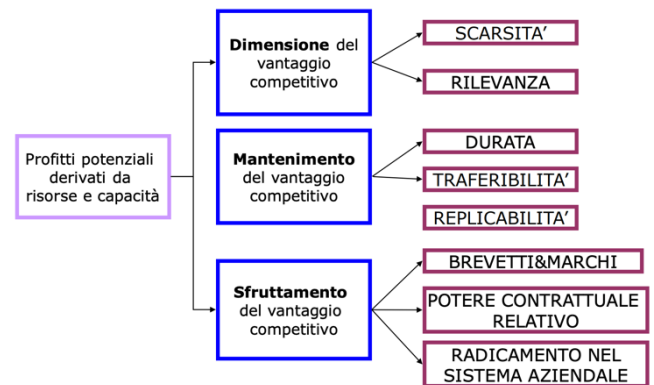
- La **classificazione delle competenze**. L'impresa deve analizzare in modo sistematico le proprie competenze. Bisogna, quindi, definire opportuni criteri per classificarne e disaggregare le attività.
  - **Analisi funzionale**: identifica le competenze organizzative in relazione alla principali aree funzionali dell'impresa
  - **Analisi della catena del valore**: identifica una catena sequenziale delle principali attività di impresa. Che si distingue tra **attività primarie**, quelle che riguardano i processi di trasformazioni degli input e l'interfaccia con il cliente, e le **attività di supporto**.
- La **gerarchia delle competenze**: Le competenze di un'organizzazione implicano un certo livello di coordinamento tra i comportamenti dei membri dell'organizzazione stessa. Ciò distingue tra un **competenza organizzativa** da una **capacità individuale**. Le competenze di un'organizzazione possono essere viste come un sistema gerarchico, in cui le competenze di livello inferiore sono integrate nei livelli superiori. Alcuni hanno proposto al livello più alto della gerarchia le **competenze dinamiche**: competenze che permettono la modifica e l'adattamento delle competenze operative e funzionali di livello inferiore
- **3. Risorse, competenze e risultati economici**

Bisogna tenere conto di due cose: l'**importanza strategica** e la loro **forza**.

Le risorse e le competenze strategicamente importanti sono quelle che presentano il potenziale per generare flussi consistenti di profitto per l'impresa che le possiede. Ciò dipende da tre fattori: **conseguimento**, **mantenimento** e **sfruttamento** del vantaggio competitivo.

1. **Conseguimento del vantaggio competitivo:** Affinché una risorsa o una competenza possa determinare un vantaggio competitivo, devono essere presenti due condizioni.
  - a. **Rilevanza:** una determinata risorsa o competenza deve essere rilevante in relazione ai fattori critici di successo del mercato: in particolare, deve essere capace di creare valore per i clienti.
  - b. **Scarsità:** una determinata risorsa o competenza largamente disponibile all'interno di un settore potrebbe essere essenziale, ma non essere sufficiente per conseguire un vantaggio competitivo.

2. **Mantenimento del vantaggio competitivo:** una volta stabilito, il vantaggio competitivo tende ad erodersi; esistono tre caratteristiche delle risorse e delle competenze che determinano la sostenibilità del vantaggio competitivo nel tempo



- a. **Durata:** Più una risorsa è durevole, maggiore è la sua capacità di supportare un vantaggio competitivo nel lungo termine. Per il grosso delle risorse, inclusi gli impianti e i diritti di brevetto sulle tecnologie, il rapido ritmo di innovazione tecnologica ne ha accorciato la vita. I marchi, al contrario, possono essere particolarmente resilienti (Heinz).
- b. **Trasferibilità:** Il vantaggio competitivo è sminuito dalla possibilità di essere imitato dai concorrenti. Se risorse e capacità sono trasferibili fra le imprese allora qualunque vantaggio competitivo che si fonda su di esse risulterà erodibile. Alcune risorse sono facilmente acquistabili (come quelle umane); altre sono amovibili. Un'altra barriera alla trasferibilità è l'incompletezza delle informazioni sulla qualità di una risorsa. Le risorse sono complementari: sono meno produttive quando separate dal loro contesto originale.
- c. **Replicabilità:** Se un'impresa non può comprare una risorsa, o una capacità, la deve costruire. Le tecnologie non protette da brevetti possono essere imitate facilmente dai concorrenti. Più complicato è replicare le competenze basate su network complessi di routine organizzative interconnesse (FedEx)

3. **Sfruttamento del vantaggio competitivo:**

- a. **Appropriabilità:** l'impresa deve poter acquisire un controllo proprietario escludendone i concorrenti.

Dopo aver stabilito quali risorse sono strategicamente importanti, è necessario fare una valutazione dell'impresa rispetto ai suoi concorrenti. La valutazione delle risorse e competenze di un'impresa rispetto a quei dei concorrenti è difficile. Le organizzazioni sono spesso vittime delle glorie passate, di speranza per il futuro e delle proprie velleità. Il

**Benchmarking:** la comparazione dei propri successi e delle proprie performance con quelli delle altre concorrenti offre all'azienda un modo obiettivo e quantificabile per valutare le sue risorse e capacità. La più importante utilità del benchmarking riguarda la valutazione delle capacità funzionali. Bisogna riconoscere i punti di forza e di debolezza.

#### - 4. **Sviluppare implicazioni strategiche**

L'analisi portata avanti fino ad ora: identificazione di risorse e competenze e loro valutazione in termini di importanza strategica e forza relativa può essere visualizzata nella seguente figura:

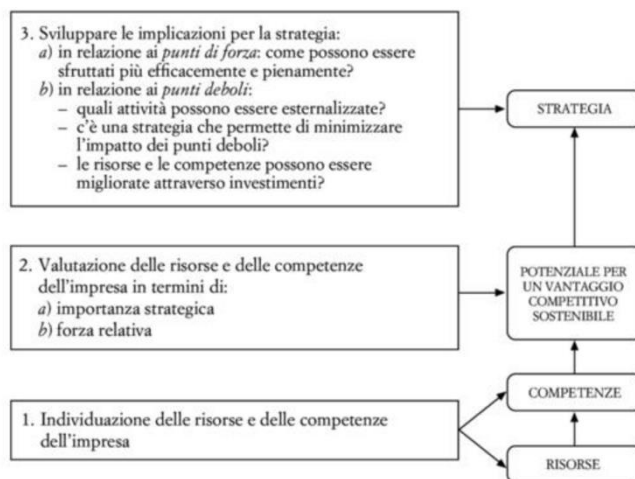


**Sfruttare i punti di forza:** La prima attività è assicurarsi che i principali punti di forza dell'impresa siano impiegati al meglio. Se una azienda ha pochi punti di forza, allora dottare una strategia di nicchia può essere una buona idea (Harley- Davidson)

**Gestione dei punti deboli:** La trasformazione di punti deboli in punti di forza tende, per la maggiore parte delle aziende, a costruire un obbiettivo di lungo periodo. La soluzione decisiva, e spesso di maggiore successo, riguardo alla presenza di punti deboli delle funzioni essenziali è l'**esternalizzazione**. Le imprese sono diventate sempre più

selettive nella scelta delle attività da effettuare internamente: ciò porta a una maggiore concentrazione sui propri punti di forza e all'esternalizzazione delle altre attività. Dopo aver descritto le risorse e le competenze chiave di un'organizzazione e identificato i suoi punti di forza e di debolezza, si possono formulare strategie attraverso cui l'organizzazione può sfruttare le proprie forze e minimizzare la vulnerabilità dei suoi punti di debolezza.

#### LE PRINCIPALI FASI DELL'ANALISI



## 6 CAPITOLO- FORME ORGANIZZATIVE E SISTEMI DIREZIONALI: I FONDAMENTI DELL'IMPLEMENTAZIONE STRATEGICA

### - 1. Formulazione e implementazione della strategia

Durante l'iniziale periodo in cui la pianificazione aziendale si andava affermando, la strategia era concepita come un processo in due fasi: prima la **formulazione**, poi l'**implementazione**. Tale idea fu poi messa in discussione dicendo che la strategia emergesse dall'interazione tra formulazione e implementazione. È chiaro che la formulazione della strategia e la sua implementazione dipendono l'una dall'altra. Tuttavia, rimane il fatto che un comportamento orientato verso uno scopo richiede che l'azione sia preceduta dall'intenzione, e l'intenzione da un pensiero. Prospettiva di strategia come processo -> ha sottolineato come in corso di implementazione la strategia deliberata sia riformulata e ridirezionata alla luce della strategia emergente. **Strategia deliberata** è una strategia che viene definita seguendo un processo di pianificazione strutturato, in coerenza con la missione e nel perseguimento degli obiettivi dell'organizzazione.

**Strategia emergente** è un insieme di decisioni strategiche che adattano la strategia deliberata ai cambiamenti delle circostanze esterne. La strategia deliberata di qualunque organizzazione è inevitabilmente incompleta: include obiettivi, direzioni e priorità, ma non potrà mai essere omnicomprensiva. È durante la fase dell'implementazione che le lacune verranno colmate e, con il mutare delle circostanze e l'emergere di questioni non vagliate

in precedenza, la strategia subirà un adattamento. Allo stesso modo, la formulazione strategica deve considerare le condizioni in cui avviene l'implementazione.

Il **ciclo di pianificazione strategica**: La maggiorparte delle grandi aziende adotta periodicamente processi di pianificazione strategica il cui risultato confluisce in un documento approvato dal consiglio di amministrazione che delinea il piano di sviluppo dell'agenzia per i successivi tre-cinque anni. Il processo di pianificazione strategica è un approccio sistemizzato che riunisce informazioni, condivide percezioni, conduce analisi, giunge a decisioni, assicura coerenza tra tali decisioni e impegna i manager al rispetto di piani d'azione e obiettivi di risultato. La figura mostra un tipico ciclo di pianificazione strategica, con le seguenti fasi:

1. **Impostazione del contesto**: linee guida, previsioni, assunzioni. L'amministratore delegato dà in genere inizio al processo indicando delle priorità strategiche, influenzate dal resoconto ottenuto rivedendo i risultati precedenti. L'unità di pianificazione strategica può offrire assunti o previsioni capaci di fornire a tutte le unità organizzative una base comune per la pianificazione strategica.
  2. **Business plan**: Sulla base di tali priorità e assunti nella pianificazione le diverse unità organizzative, creano piani strategici poi commentati e discussi dal top management.
  3. **Piano di gruppo**: Una volta approvati, i business plan vengono integrati per creare il piano strategico di gruppo, poi presentato al consiglio di amministrazione per essere approvato.
  4. **Budget di spesa**: I budget di spesa forniscono un collegamento tra la strategia e l'allocazione delle risorse. Sono stabiliti attraverso iniziative top down o bottom-up. Quando le unità dell'organizzazione preparano i loro business plan, indicano i principali progetti che pensano di intraprendere durante il periodo di pianificazione e le spese di capitale previste.
  5. **Piani operativi e obiettivi di risultato**. L'implementazione della strategia richiede la scomposizione dei piani strategici in una serie di piani a breve termine, che forniscono una base comune d'azione e di monitoraggio del risultato. Il piano annuale operativo si fonda su una serie di obiettivi di risultato che derivano dal piano strategico. Questi obiettivi sono sia finanziari (crescita delle vendite, margini, ritorno sul capitale) sia operativi (cicli d'inventario, tasso di difetto, numero di punti vendita aperti)
- **2 I requisiti organizzativi fondamentali: specializzazione, cooperazione e coordinamento**

Le imprese esistono perché sono istituzioni efficienti per la produzione di beni e servizi; questa efficienza deriva dalla divisione del lavoro secondo cui ciascun operaio e impiegato è specializzato nell'esecuzione di un compito specifico. La specializzazione ha un costo: la suddivisione del processo di produzione richiede che questi sforzi separati vengano poi integrati. Ciò comporta due problemi:

1. Il **problema della cooperazione**, cioè l'allineamento degli interessi di individui con obiettivi divergenti
  2. Il **problema del coordinamento**, cioè, anche in assenza di obiettivi in conflitto, come fanno gli individui ad armonizzare le loro differenti attività?
- **2.2 Il problema della cooperazione**

La letteratura economica analizza il disallineamento degli obiettivi in termini di **problema di agenzia**. Si ha una relazione di agenzia quando un soggetto (**principale**) contratta con un altro soggetto (**agente**) perché agisca per conto del primo. Il problema di tale relazione sta nell'assicurarsi che l'agente operi nell'interesse del principale. Un'attenzione particolare è stata data ai problemi di agenzia esistenti tra i proprietari(azionisti) e i manager → **corporate governance**. I problemi di agenzia riguardano l'intera gerarchia

aziendale: anche i dipendenti tendono a perseguire i propri interessi personali, invece che quelli della loro organizzazione. La direzione dispone di numerosi **meccanismi di controllo** per conseguire l'allineamento degli obiettivi all'interno dell'organizzazione:

1. **Supervisione gerarchica:** È uno dei meccanismi di controllo più tipici: i manager monitorano comportamenti e prestazioni dei subordinati utilizzando incentivi positivi e negativi. L'incentivo positivo principale è costituito dall'opportunità di una promozione a livelli gerarchici più elevati; gli incentivi negativi sono il licenziamento e la rimozione dall'incarico.
2. **Incentivi di performance:** Essi legano premi e risultati. Gli incentivi legati alla performance hanno il vantaggio di essere incentivi forti, in quanto legano direttamente i premi ai risultati conseguiti ed evitano il ricorso a costosi sistemi di monitoraggio e supervisione dei dipendenti. La remunerazione legata alla performance diventa meno efficace quando i dipendenti lavorano in team oppure in attività il cui output è difficile da misurare.
3. **Valori condivisi:** Alcune organizzazioni riescono a conseguire elevati livelli di collaborazione e bassi livelli di conflittualità sugli obiettivi senza ricorrere né a controlli punitivi, né a incentivi collegati alla performance. I membri di comunità religiose, organizzazioni di beneficenza, associazioni e organizzazioni di volontariato condividono solitamente valori che servono uno scopo comune. I valori di un'organizzazione sono uno degli elementi costitutivi della cultura dell'organizzazione.
4. **Persuasione:** L'implementazione della strategia richiede leadership e la persuasione. Il linguaggio riveste un ruolo centrale, sia per concepire la strategia sia per implementarla. La leadership richiede la capacità di influenzare gli altri, per cui la retorica – cioè l'uso del linguaggio a scopi persuasivi – risulta essere un'abilità fondamentale.

### - **2.3 Il problema del coordinamento**

Il desiderio di cooperare non è sufficiente per assicurare che i membri dell'organizzazione riescano a integrare i propri sforzi. La produzione non può essere realizzata a meno che gli individui non trovino il modo di coordinare i propri sforzi. Di seguito i principali meccanismi di coordinamento:

1. **Norme e direttive:** Una caratteristica di base dell'impresa è l'esistenza di contratti di lavoro standard tramite la cui sottoscrizione l'individuo acconsente di svolgere un certo numero di compiti, in accordo con quanto richiesto dal datore di lavoro. Ciò permette ai dirigenti di esercitare la propria autorità ricorrendo a **regole generali** e a **direttive specifiche**.
2. **Adattamento reciproco:** La forma più semplice di coordinamento implica l'adattamento reciproco degli individui impegnati in compiti correlati.
3. **Routine:** In caso di attività ricorrenti il coordinamento diventa routinizzato.

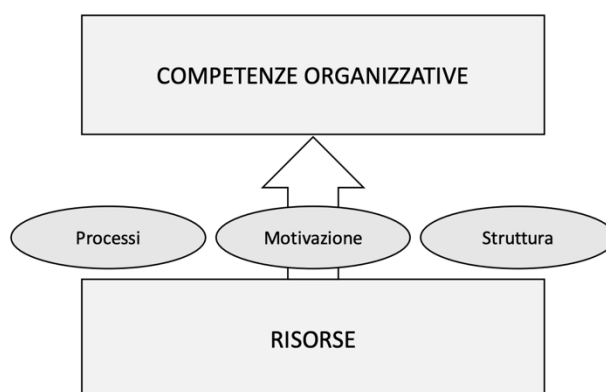
I ruoli relativi di questi diversi strumenti di coordinazione dipendono dai tipi di attività svolti e dall'intensità della collaborazione richiesta. Le regole tendono a funzionare bene per attività per cui vengono richiesti risultati standardizzati e in cui le capacità decisionali degli individui coinvolti nel processo sono limitate. Le routine sono essenziali nella attività caratterizzate da una stretta interdipendenza tra individui (Starbucks). L'adattamento reciproco funziona al meglio quando gli individui coinvolti sono perfettamente al corrente delle azioni dei propri colleghi (chef).

### - **3. Lo sviluppo delle competenze organizzative**

Per tradurre la strategia in azione è necessario avere competenze organizzative; quindi, lo sviluppo e l'impiego delle competenze organizzative sta alla base dell'implementazione

strategica. Le competenze necessitano di risorse e il livello della competenza dipende, in certa misura, dalla quantità e qualità di queste risorse. Tuttavia, la competenza ha a che fare con qualcosa più delle sole risorse ( Spotify supera Apple). L'efficacia con cui le risorse, in particolare quelle umane vengono integrate per generare competenze dipende da tre fattori: i **processi**, la **motivazione**, la **struttura**.

1. I **processi**: La letteratura accademica sostiene che le competenze organizzative sono fondate sulle **routine organizzative**. Al pari delle abilità degli individui, le routine organizzative si sviluppano attraverso un processo **learning by doing**. Gli schemi di coordinamento tra membri dell'organizzazione, volti a espletare funzioni produttive, sono pianificati da manager che adottano un criterio di apprendimento precedente all'azione e preliminare e necessario al processo **learning by doing**. Per questa ragione si preferisce far riferimento ai **processi organizzativi** piuttosto che alle routine, dove per processo si intende una sequenza coordinata di azioni attraverso cui vengono eseguite delle specifiche funzioni produttive.



2. **Motivazione**: I processi forniscono la base per il coordinamento delle azioni individuali dei membri di un team, però l'efficacia del coordinamento dipende dal livello della loro **motivazione**. La motivazione dei team non dipende soltanto dalla disponibilità di ciascun individuo a impegnarsi nell'esecuzione del suo compito specifico, ma anche dalla disponibilità a subordinare gli individui agli obiettivi del team.
3. **Struttura**: La progettazione della **struttura organizzativa** è un tema ampio che non può essere ridotto al semplice principio di situare ciascun processo organizzativo in una specifica unità. Bisogna quindi considerare in termini più generali le questioni fondamentali implicate nella progettazione delle strutture organizzative.

Una sfida della direzione aziendale è la **progettazione di strutture** che riescano a coniugare l'efficienza ottenuta mediante specializzazione con un'efficace integrazione. Quindi parleremo di quattro questioni importanti per l'implementazione strategica.

La **gerarchia** è la caratteristica fondamentale di ogni organizzazione a eccezione di quelle più semplici, e rappresenta lo strumento principale per ottenere il coordinamento e la cooperazione. La gerarchia rappresenta una soluzione sia al problema della **cooperazione** sia al problema del **coordinamento**. La **gerarchia come meccanismo di cooperazione**: è un sistema di controllo fondato sull'esercizio dell'autorità: ciascun membro dell'organizzazione riferisce al membro del livello superiore, e tutti hanno membri subordinati da supervisionare e monitorare. La **gerarchia come meccanismo di coordinamento**: non soltanto le organizzazioni umane, ma tutti i sistemi complessi sono caratterizzati da strutture gerarchiche. Il concetto base è rappresentato dal concetto di modularità: la suddivisione di sistemi complesse in componenti organizzate gerarchicamente. Le strutture gerarchiche modulari hanno due vantaggi principali rispetto al coordinamento delle attività produttive:

1. **Risparmio sul coordinamento**: La gerarchia riduce l'ammontare di comunicazioni necessarie a coordinare le attività dei membri di comunicazioni necessarie a coordinare le attività dei membri dell'organizzazione.
2. **Adattabilità**: I sistemi gerarchici modulari hanno la capacità di evolversi più rapidamente dei sistemi unitari non organizzati in sottosistemi. Tale adattabilità

necessita di un certo grado di **scomponibilità**: la capacità dei sottosistemi che lo compongono di agire con un certo grado di indipendenza dagli altri sottosistemi. Anche le competenze organizzative possono essere viste come sistemi organizzati gerarchicamente.

Lo stesso principio che definisce le unità organizzative secondo l'intensità dell'interdipendenza si applica anche all'integrazione di unità di livello basso in unità di livello più alto. Sulla base delle modalità alternative che possano essere utilizzate per raggruppare compiti e attività, si possono identificare tre forme organizzative di base:

1. **Struttura funzionale**: Le imprese che operano in un solo settore di business tendono a essere organizzate per funzioni.
2. **Struttura multidivisionale**: Nei gruppi industriali multidivisionali ciascuna divisione costituisce un settore di business separato, definito da un particolare prodotto o ruolo geografico.
3. **Struttura a matrice**. Qualunque sia il principale criterio di raggruppamento delle unità organizzative, tutte le imprese : **multiprodotto, multifunzionali, multinazionali** devono effettuare il coordinamento tra le tre dimensioni. Le strutture organizzative che formalizzano il coordinamento e il controllo tra più dimensioni sono denominate a matrice. A partire dagli anni '80 la struttura a matrice non è stata più ritenuta performante, per cui molte grandi imprese hanno smantellato la propria organizzazione a matrice. Ciò nonostante, tutte le organizzazioni che operano su una molteplicità di prodotti, funzioni e mercati geografici devono realizzare un coordinamento all'interno di ciascuna di queste dimensioni. Perciò, ogni impresa multifunzionale, multiprodotto e multinazionale è de facto un'organizzazione a matrice.

Durante gli anni '50 la Scuola delle relazioni umane riconobbe l'importanza delle relazioni sociali all'interno delle organizzazioni. Il principio secondo cui la struttura, i sistemi manageriali di un'organizzazione debbano riflettere l'ambiente in cui questa opera costituisce la base della **teoria della** contingenza: in altre parole, non esiste un modo migliore per organizzare le attività umane, ma tutto dipende dalle circostanze. Ci sono diversi tipi di gestione organizzativa ( Google e McDonald's):

1. **Modello meccanicistico**: dominate dalla burocrazia, quanto più beni e servizi sono standardizzati e quanto più l'ambiente è stabile, tanto più sono i vantaggi di questo modello che con le sue procedure operative standardizzate e gli elevati livelli di specializzazione del lavoro;
2. **Modello organico**: flessibili, caratterizzate da reciproco adattamento, meno formalizzate. La continua evoluzione dell'ambiente richiede un continuo adattamento. Quando i mercati diventano turbolenti, o l'innovazione una priorità, oppure i clienti richiedono un prodotto personalizzato, allora il modello burocratico palesa i suoi limiti, finisce per non reggere più alle sfide in atto e lascia il campo al modello organico.

La **teoria della contingenza** prevede anche che le funzioni diverse di una stessa compagnia siano organizzate in maniera diversa l'una dall'altra. Data la crescente turbolenza dell'ambiente economico, la tendenza è stata verso approcci organici all'organizzazione che, nel tempo, hanno preso il posto di forme più burocratiche. Vi sono state alcune recenti **evoluzioni organizzative**. La gerarchia rimane la forma strutturale di base di quasi tutte le imprese, e sono ancora evidenti le forme organizzative più conosciute, ciò nonostante, all'interno di queste caratteristiche strutturali è ravvisabile un cambiamento:

1. **riprogettazione dei ruoli**: le aziende hanno reso le proprie gerarchie organizzative più snelle. Le motivazioni sono state la riduzione dei costi e una maggiore reattività organizzativa.



2. **adhocrazie e organizzazioni basate su team**: le adhocrazie sono organizzazioni caratterizzate da valori condivisi, alti livelli di partecipazione, comunicazione flessibile e coordinamento spontaneo. Gerarchia, autorità e meccanismi di controllo sono largamente assenti e le competenze vengono valorizzate. Tendono a essere organizzati in adhocrazie i team di ricerca, di consulenza, d'ingegnerizzazione, dello spettacolo e anche molte start-up tecnologiche;

3. **organizzazioni basate sul progetto**: le aziende del settore delle costruzioni e della consulenza sono organizzate attorno a progetti la cui caratteristica chiave è la durata limitata del lavoro, e per questo la struttura organizzativa deve essere flessibile. Le organizzazioni per progetto sono comuni in settori quali le costruzioni, la consulenza, l'esplorazione petrolifera e l'ingegnerizzazione dei processi.

4. **strutture a rete**: non più dalle strutture gerarchiche, ma dalle reti sociali, cioè le reti formate dall'insieme delle interazioni tra i membri dell'organizzazione; i processi delle ICT hanno accresciuto la possibilità che il coordinamento si generi spontaneamente senza l'intervento di strutture organizzative formali

5. **frontiere organizzative permeabili**: le relazioni di rete non sono limitate all'interno dei confini dell'azienda. Come le imprese si specializzano su competenze di base e i prodotti diventano più complessi, così anche le reti tra imprese diventano più rilevanti

Caratteristiche comuni a questi fenomeni e questi fenomeni organizzativi emergenti sono:

- focus sul coordinamento, piuttosto che sul controllo;
- affidarsi a sistemi informali di coordinamento attraverso adattamenti reciproci che sostituiscono norme e direttive;
- gli individui ricoprono molteplici ruoli organizzativi, per cui hanno bisogno di strutture informali per favorire flessibilità e rapidità di risposta.

## 7 CAPITOLO – LE FONTI E LE DIMENSIONI DEL VANTAGGIO COMPETITIVO

Il **vantaggio competitivo** rappresenta la capacità di un'impresa di ottenere risultati migliori dei suoi concorrenti (Google per la ricerca online). È difficile arrivare ad una definizione può essere definito in senso lato come la superiorità di un'impresa nel creare valore per i propri stakeholders o, in senso più stretto, nei termini di maggiore redditività. Però diciamo che il vantaggio competitivo è **il potenziale** d'un'impresa di ottenere un tasso di redditività maggiore di quello dei suoi diretti concorrenti. Avere una visione del vantaggio competitivo quale risultato di una

perfetta combinazione tra punti di forza interni e fattori di successo esterni significa ridurlo ad un fenomeno **statico** e **stabile**. I cambiamenti che generano un vantaggio competitivo possono essere sia **interni** che **esterni**. I **cambiamenti esterni** generano un vantaggio competitivo quando hanno effetti differenti sulle imprese, a causa delle loro differenze dal punto di vista delle risorse e competenze, oltre che da quello del posizionamento strategico. Più grandi sono la portata del cambiamento esterno e la differenza nel posizionamento strategico delle imprese, maggiore risulterà la possibilità che il cambiamento generi un vantaggio competitivo indicata dalla dispersione di redditività del settore. L'ambiente esterno del settore della birra è relativamente stabile (Heineken) proseguono strategie simili con risorse e competenze simili: le differenze di redditività tra le imprese di questo gruppo tendono a essere ridotte e stabili nel tempo. Al contrario le aziende principali del settore dei giocattoli (Hasbro, Lego) costituiscono un gruppo



eterogeneo soggetto a cambiamenti rapidi e imprevedibili nella domanda, nella tecnologia e nella moda, che determinano differenze di redditività marcate e variabili nel tempo. L'impatto del cambiamento esterno sul vantaggio competitivo dipende anche dalla **capacità** dell'impresa di reagire al cambiamento stesso. La reattività imprenditoriale richiede la presenza di una fra le due seguenti competenze cruciali:

1. **Anticipazione:** Ad esempio IBM ha mostrato una mirabile capacità nel rinnovare il proprio vantaggio competitivo anticipando e sfruttando i cambiamenti più significativi nel settore delle tecnologie dell'informazione.
2. **Agilità:** Via via che i mercati diventano più turbolenti e imprevedibili, la capacità di reazione ai cambiamenti esterni si trasforma sempre più in una fonte importante di vantaggio competitivo. Il primo dei requisiti per reagire rapidamente è **l'informazione**.

Il vantaggio competitivo può essere anche generato **internamente**, attraverso l'innovazione. L' **innovazione strategica** vale a dire l'introduzione di nuovi metodi per soddisfare i clienti e competere con i concorrenti.

1. **Innovazione del modello di business.** Già da lungo tempo l'innovazione è stata identificata come una fonte importante di vantaggio competitivo. L'espressione **innovazione del modello di business** è usata per descrivere l'introduzione di nuovi approcci nel creare e/o catturare valore all'interno del settore. La sua importanza nel creare vantaggio competitivo è stata sottolineata in una ricerca che mostra come l'innovazione del modello di business sia un generatore di profitto più potente dell'innovazione di processo o di prodotto. Le innovazioni del modello di business possono essere classificate così:
    - a. **Nuovi metodi di settore:** ottenuti per mezzo di riconfigurazioni della catena del valore (fast fashion per zara)
    - b. **Nuovi modelli di ricavo:** ottenuti cambiando la proposta di valore, la clientela obiettivo o la strategia di prezzo.
    - c. **Nuovi modelli di impresa:** consistono nella configurazione dei confini d'impresa e delle relazioni con i partner. L'iPhone di Apple basato su una fabbricazione esternalizzata e su una rete di fornitori di applicazioni, ha creato un nuovo modello per il settore degli smartphone
  2. **Strategia oceano blu.** Un approccio alternativo per identificare il potenziale per l'innovazione strategica è quello sviluppato da W.Chan Kim e Renee A.Mauborgne. La loro strategia oceano blu consiste in una ricerca dello spazio di mercato non conteso. L'occupazione di spazi di mercato ancora vergini non richiede necessariamente di trovare nuove opportunità commerciali molto al di là dei confini esistenti del settore: le strategie oceano blu possono essere create anche all'interno dei mercati già esistenti. Questo può significare:
    - a. **nuovi segmenti di mercato per prodotti esistenti** (ad esempio, la batteria Powerwall di Tesla per immagazzinare energia elettrica in ambienti domestici);
    - b. **concettualizzazione di prodotti esistenti** (ad esempio, quella operata da Mark Zuckerberg dell'annuario di scuola cartaceo in piattaforma online interattiva);
    - c. **nuove ricombinazioni di caratteristiche del prodotto e riconfigurazioni di catene del valore** consolidate che stabiliscono nuove posizioni di vantaggio competitivo, ad esempio, il sistema integrato di gestione degli ordini, assemblaggio e distribuzione di personal computer di Dell, che ha permesso una maggiore velocità di evasione di tali ordini e una scelta per il consumatore senza precedenti.
- 2. **Come si difende il vantaggio competitivo?**

Il vantaggio competitivo acquisito è soggetto all'**erosione** da parte della concorrenza. La velocità con cui tale vantaggio viene eroso dipende dalla capacità dei concorrenti di lanciare una sfida attraverso l'**imitazione** o l'**innovazione**. L'imitazione è la forma più diretta di concorrenza: per mantenere nel tempo il vantaggio competitivo è dunque necessaria la presenza di **barriere all'imitazione** ovvero **meccanismi di isolamento** che limitano il riequilibrio delle rendite tra le singole imprese dopo l'innovazione. Per individuare le fonti dei meccanismi di isolamento si può esaminare il processo di imitazione competitiva. Per imitare con successo la strategia di un'altra impresa si devono soddisfare quattro condizioni.

- Riconoscere che un rivale possiede un vantaggio competitivo
- Avere un incentivo all'imitazione
- Essere capaci di diagnosticare, dalla strategia del rivale, quelle caratteristiche che danno origine al vantaggio competitivo
- Acquisire le risorse e le competenze necessarie per l'imitazione.

Ad ogni fase il concorrente affermato può creare meccanismi di isolamento che indeboliscono l'azione dell'imitatore.

- Nascondere performance superiori alla media.** Uno dei vantaggi connessi allo status di imprese private è il poter evitare di comunicare al pubblico i propri risultati finanziari. Per scoraggiare i nuovi concorrenti le imprese possono rinunciare alla massimizzazione dei profitti nel breve periodo. La **teoria del prezzo limite**, nella sua forma più semplice, postula che un'impresa che occupa una posizione di mercato forte fissa i prezzi a un livello non attrattivo per i potenziali entranti
- La dissuasione e le azioni preventive:** Un'impresa può eludere la concorrenza indebolendo gli incentivi all'imitazione. Se riesce a convincere i rivali che l'imitazione non è redditizia, allora può evitare le sfide competitive. La **dissuasione** implica la minaccia di opporre una strenua resistenza nei confronti di ogni tentativo di incursione da parte dei concorrenti. Un'impresa può scoraggiare l'imitazione attraverso **azioni preventive**, cioè occupando nicchie strategiche esistenti o potenziali per ridurre la gamma delle opportunità di investimento disponibili per i nuovi entranti. (Monsanto)
- Ambiguità causale e immitabilità incerta.** Se un'impresa desidera imitare il vantaggio competitivo di un concorrente, allora deve comprenderne le basi del successo. Il risultato dell'ambiguità causale è l'**immitabilità incerta**: se c'è ambiguità associata alle cause del successo di un concorrente, allora qualsiasi tentativo di imitarne la strategia è soggetto a un successo incerto
- L'acquisizione di risorse e competenze:** la diagnosi delle fonti di vantaggio competitivo di un'impresa leader consente di lanciare una sfida concorrenziale a condizione si saper raccogliere e combinare le risorse e le competenze necessarie per l'imitazione.

REQUISITI PER L'IMITAZIONE	MECCANISMI DI ISOLAMENTO
Identificazione	→ - <i>Occultare risultati eccellenti</i>
Incentivo	→ - <i>Dissuasione</i> : segnalare intenzioni aggressive - <i>Anticipazione</i> : sfruttare tutte le opportunità disponibili
Diagnosi	→ - Utilizzare molteplici fonti di vantaggio competitivo per determinare «ambiguità causale»
Acquisizione di risorse	→ - Basare il vantaggio competitivo su risorse e capacità <i>non trasferibili e difficili da replicare</i>

### - 3. Il vantaggio di costo.

Due sono i modi in cui un'impresa può realizzare maggiori profitti dei concorrenti:

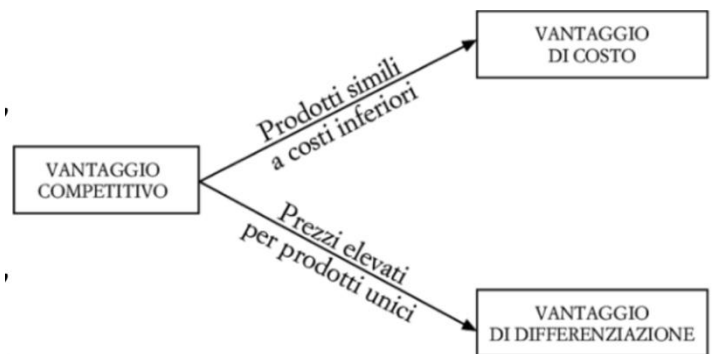
- Fornendo un prodotto, o un servizio, identico a **prezzo inferiore**

2. Fornendo un prodotto, o un servizio, differenziato, tale che il cliente sia disposto a pagare un differenziale di prezzo maggiore del costo della differenziazione.

Nel primo caso l'azienda ha un **vantaggio di costo**, nel secondo ha un **vantaggio di differenziazione**. Nel perseguire un vantaggio di costo l'obiettivo dell'impresa è quello di diventare leader di costo nel

suo settore o nel suo segmento. La **leadership di costo** è una posizione unica nel settore, in cui l'impresa trova e sfrutta tutte le fonti di vantaggio di costo e vende un prodotto standardizzato senza pretese. La **differenziazione rispetto ai concorrenti** è ottenuta quando l'impresa fornisce qualcosa di unico che ha valore per il cliente al di là di una semplice offerta a basso prezzo.

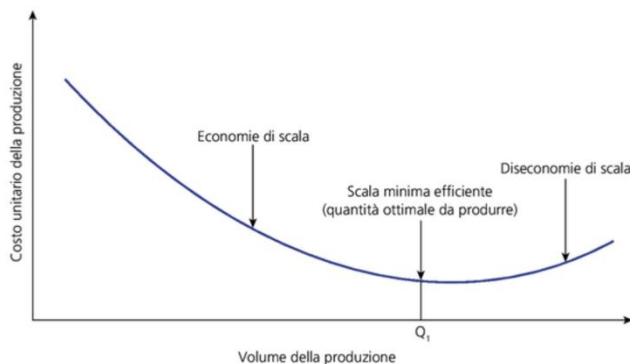
I fattori principali dei costi unitari di un'impresa rispetto ai suoi concorrenti sono **sette**; nel complesso verranno indicati con l'espressione **determinanti di costo**:



1. **Economie di scala.** Per economia di scala può intendersi la riduzione del costo medio che si verifica al crescere della quantità della produzione e della dimensione di un'impresa. Quanto più è elevata la capacità di produzione di un impianto, tanto minore è il costo unitario per ciascuna unità di prodotto, in quanto in un medesimo periodo di tempo l'impianto può produrre una maggiore quantità di prodotti. Le economie di scala derivano da tre fonti principali:

- a. **Relazioni tecniche input-output.** In molte attività aumenti di output non richiedono aumenti proporzionali di input. Un serbatoio per il petrolio della capacità di 10.000 barili non costa cinque volte di più di un serbatoio di 2.000 barili.
- b. **Indivisibilità.** Molte risorse e attività sono indivisibili, non sono cioè disponibili in piccole quantità. Di conseguenza, generano economie di scala nelle imprese che sono in grado di distribuire i costi di queste risorse su volumi di output più elevati.
- c. **Specializzazione.** Generalmente, poiché all'aumentare del grado di specializzazione dei macchinari e delle attrezzature aumenta anche il costo che l'impresa deve sostenere per acquistarli, solo le imprese di grandi dimensioni possono farlo, ottenendo così un notevole vantaggio sui competitor di dimensione minore. Produrre elevati volumi di output consente alle imprese di assegnare mansioni specialistiche (divisione del lavoro) a personale specializzato, in grado di contribuire in maniera più efficiente al processo produttivo.

Nella prima parte la curva decresce all'aumentare dei volumi di produzione, vi è un



certo punto ( $Q_1$  nella figura) in cui l'andamento decrescente della curva si arresta, raggiungendo il suo punto di minimo, e ricomincia poi a salire. Il punto  $Q_1$  è detto scala minima efficiente e corrisponde al volume ottimale di output che l'impresa dovrebbe produrre per sfruttare al massimo le potenzialità delle economie di scala. Quando l'impresa supera il livello di output in corrispondenza del punto di scala minima efficiente ottiene l'effetto inverso delle economie di scala,

incorrendo nelle cosiddette diseconomie di scala.

2. **Economie di apprendimento:** La curva di esperienza è basata in primo luogo sul learning by doing da parte di individui e organizzazioni. L'apprendimento si verifica sia a livello individuale, attraverso l'acquisizione di una maggiore abilità e una migliore capacità di risoluzione dei problemi, sia a livello di gruppo, attraverso lo sviluppo di routine organizzative.
3. **Tecnologie e progettazione di processo:** Processi superiori possono essere fonte di enormi economie di costo. La catena di montaggio introdotta da Ford ridusse il tempo necessario per assemblare il modello T dalle 106 ore del 1912 alle 6 ore del 1914. Se l'innovazione di processo è incorporata in nuovi impianti e attrezzature, allora è probabile che la sua diffusione sia rapida. Tuttavia, affinché sia possibile godere appieno dei benefici di un nuovo processo occorre apportare profondi cambiamenti anche alla divisione del lavoro, agli incentivi per i dipendenti, alla progettazione del prodotto e alla struttura organizzativa.
4. **Progettazione di prodotto:** La progettazione per la produzione può offrire un sostanziale risparmio di costo, specialmente quando è connessa con l'introduzione di un nuovo processo tecnologico (Motel 6)
5. **Utilizzo della capacità produttiva:** Nel breve e nel medio periodo la capacità produttiva è più o meno fissa e le variazioni dell'output sono associate a picchi, positivi e negativi, nell'utilizzo degli impianti. Il sottoutilizzo causa un aumento del costo unitario per esempio.
6. **Costi di approvvigionamento:** Esistono diverse ragioni per la quale una azienda può pagare di meno un input rispetto alla concorrente
  - a. **Differenze nei prezzi dovute alla localizzazione geografica:** Ad esempio livelli salariali tra diversi paesi
  - b. **Possesso di/accesso a fonti di approvvigionamento a basso costo:** Nei settori a elevata intensità di materie prime il possesso o l'accesso a fonti di approvvigionamento a basso costo può rappresentare un vantaggio di costo decisivo.
  - c. **Lavoro non sindacalizzato:** La presenza dei sindacati comporta retribuzione e benefit più elevati, nonché vincoli all'organizzazione del lavoro che hanno come conseguenza una minore produttività.
  - d. **Potere contrattuale:** La capacità di negoziare prezzi preferenziali e sconti può essere una grande fonte di vantaggio competitivo per i leader di settore specialmente nella vendita al dettaglio.

7. **Efficienza residuale:** sono legate a quanto un'impresa si avvicina alla frontiera operativa efficiente, che dipende dalla sua capacità di eliminare le risorse in eccesso.

La catena del valore proposta da Porter è un modello di analisi strategica che scompone il business dell'organizzazione nelle sue principali attività al fine di evidenziare in che modo ciascuna di esse, concatenata con le altre, contribuisca alla generazione del valore aggiunto complessivo e alla costruzione dei vantaggi competitivi. L'analisi della struttura di costo di un'impresa attraverso la catena del valore è composta dalle seguenti fasi:

1. **Disaggregazione dell'impresa in attività separate.** La suddivisione appropriata delle attività della catena del valore dipende dal criterio adottato.
2. **Individuazione delle determinanti di costo:** Per alcune attività le determinanti di costo si deducono semplicemente in base alla natura delle attività e ai tipi di costo. Per quelle ad alta intensità di capitale, come lo sviluppo di un nuovo prodotto o il marketing, la principale determinante di costo è probabilmente data dalla capacità di ammortizzare i costi su un grande volume di attività.
3. **Individuazione dei legami fra le attività:** I costi di un'attività possono essere in parte determinati dalle modalità di esecuzione di altre attività.
4. **Individuazione delle opportunità di riduzione dei costi:** Avendo individuato le aree di inefficienza rispetto ai concorrenti e le relative determinanti di costo, le opportunità di riduzione dei costi diventano evidenti.

- **4. Il vantaggio di differenziazione**

Il vantaggio **della differenziazione** si realizza quando il premio sul prezzo che un'impresa riesce a conseguire eccede il costo sostenuto per ottenere la differenziazione stessa. Tutte le imprese hanno l'opportunità di differenziare la propria offerta, anche se in misura diversa a seconda delle caratteristiche del prodotto. Un'automobile o un ristorante offrono maggiori possibilità di differenziazione rispetto a prodotti standardizzati come cemento, grano e microchip per computer. Questi ultimi sono chiamati **commodities** proprio perché privi di differenziazione fisica. La differenziazione non consiste semplicemente nell'offrire prodotti con caratteristiche differenti, ma nell'individuare e comprendere ogni possibile forma di interazione tra l'impresa e i suoi clienti, per poi domandarsi come queste interazioni possano essere migliorate o modificate da fornire un valore aggiunto al cliente stesso. Solo comprendendo ciò che vogliono i consumatori, e quali sono i loro criteri di scelta e le loro motivazioni, si possono individuare le opportunità per una differenziazione vantaggiosa. La differenziazione richiede una profonda comprensione dei clienti e di come il prodotto dell'impresa possa soddisfare i propri bisogni. Poiché **differenziazione** è sinonimo di **unicità**, per ottenere un vantaggio della differenziazione è richiesta una buona dose di creatività. Due sono gli elementi necessari per creare una differenziazione vantaggiosa: dal lato dell'**offerta**, l'impresa deve essere consapevole delle risorse e delle competenze con cui può creare unicità. Dal lato della **domanda** l'elemento cruciale è la **comprensione dei clienti**, dei loro bisogni e delle loro preferenze. La differenziazione consta di due dimensioni.

1. La **differenziazione tangibile** riguarda le caratteristiche visibili di un prodotto o di un servizio che assumono rilievo nelle preferenze e nei processi di scelta dei consumatori: dimensione, forma, colore, peso, design, materiale e tecnologia.
2. La **differenziazione intangibile** riguarda il valore che i clienti attribuiscono a un prodotto o a un servizio, indipendentemente dai loro aspetti tangibili.

La **differenziazione** è diversa dalla **segmentazione**, la prima riguarda il modo in cui l'impresa compete e può offrire qualcosa di unico ai propri clienti. La **segmentazione** riguarda dove l'impresa compete, in termini di fascia di consumatori, luogo e tipo di prodotto. La segmentazione è una caratteristica della struttura del mercato, mentre la differenziazione è una scelta strategica attuata dall'impresa. **Sostenibilità del vantaggio**

**di differenziazione:** il vantaggio competitivo può fare miglior affidamento sulla differenziazione che se un livello inferiore di costi. Le aziende che hanno rendimenti sul capitale costantemente sopra la media sono quelle che solitamente si differenziano per qualità, marchio e innovazione. L'analisi della **domanda** permette di determinare quali caratteristiche di prodotto sono potenzialmente in grado di creare valore per il cliente, di far sì che egli propenda per una spesa per un prodotto differenziato e di permettere all'azienda di raggiungere un posizionamento competitivo ottimale in termini di variabili di differenziazione. L'analisi della domanda inizia con la comprensione dei motivi che spingono i consumatori ad acquistare un prodotto o un servizio. La comprensione dei bisogni del cliente richiede l'analisi delle preferenze del consumatore rispetto alle caratteristiche del prodotto. Tre sono le tecniche che permettono di fare questo:

1. **Multi-dimensional scaling:** compara prodotti concorrenti sulla base delle caratteristiche fondamentali del prodotto.
2. **Conjoint analysis:** misura l'intensità delle preferenze del consumatore per diversi prodotti per poi stimare le preferenze relative a un nuovo ipotetico prodotto.
3. **Analisi dei prezzi edonistici:** considera i prodotti quali insiemi di caratteristiche.

**Ruolo dei fattori sociali e psicologici:** l'analisi della differenziazione di prodotto attraverso le caratteristiche di performance misurabili non considera le motivazioni dei clienti sottostanti alla decisione d'acquisto. Sono pochi i prodotti o i servizi acquistati per soddisfare i bisogni primari di sofferenza: la maggior parte degli acquisti è motivata da bisogni sociali e psicologici, come il desiderio di trovare punti in comune con gli altri e di rafforzare la propria identità.

Il vantaggio di differenziazione nell'**offerta** dipende dalla capacità nell'offrire un prodotto differenziato.

1. I **fattori di unicità:** la differenziazione consiste nell'offrire unicità.
2. **Integrità del prodotto:** Le scelte sulla differenziazione non possono essere effettuate in modo frammentario. Per creare una posizione di differenziazione coerente ed efficace l'impresa deve mettere a punto un pacchetto di interventi complementari di differenziazione.
3. **Segnali e reputazione:** La differenziazione è efficace solo quando viene comunicata ai clienti. Ma i consumatori non sempre dispongono di informazioni sulle qualità e sulle caratteristiche dei beni che acquistano.
4. **I marchi:** I marchi svolgono una molteplicità di ruoli. Innanzitutto, un marchio è una garanzia della qualità del prodotto, già per il solo fatto di identificarne il produttore, assicurando quindi che quest'ultimo è legalmente responsabile del prodotto. Il marchio rappresenta un investimento che fornisce un incentivo a mantenere la qualità del prodotto e ad assicurare la soddisfazione del cliente. È un segnale credibile di qualità perché per il proprietario costituisce un disincentivo a scambiarlo a un valore inferiore. Così il marchio costituisce un'ulteriore garanzia per il consumatore, che riduce l'incertezza e i costi di ricerca.
5. **Costi di differenziazione:** La differenziazione aggiunge costi: approvvigionamenti di maggiore qualità, dipendenti ben formati, alti costi pubblicitari e migliori servizi post-vendita.

M. Porter ha identificato una lista di fattori di unicità che costituiscono le variabili decisionali dell'impresa:

1. caratteristiche e prestazioni;
2. servizi complementari (ad esempio, credito, consegna, riparazione);
3. intensità delle attività di marketing (ad esempio, livello degli investimenti pubblicitari);
4. tecnologia impiegata nella progettazione e nella produzione;
5. qualità degli input acquisiti;



6. procedure che influenzano la gestione di ciascuna attività (ad esempio, rigore nel controllo della qualità, dettaglio delle procedure di servizio, frequenza delle visite ai clienti);
7. competenze ed esperienze dei dipendenti;
8. collocazione geografica (ad esempio, vicinanza ai clienti);
9. livello di integrazione verticale (che influenza la capacità dell'impresa di controllare gli input e i processi intermedi).

L'elemento fondamentale di una differenziazione di successo consiste nel trovare una corrispondenza tra la capacità di differenziazione dell'impresa e le caratteristiche maggiormente gradite ai clienti. A tal fine è particolarmente utile utilizzare la catena del valore. L'**analisi della catena del valore di beni strumentali**: è possibile utilizzare la catena del valore per individuare le opportunità di un vantaggio di differenziazione attraverso un processo composto da quattro fasi principali.

1. **Costruzione di una catena del valore per l'impresa e per il cliente**
2. **Individuazione dei fattori che determinano l'unicità di ogni attività**
3. **Individuazione dei punti di collegamento tra la catena del valore dell'impresa e quella dell'acquirente**

Analisi della catena sul valore dei beni di consumo:

1. Nel caso dei **beni di consumo durevoli** la catena del valore è lunga e può includere attività di ricerca, acquisto, finanziamenti, acquisto di accessori, utilizzo, manutenzione, riparazioni e in ultimo smaltimento.
2. Nel caso dei **beni di consumo non durevoli** la catena del valore è maltrattamento lunga e può prendere molte attività.

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 infatti altra scelta che perseguirle entrambe.

## 8 CAPITOLO – EVOLUZIONE DEL SETTORE E CAMBIAMENTO STRATEGICO

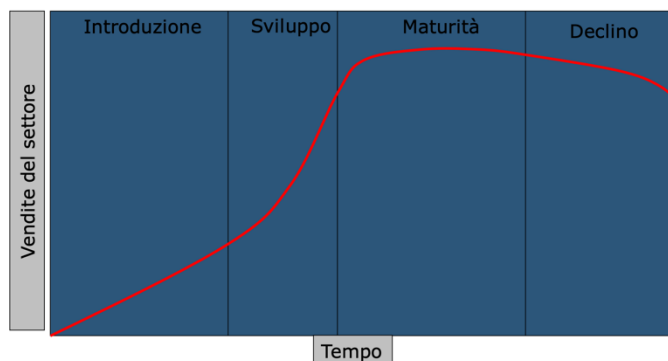
### - 1. Il ciclo di vita di un settore

Il **ciclo di vita del prodotto** è uno dei concetti di marketing più conosciuti ed affermati. I prodotti nascono, si sviluppano, raggiungono la maturità, vanno incontro al declino e alla fine muoiono. Se i prodotti hanno un ciclo di vita, anche i settori che li producono ne hanno uno. Il **ciclo di vita di un settore** è l'equivalente del ciclo di vita del prodotto dal lato dell'offerta. Nella misura in cui un settore produce una gamma e una sequenza di prodotti è quindi probabile che il suo ciclo di vita abbia una durata superiore a quella dei singoli prodotti. Il ciclo di vita è convenzionalmente diviso in quattro fasi: **introduzione**, **sviluppo**, **maturità** e **declino**. Si possono individuare due fattori fondamentali:

1. Lo **sviluppo della domanda**
2. La **creazione e la diffusione di coscienza**.

Per lo sviluppo della domanda: il primo fattore che influenza il ciclo di vita di un settore e le sue diverse fasi è il suo **tasso di crescita** nel tempo. Il profilo caratteristico di tale crescita è rappresentabile con una curva ad S.

- **Introduzione:** Le vendite sono ridotte e il tasso di penetrazione del mercato è basso, perché i prodotti del settore sono poco noti e il numero di clienti è limitato.



- **Sviluppo:** la penetrazione del mercato è sempre più rapida, via via che i miglioramenti tecnologici e l'aumento dell'efficienza consentono di accedere al mercato di massa.
- **Maturità:** La crescente saturazione del mercato fa sì che via via tutta la domanda diventi domanda di sostituzione
- **Declino:** Fanno la loro comparsa i prodotti sostitutivi

Il secondo fattore che influenza il ciclo di vita di un settore è la **creazione** e la **diffusione di coscienza**. La nuova conoscenza è all'origine della nascita di un nuovo settore, mentre il duplice processo di creazione e diffusione della conoscenza esercita una notevole influenza sulla sua evoluzione.

**Modelli dominanti e standard tecnici:** In genere la concorrenza fra tecnologie e modelli alternativi porta un settore a convergere attorno a un **modello dominante**: un'architettura di prodotto che definisce l'aspetto, la funzionalità e il metodo di produzione di un bene, accettata dal settore nel suo complesso. I concetti di modello dominante e di standard tecnico sono strettamente collegati. Per un **modello dominante** si intende la configurazione complessiva di un prodotto o di un sistema. Uno **standard tecnico** è una tecnologia o una specificazione importante per la compatibilità. Gli standard tecnici emergono dove sono presenti **economie di rete**, cioè configurazioni in cui sorge la necessità che gli utenti si connettano in qualche misura gli uni con gli altri. In presenza di economie di rete ogni cliente può essere indotto a scegliere la stessa tecnologia di tutti gli altri per evitare di ritrovarsi isolato.

**Dall'innovazione di prodotto all'innovazione di processo:** L'emergere di un modello dominante segna un punto di svolta nel processo di evoluzione di un settore. Non appena un settore si aggrega attorno a un modello dominante avviene un passaggio dall'**innovazione radicale** all'**innovazione incrementale** del prodotto.

I cambiamenti nello sviluppo della domanda e nella tecnologia nel corso del suo ciclo di vita hanno implicazioni per la struttura del settore, per la popolazione delle imprese e per la competizione. La **differenziazione di prodotto**: La fase di introduzione è caratterizzata solitamente da un'ampia varietà di categorie di prodotti che riflettono la diversità di tecnologie e modelli. **Demografia delle imprese e struttura del settore:** durante il ciclo vitale il numero di imprese in un settore cambia in maniera significativa. La disciplina dell'**ecologia delle organizzazioni** studia la popolazione dei settori e i processi di fondazione e selezione che determinano l'ingresso e l'uscita. Il numero di imprese in un settore aumenta rapidamente durante le prime fasi della sua vita. A mano a mano che il settore si afferma, il tasso di fallimento diminuisce e quello di creazione di nuove imprese aumenta. Con l'inizio della maturità il numero di imprese comincia a diminuire, implicando spesso una fase di assestamento in cui il tasso di fallimento delle imprese aumenta drasticamente. Il consolidamento può essere accompagnato da una successiva fase di entrate, nel momento in cui nuove imprese cercano di collocarsi in una nicchia del settore. Tale processo è definito "ripartizione delle scorte". **Localizzazione e commercio internazionale;** durante il loro ciclo di vita i settori migrano da un paese all'altro. I nuovi settori emergono nei paesi più avanzati dal punto di vista dello sviluppo industriale, grazie alla presenza di consumatori con reddito elevato e alla disponibilità di risorse tecniche e scientifiche. La crescita progressiva della domanda anche in altri paesi viene inizialmente soddisfatta attraverso le esportazioni, ma, con la riduzione del lavoro qualificato nei processi produttivi, la produzione è stata trasferita prima nei paesi di recente industrializzazione poi nei paesi in via di sviluppo. **Natura e intensità della concorrenza;** i cambiamenti della struttura settoriale identificati lungo il ciclo vitale hanno alcune implicazioni importanti per la competizione:

- In primo luogo, si verifica un passaggio da una concorrenza non di prezzo a una concorrenza di prezzo.

- In secondo luogo, la concorrenza diventa più intensa e i margini si riducono.

La fase di sviluppo, di solito, permette di realizzare maggiori profitti, perché la domanda di mercato è superiore alla capacità del settore, specialmente se le imprese già presenti nel mercato sono protette da barriere all'entrata. **Fattori critici di successo ed evoluzione del settore.** Questi stessi cambiamenti della struttura del settore, assieme a quelli della domanda e della tecnologia nel corso del suo ciclo di vita, hanno implicazioni importanti per le principali fonti di vantaggio competitivo in ciascuna fase dell'evoluzione del settore.

1. Nella fase di introduzione **l'innovazione di prodotto** è essenziale per l'entrata nel settore e per la successiva affermazione dell'impresa.
2. Nella fase di sviluppo la sfida fondamentale è riuscire a crescere. A mano a mano che il mercato si espande le imprese devono adeguare la progettazione e la produzione del prodotto alle esigenze della **produzione di massa**.
3. Nella fase di maturità il vantaggio competitivo si traduce nella continua ricerca dell'**efficienza di costo**, in particolare in quei settori dove il prodotto diventa una commodity.
4. Con il passaggio alla fase di declino diventano più forti le pressioni per un **contenimento dei costi**.

- **2. La sfida dell'adattamento organizzativo e del cambiamento strategico**

Tutti gli approcci alla gestione del cambiamento riconoscono che il cambiamento risulta difficile da attuare. Perché?

1. **Routine organizzative:** Gli economisti sottolineano che le competenze sono basate su routine organizzative, cioè i modelli di interazione coordinata gran membri dell'organizzazione che si generano e sviluppano mediante una ripetizione continua. Quanto più la routine di un'organizzazione è sviluppata, tanto più difficile svilupparne di nuove. Le organizzazioni sono quindi vittime di **trappole organizzative** in cui le principali competenze si trasformano nelle principali rigidità.
2. **Strutture politiche e sociali:** le organizzazioni sono allo stesso tempo strutture sociali e strutture politiche. Le organizzazioni tendono a resistere al cambiamento.
3. **Conformismo:** I sociologi delle istituzioni sottolineano che le imprese tendono ad imitarsi l'un l'altra per acquisire un certo grado di legittimazione. Il processo di **isomorfismo istituzionale** blocca le organizzazioni all'interno di strutture e strategie sempre uguali che rendono difficile adattarsi al cambiamento.
4. **Ricerca limitata:** la capacità delle organizzazioni di attuare cambiamenti significativi è limitata da una combinazione di fattori cognitivi e comportamentali. Le organizzazioni tendano a restringere il proprio raggio operativo ad aree prossime alle attività che stanno già svolgendo, preferendo lo **sfruttamento di conoscenza** disponibile **all'esplorazione di nuove opportunità**. Questo fenomeno è rafforzato in primo luogo dalla **razionalità limitata** e, in secondo luogo, dall'**auto complimento**. Ciò implica che le organizzazioni sono disposte ad accettare cambiamenti significativi soltanto nel caso in cui corrano il rischio di conoscere un drastico peggioramento della performance.
5. **Complementarità fra strategie, struttura e sistemi:** Durante la fase di sviluppo iniziale le organizzazioni stabiliscono combinazioni di strategie, processi, strutture e stili manageriali che sono modellati dalle contingenze. Una volta istituita, tuttavia, questa configurazione diventa un ostacolo al cambiamento.

Il cambiamento evolutivo è visto come un processo adattivo che prevede **variazione, selezione e assimilazione**.

1. **Ecologia delle organizzazioni:** Si occupa delle variazioni del numero delle imprese lungo un determinato arco di tempo.
2. **Economia evolucionistica:** Si occupa dei cambiamenti interni alle singole organizzazioni. Il processo di variazione, selezione e assimilazione ha luogo a

livello delle ***routine organizzative***, comportando l'abbandono di quelle che non hanno successo e la replicabilità di quelle vincenti.

La minaccia che i nuovi entranti pongono agli attori più consolidati è più grande durante momenti di cambiamento tecnologico, soprattutto quando la nuova tecnologia è distruttiva per le competenze, architetturale o dirompente.

***Influenza del cambiamento tecnologico sulle competenze:*** alcuni cambiamenti tecnologici costituiscono una minaccia per le risorse e le competenze delle aziende consolidate.

***Innovazione dell'architettura e delle componenti:*** La facilità o meno con cui le imprese consolidate si adattano all'innovazione dipende dall'impatto della tecnologia che si può verificare a livello dell'architettura e delle componenti

***Tecnologie dirompenti:*** Vengono distinte:

- Nuove tecnologie ***di rafforzamento***, cioè che arricchiscono le caratteristiche di performance già presenti
- Nuove tecnologie ***di rottura***, cioè che incorporano caratteristiche di performance diverse da quelle disponibili al momento.

- ***3. La gestione del cambiamento strategico***

I sistemi sociotecnici sottolineavano la necessità per i sistemi sociali di adattarsi alle esigenze imposte dalle nuove tecnologie, mentre ***lo sviluppo organizzativo*** dava risalto alle dinamiche di gruppo e al ruolo degli agenti di cambiamento. Abell sostiene che strategie duali richiedono sistemi di pianificazione duali:

- Una ***pianificazione di breve termine***, che si focalizzi sulla coerenza strategica e sui risultati in un orizzonte temporale di uno o due anni;
- Una ***pianificazione di lungo termine***, per sviluppare una visione, dare nuova forma al portafoglio aziendale, ridefinire e riposizionare i singoli business.

L'espressione ***ambidestrismo organizzativo*** per indicare la capacità delle imprese di conciliare esplorazione e sfruttamento. L'impresa ambidestra è capace allo stesso tempo di sfruttare le competenze esistenti e di esplorare nuove opportunità. Un'impresa può seguire due approcci per raggiungere l'ambidestrismo organizzativo: quello ***strutturale*** e quello ***contestuale***. L'***ambidestrismo strutturale***: prevede che si creino unità organizzative dedicate ad attività esplorative separate dalle principali attività operative dell'impresa. L'***ambidestrismo contestuale*** prevede che le stesse unità organizzative e gli stessi membri dell'impresa perseguano sia attività di sfruttamento sia attività di esplorazione. Per il top management la sfida è quella di intraprendere un cambiamento su larga scala prima che risultati deludenti mettano pressione sull'azienda:

- ***Creazione della percezione di uno stato di crisi:*** Le crisi possono creare le condizioni per il cambiamento strategico perché favoriscono l'allontanamento dell'impresa dallo status quo. Il problema è che nel momento in cui l'azienda si ritrova coinvolta seriamente in una crisi può essere già troppo tardi. Per questo, uno strumento utile per avviare il cambiamento è la creazione della percezione di una crisi imminente, in modo che le misure necessarie possono essere implementate molto prima che una vera crisi si manifesti.
- ***Fissazione di obiettivi sempre più ambiziosi:*** un approccio alternativo per reagire all'inerzia organizzativa è mettere pressione continua all'organizzazione fissando obiettivi di performance via via più ambiziosi. Questi obiettivi, benché di difficile raggiungimento, possono incoraggiare la creatività e lo spirito di iniziativa, evitando o distogliendo da pericolose forme di autocompiacimento, e sono normalmente di tipo quantitativo e orientati al breve termine.
- ***Iniziative aziendali quali catalizzatori di cambiamento:*** gli amministratori delegati incontrano dei limiti nella possibilità di avviare e implementare il cambiamento.

- **Riorganizzazione della struttura aziendale:** attraverso la riorganizzazione della struttura il top management può distribuire potere, ruoli direzionali e introdurre nuova linfa nell'organizzazione.
- **Nuova leadership:** Se il cambiamento strategico è ostacolato o impedito dall'aderenza del management a credenze oramai superate o se nei vari team non vi è sufficiente dialettica o apertura nei confronti di nuovi schemi strategici, allora può essere necessario un outsider per guidare il cambiamento.
- **Analisi degli scenari;** Adattarsi al cambiamento significa anticipare il cambiamento. L'analisi degli scenari costituisce un approccio sistematico per riflettere sulle possibili evoluzioni future della situazione corrente. Non è una tecnica previsionale, ma un processo di pensiero e comunicazione sul futuro basato sull'informazioni e sulla competenza maturata. L'analisi degli scenari può essere quantitativa o qualitativa. L'analisi **quantitativa** fa ricorso a modelli e simulazioni per identificare e distinguere tutti i possibili esiti, l'analisi **qualitativa** descrive generalmente gli scenari in forma narrativa e può essere particolarmente utile per stimolare le competenze analitiche e l'immaginazione di chi deve rendere decisioni. L'analisi degli scenari è usata dalle imprese per esplorare la probabile evoluzione del settore, per esaminare gli sviluppi dei mercati di particolari paesi e per riflettere sull'impatto di nuove tecnologie. Osservando la performance di una strategia in diversi scenari è possibile identificare le strategie più affidabili e costringere i manager a farsi una serie di domande.

In un'ultima analisi, l'adattamento a un mondo che cambia richiede lo sviluppo di **competenze** necessarie per rinnovare il vantaggio competitivo. Per le organizzazioni consolidate la creazione di nuove competenze rappresenta una sfida avvincente. Per capirne il motivo si vede considerare da dove originino queste competenze.

- **Prime esperienze e "path dependency".** Le competenze distintive di un'impresa spesso possono essere fatte risalire alle circostanze prevalenti al momento della sua fondazione e durante il suo primo sviluppo. Sono soggette alla path dependency: in altre parole, le competenze di un'impresa sono determinate dalla sua storia-
- **Sviluppo sequenziale di competenze.** La mera identificazione non rappresenta una guida univoca per i management che cercano di incoraggiare la creazione di nuove competenze. Per la maggior parte delle organizzazioni la sfida chiave non è ottenere le risorse necessarie, ma integrare tali risorse creando e sviluppando processi per mezzo della ripetibilità e dell'apprendimento, progettando la struttura, motivando le persone e allineando le nuove competenze con altri aspetti già esistenti.

L'abilità di alcune imprese mostrano nel sapersi adattare di volta in volta a nuove circostanze, mentre altre soccombono, suggerisce che la capacità di cambiare è essa stessa una competenza organizzativa. L'espressione **competenze dinamiche** per riferirsi alla capacità di un'impresa di integrare, costruire e riconfigurare le competenze interne ed esterne per rispondere rapidamente ai mutamenti degli ambienti con cui interagisce. Fin dall'inizio degli anni '90 del secolo scorso lo sviluppo delle competenze organizzative è stato profondamente influenzato dall'affermarsi di un insieme di concetti e pratiche indicati con l'espressione **gestione della conoscenza**. Tale espressione comprende una varietà di tecniche e processi organizzativi che condividono la comune caratteristica di interessarsi ai meccanismi di creazione di valore a partire dalla conoscenza. La gestione della conoscenza include molte delle funzioni oramai consolidate di una organizzazione, il loro nucleo è composto:

- Dall'utilizzo dell'**information technology** per gestire i processi, in particolare, database, intranet, sistemi esperti e infrastrutture per l'accumulazione, l'analisi e la diffusione dell'informazione;
- Dalla promozione dell'apprendimento organizzativo, inclusi il trasferimento delle **best practices**, la pubblicazione delle lezioni apprese dalle attività in corso e la condivisione del know-how. Queste due aree della gestione della conoscenza corrispondono ai due principali tipi di conoscenza:
  - **Conoscenza di genere:** essa è esplicita, comprendono fatti, teorie e insiemi di istruzioni. La conoscenza **esplicita** può essere comunicata tra individui a un costo marginale trascurabile e attraverso lo spazio e il tempo.
  - **Know-how:** questo è tacito, coinvolgendo abilità che si esprimono attraverso il loro utilizzo. Questa conoscenza **tacita** non può essere direttamente articolata o codificata.
- **Attività di gestione della conoscenza che forniscono lo sviluppo di competenze:** La gestione della conoscenza può essere rappresentata come una serie di attività che contribuiscono allo sviluppo delle competenze attraverso la creazione, la ritenzione, l'accesso il trasferimento e l'integrazione della conoscenza.

Tuttavia, il contributo della gestione della conoscenza allo sviluppo di competenze nelle organizzazioni riguarda più le intuizioni che la **teoria dell'impresa basata sulla conoscenza** ha dato sui risultati dell'organizzazione e sul ruolo del management che non dalle tecniche specifiche.

## 9 CAPITOLO – TECNOLOGIE E GESTIONE DELL'INNOVAZIONE

### - 1. Il vantaggio competitivo nei settori ad alta tecnologia

Il collegamento principale tra tecnologia e vantaggio competitivo è rappresentato dall'**innovazione**. L'**invenzione** è la creazione di nuovi prodotti e nuovi processi attraverso lo sviluppo di nuova conoscenza o nuove combinazioni di conoscenza esistente. La maggiorparte delle invenzioni è il risultato di nuove applicazioni di conoscenza esistente. L'**innovazione** è la commercializzazione iniziale di un'invenzione o di un'idea sotto forma di nuovo prodotto o nuovo processo. Una volta introdotta, l'innovazione si diffonde: dal lato della domanda, con l'acquisto dei derivanti beni e/o servizi da parte di clienti; dal lato dell'offerta, con l'imitazione dei concorrenti. Un'innovazione può essere il frutto di una singola invenzione o dalla combinazione di più invenzioni. Non tutte le invenzioni si trasformano in innovazioni. Molte innovazioni possono incorporare poca o nessuna tecnologia. La velocità con cui i risultati della ricerca trovano applicazioni commerciali dipende dalle motivazioni iniziali.

Per l'autore di una innovazione la redditività che ne deriva dipende dal valore creato dalla stessa innovazione e dalla percentuale di quel valore di cui l'innovatore riesce ad appropriarsi. La distribuzione del valore è diversa seconda dell'innovazione. L'espressione **regime di Appropriabilità** descrive le condizioni che influenzano la distribuzione della redditività derivante dall'innovazione. In un **regime di Appropriabilità forte** l'innovatore è in grado di catturare una quota sostanziale del valore creato (viagra) . In un **regime di Appropriabilità debole** le altre parti in causa ottengono parte del valore ( e-book, streaming). Sono quattro i fattori fondamentali che determinano per gli innovatori di appropriarsi del valore delle innovazioni: i **diritti di proprietà**, la **codificabilità** e la **complessità della tecnologia**, il **vantaggio temporale** e le **risorse complementari**.

1. **Diritti di proprietà:** Catturare i rendimenti derivanti dall'innovazione dipende in gran parte dalla capacità di affermare diritti di proprietà sull'innovazione stessa. Il riconoscimento di questo fatto ha spinto il parlamento ad approvare una legge che ha costituito la base del diritto sui brevetti. La legge è stata poi estesa a diverse aree della **proprietà intellettuale** inclusi i **brevetti** che attribuiscono diritti esclusivi

su un prodotto, un processo, una sostanza o un progetto che sia nuovo e utile. I **diritti d'autore** assegnano diritti esclusivo di produzione, pubblicazione o vendita ai creatori di lavori artistici, letterali, teatrali o musicali. I **marchi registrati** sono parole, simboli o altri segni utilizzati per distinguere i prodotti o i servizi forniti da un'impresa. I **segreti industriali** offrono una modesta tutela legale per ricetta, formule, processi industriali, liste client/utenti e conoscenza di altro tipo sviluppate nello svolgimento dell'attività di business. Pur tutelando i diritti di proprietà i brevetti e il diritto d'autore presentano uno svantaggio per l'inventore: rendono pubblica l'informazione. Negli ultimi decenni le aziende hanno sempre più riconosciuto il valore economico della loro proprietà intellettuale. Tuttavia, la gestione della proprietà intellettuale non ha soltanto a fare con la protezione delle tecnologie proprietarie. In certe circostanze per un'impresa può essere vantaggioso rendere la propria tecnologia liberalmente accessibile da parte di altre imprese per: **imporre i propri standard, far crescere il mercato e reagire allo strapotere dei fornitori.**

2. **Modificabilità e complessità della tecnologia:** In assenza di un'efficace tutela legale attraverso brevetti e diritti d'autore la capacità di un concorrente di imitare un'innovazione dipende dalla facilità con cui la tecnologia può essere compresa e replicata (codificabilità) quanto più l'innovazione è basata su conoscenza **tacita**, piuttosto che su conoscenza **codificata**, tanto più difficile sarà copiarla. La seconda caratteristica è la **complessità**.
3. **Vantaggio temporale:** La codificabilità e la complessità non costituiscono barriere permanenti all'imitazione, ma danno tempo all'innovazione. L'innovazione conferisce un vantaggio competitivo **temporaneo** che offre una finestra di opportunità su cui l'innovatore può fare affidamento per capitalizzare il vantaggio iniziale. Per l'innovatore la sfida è quella di usare il vantaggio iniziale in termini di tempo per costruire le competenze e la posizione di mercato necessarie per consolidare la leadership del settore (lead time)
4. **Risorse complementari:** La diffusione nel mercato di nuovi prodotti e processi richiede non solo innovazione ma anche risorse e capacità necessarie per finanziare, produrre e commercializzare tale innovazione ovvero **risorse complementari**. Alle risorse complementari è possibile accedere attraverso alleanze con altre imprese; ad esempio, le aziende biotecnologiche si alleano con grandi gruppi farmaceutici per svolgere attività di sperimentazione clinica. Quando un'innovazione e le risorse complementari che la sostengono sono fornite da imprese differenti, la spartizione del valore dipende dal relativo potere contrattuale.

- **2. Le strategie di sfruttamento dell'innovazione: come e quando entrare in un settore.**

La scelta dell'impresa della modalità di sfruttamento dipende da due principali insiemi di fattori: le **caratteristiche dell'innovazione** e le **risorse e competenze** dell'impresa.

1. **Caratteristiche dell'innovazione:** Il fatto che l'impresa possa far valere specifici diritti di proprietà su un'invenzione è un fattore cruciale della sua strategia di innovazione. I vantaggi dati dalle licenze consistono nel sollevare l'impresa dalla necessità di sviluppare la gamma completa di risorse e competenze complementari necessarie per la commercializzazione e nel velocizzare la commercializzazione dell'innovazione: una licenza multipla può agevolare una rapida diffusione in scala globale. Il problema, però, è che il successo dell'innovazione nel mercato dipende completamente dall'impegno e dall'efficacia di chi acquista la licenza.
2. **Risorse e competenze:** Diverse opzioni strategiche richiedono risorse e competenze assai differenti. Di conseguenza la scelta di come sfruttare un'innovazione dipende in maniera critica dalle risorse e dalle competenze di cui l'innovatore già dispone.



La scelta del momento ottimale per l'entrata in un settore emergente e per l'introduzione di nuove tecnologie è una questione complessa. Il vantaggio dell'essere fra i primi a entrare dipende dai seguenti fattori:

1. **La possibilità di tutelare l'innovazione attraverso i diritti di proprietà o il "lead time"**: Se è possibile difendere un'innovazione attraverso la tutela del brevetto e del diritto d'autore o il vantaggio temporale dell'apprendimento, allora essere pionieri è probabilmente vantaggioso.
  2. **L'importanza delle risorse complementari**: Quanto maggiore è l'importanza delle risorse complementari per lo sfruttamento di un'innovazione, tanto più alti sono i costi e i rischi assunti dall'impresa innovatrice. Laddove è cruciale l'importanza delle risorse complementari, gli imitatori sono favoriti anche dal fatto che, via via che un settore si sviluppa, emergono imprese specializzate nella fornitura delle risorse complementari
  3. **Il potenziale per imporre standard tecnici**. Quanto maggiore è l'importanza degli standard tecnici, tanto più grandi sono i vantaggi associati all'essere tra i pionieri e al poter influenzare questi standard, acquisendo così un controllo del mercato tale da raggiungere una posizione di leadership. Una volta fissato uno standard, la sua sostituzione diventa assai difficile. Quindi imprese differenti hanno differenti **finestre strategiche**, cioè periodi di tempo in cui le loro risorse e competenze sono allineate con le opportunità che mette a disposizione il mercato. Una piccola impresa ad alta tecnologia può non avere altra scelta se non quella di essere all'avanguardia nell'innovazione: la sua opportunità consiste nel cogliere il **vantaggio della prima mossa** e sviluppare solo successivamente le risorse complementari, prima della comparsa dei rivali più potenti. Per le grandi imprese consolidate, che dispongono di abbondanti risorse finanziarie e forti capacità produttive, la finestra strategica può essere più lunga e manifestarsi in un momento successivo all'innovazione stessa.
- **3. Standard, piattaforme ed esternalità di rete**

Uno **standard** è un formato, un'interfaccia o un sistema che permette l'interoperabilità. E l'adesione a uno standard, ad esempio, che consente di visualizzare milioni di pagine web differenti. Si possono avere:

- Standard **pubblici**: quelli disponibili a tutti, che possono includere
  - Standard **obbligatori**; stabiliti dai singoli stati e validi secondo termini di legge
  - **Standard consensuali**: fissati da associazioni settoriali, o da associazioni professionali e di settore
- Standard **provati** quelli di proprietà di imprese o individui. Se si possiede una tecnologia che si impone come standard, allora la si può incorporare in un prodotto per la vendita o cederla in concessione ad altre aziende che desiderano farne uso. Nella maggior parte dei casi gli standard diventano **de facto**; si impongono attraverso l'adozione volontaria di prodotti e consumatori. Un problema degli standard **de facto** è che possono impiegare più tempo a emergere, generando una dannosa sovrapposizione degli investimenti e ritardando lo sviluppo del mercato

Gli standard che consentono compatibilità e interconnessione emergono nei mercati caratterizzati dalla presenza di esternalità di rete. Si ha un'**esternalità di rete** quando per l'utente il valore di un prodotto o di un servizio dipende dal numero degli altri utenti che lo utilizzano. L'esempio classico di esternalità di rete è il telefono. Le esternalità di rete richiedono standard tecnici che assicurino l'interconnessione. Affinché ciò avvenga non è necessario che tutti utilizzino uno stesso prodotto o una stessa tecnologia, ma piuttosto che i diversi prodotti siano tra loro compatibili attraverso un'interfaccia comune. Le esternalità di rete scaturiscono da una molteplicità di fonti:

- **Prodotti i cui utenti sono collegati da una rete:** La telefonia, i sistemi ferroviari e i gruppi di messaggistica istantanea sono reti formate da utenti collegati tra di loro
- **Disponibilità di risorse e di servizi complementari:** Se i prodotti sono consumati in forma di sistema, allora la disponibilità di risorse e di servizi complementari dipende dal numero di utenti di quel sistema.
- **Risparmio dei costi legati al cambiamento:** Acquistano il prodotto o il sistema più usato c'è una minore probabilità che si debba affrontare un ulteriore costo, cioè quello legato al dover cambiare.

Le esternalità di rete creano **circoli virtuosi**. Quando una tecnologia o una sistema raggiungono la leadership di mercato, attraggono una quota crescente di nuovi acquirenti. Al contrario, la perdita della leadership di mercato da probabilmente inizio alla fase discendente della parabola. Questo processo è detto **tipping**: una volta raggiunta una certa soglia, l'effetto cumulativo di tutte le forze in gioco diventa inarrestabile. Il risultato è un mercato winner-take-all. Una volta fissati, gli standard tecnici e di progettazione tendono a essere altamente resilienti. È difficile sostituir gli standard, a causa di due distinti effetti:

1. **Effetti di apprendimento:** provocano un miglioramento e un affinamento continui dalla tecnologia e del progetto dimenanti;
2. **Effetti di rete;** rendono difficoltosa l'affermazione di uno standard superiore, anche quando lo standard tecnico esistente è intrinsecamente inferiore.

Nei mercati soggetti a esternalità di rete il controllo degli standard è alla base del vantaggio competitivo. Uno standard proprietario può costruire la base per dominare il mercato e un'enorme fonte di profitti. Il primo strategico consiste nel capire se il mercato in cui si compete convergerà verso un unico standard tecnico. Questo compito richiede un'attenta analisi della presenza e delle fonti delle esternalità di rete. Il secondo problema strategico consiste nel riconoscere il ruolo del circolo virtuoso: la tecnologia che raggiungerà per prima la leadership potrà rapidamente beneficiare di meccanismi inerziali:

- **Radunare gli alleati prima di partire:** L'impresa avrà bisogno del sostegno dei consumatori, dei fornitori di parti e componenti e dei concorrenti.
- Anticipare il mercato: occorre entrare presto nel settore, realizzare un ciclo rapido di sviluppo del prodotto, stringere immediatamente accordi con i clienti chiave e adottare una strategia di penetrazione del mercato.
- **Gestire le aspettative:** convincere il cliente che sarai il vincitore.

Nelle guerre degli standard è estremamente importante garantire la compatibilità con i prodotti già esistenti. Una **strategia evolutiva** è generalmente superiore a una **strategia rivoluzionaria**. Le risorse per vincere la guerra agli standard:

1. Il controllo su un bacino di utenza consolidata
2. La titolarità della proprietà intellettuale della nuova tecnologia;
3. La capacità di innovare al fine di ampliare e adattare gli iniziali progressi tecnologici
4. Il vantaggio della prima mossa
5. Una posizione di forza nelle risorse complementari
6. La reputazione e il marchio.

#### - **4. L'implementazione strategica della tecnologia: fonti interne ed esterne dell'innovazione**

- **Condizione per la creatività:** L'invenzione è un atto creativo che richiede conoscenza e immaginazione. La creatività da cui scaturisce l'invenzione è di solito un atto individuale che stabilisce una reazione significativa tra concetti e oggetti fino a quel momento disgiunti. Inoltre, la creatività è associata a determinare qualità personali. Un importante catalizzatore dell'interazione è il **gioco**, che contribuisce a creare un ambiente favorevole alla ricerca, libera il pensiero dai vincoli delle

convenzioni e offre opportunità per creare nuove relazioni, estrapolando le idee e le strutture dalla realtà.

- **Organizzare per la creatività:** La creativa richiede sistemi gestionali molto diversi da quelli indicati per l'efficienza. Come osservato nel capitolo precedente in merito alla sfida di ambidestritismo, il processo esplorativo richiede una gestione molto differente rispetto al processo di sfruttamento
  - **Clienti come fonte di innovazione:** Poche sono state le invenzioni importanti frutto di creazioni spontanee di scienziati; la maggiorparte è il risultato dell'andare a tentativi nel cercare di risolvere problemi di ordine pratico. I clienti sono fonti così fertili di innovazione perché sono quelli più direttamente interessati a far corrispondere i prodotti e i servizi disponibili con i propri fabbisogni. Affinché le innovazioni dei clienti possano essere implementate con efficacia, le aziende devono offrire loro strumenti di progettazione di facile uso e assicurare flessibilità del processo produttivo.
  - **Open Innovation.** Coinvolge i clienti nel processo di innovazione rappresenta un passo verso l'innovazione aperta: un approccio all'innovazione che cerca, sfrutta e applica la conoscenza all'interno e all'esterno dell'organizzazione. Le più diffuse sono le comunità di software open source, ad esempio, quella costituita da migliaia di sviluppatori indipendenti che contribuiscono al sistema operativo Linux.
  - **Acquisto di innovazione:** per molte grandi compagnie la maggiore fonte di innovazione consiste nell'acquisizione di piccole realtà.
- **5. L'implementazione delle strategie tecnologiche: organizzare per l'innovazione**

Per far sì che risultino efficaci, gli sforzi innovativi di un'impresa devono essere allineati con la sua strategia complessiva. Le aziende hanno bisogno di un sistema di innovazione. Per progettare un sistema di innovazione che crei valore per l'impresa c'è bisogno di una chiara comprensione di come l'innovazione si possa adattare alla strategia d'impresa. L'impresa deve considerare come le sue innovazioni possono creare valore per i clienti e come essa possa catturare il valore di queste innovazioni. Nel valutare le sfide che l'implementazione dell'innovazione comporta è importante riconoscere le ricadute di tale innovazione sulle competenze e sul modello di business dell'impresa. Per conciliare la creatività con la disciplina commerciale bisogna far fronte a parecchie tensioni. Le imprese consolidate possono ricorrere a diverse iniziative per lo sviluppo e lo sfruttamento dell'innovazione:

	DIROMPENTE	ARCHITETTUALE
Richiede un nuovo modello di business	ESEMPIO Android di Google è un sistema operativo open-source, ma si basa sulla competenza di Google nello sviluppo software	ESEMPIO l'entrata di Kodak nelle immagini digitali ha richiesto nuove competenze e un diverso modello di business
	DI ROUTINE	RADICALE
Sfrutta il modello di business attuale	ESEMPIO i nuovi microprocessori di Intel impiegano le sue competenze nella progettazione e fabbricazione e non hanno richiesto alcun cambiamento nel modello di business di Intel	ESEMPIO l'entrata delle maggiori aziende farmaceutiche nelle biotecnologie ha richiesto lo sviluppo di nuove competenze nella genetica, ma nessun cambiamento nei modelli di business esistenti
	Utilizza le competenze tecniche attuali	Richiede nuove competenze tecniche

- **gruppi interfunzionali di sviluppo del prodotto:** si sono rivelati molto efficaci nell'integrare creatività e funzionalità. Questi gruppi si sono dimostrati efficaci nell'utilizzare un'ampia gamma di conoscenze specialistiche e nell'integrare queste conoscenze in maniera flessibile e rapida.
- **product Champions:** consentono di incorporare la creatività individuale all'interno dei processi organizzativi e di collegare l'invenzione con la sua successiva commercializzazione. Il punto fondamentale consiste nel permettere a coloro che generano idee innovative di guidare i gruppi che dovranno poi sviluppare queste idee, ma anche nel consentire che questa leadership si estenda alla successiva fase di commercializzazione)

- **incubatori aziendali:** programmi di sviluppo di nuove attività, istituiti per finanziare e far crescere nuovi business basati su tecnologie sviluppate internamente all'impresa ma con scarse possibilità di trovarvi applicazioni.

## 10 CAPITOLO – L'ANALISI DELL'INTEGRAZIONE VERTICALE

La strategia di gruppo si concentra sul dove un'impresa compete. La strategia di business sul come un'impresa compete all'interno di una particolare area di business.

La strategia di gruppo si interessa di:

1. **diversificazione della produzione:** Quanto dovrebbe specializzarsi l'impresa rispetto alla gamma di beni che produce? Ad esempio, coca-cola è una impresa specializzata (bevande) mentre Amazon è una compagnia **diversificata**.
2. **ampiezza del mercato di riferimento:** Qual è l'estensione geografica ideale per l'attività di un'impresa?
3. **grado di integrazione verticale** :Quale livello di integrazione è più desiderabile? Ad esempio, nel settore dei veicoli elettrici Tesla è integrata verticalmente: circa l'80% del valore delle automobili che produce è creato internamente. La produzione della Focus Electric di Ford è largamente esternalizzata.

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

### - 1. L'approccio dei costi di transizione

**Integrazione verticale** (o insourcing) → Strategia che prevede di svolgere internamente processi o attività aziendali precedentemente condotti da fornitori esterni.

**Esternalizzazione** (o outsourcing) → Il processo con cui un'azienda decide di far svolgere un processo o un'attività aziendale ad un fornitore esterno.

**Catena del valore** un insieme di attività e processi tra loro concatenati i quali contribuiscono, nella loro sequenzialità e interdipendenza, a trasformare i vari input dell'impresa in output aventi un valore per il mercato.

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

Ci sono due forme di organizzazione delle attività economiche, l'una è il **meccanismo di mercato**, grazie a cui gli individui e le imprese, guidati e coordinati dai prezzi che prendono forma nei vari mercati, decidono in maniera indipendente di acquistare o vendere beni e servizi; l'altra è il **meccanismo organizzativo**, in cui le decisioni relative a produzione e allocazione delle risorse sono prese dai manager e imposte tramite l'autorità che dispiega i suoi effetti lungo la scala gerarchica.

I mercati non sono privi di costi: effettuare un acquisto o una vendita comporta costi in termini di ricerca dei fornitori, di definizione e stipulazione del contratto, di monitoraggio sull'adempimento del contratto stesso e di risoluzione di eventuali dispute: sono tutti esempi di **costi di transizione**. Se i costi di transazione associati al coordinamento operato dal mercato sono maggiori dei **costi amministrativi** del coordinamento interno all'impresa, allora l'aspettativa è quella di un processo di integrazione di queste attività all'interno dell'impresa stessa.

### - 2. Benefici e costi dell'integrazione verticale

Vi è una specifica dimensione della diversificazione aziendale: l'**integrazione verticale**.

La questione può essere formulata nel seguente modo: **è meglio essere integrati verticalmente o specializzati verticalmente? Svolgerla o comprarla?** Per rispondere

bisogna innanzitutto chiarire il significato dell'espressione integrazione verticale. Con **integrazione verticale** si fa riferimento all'internalizzazione da parte di un'impresa di più fasi del processo di produzione di un bene. L'estensione dell'integrazione verticale è indicata dal numero di fasi produttive della catena del valore che caratterizzano il settore che l'impresa controlla direttamente, e può essere misurata dal rapporto fra il valore aggiunto di un'azienda e i suoi ricavi delle vendite. L'integrazione verticale può essere:

1. **A monte:** quando l'azienda assume il controllo o la proprietà della produzione di componenti dei suoi prodotti o di altri input precedentemente svolta dai propri fattori
2. **A valle:** quando l'azienda assume il controllo o la proprietà di attività precedentemente svolte dai propri clienti
3. **Completa o parziale.**

I vantaggi dell'integrazione verticale sono:

1. **Vantaggi dell'integrazione fisica dei processi:** I fautori dell'integrazione verticale sottolineano l'importanza delle **economie tecniche** che essa permette di realizzare, ovvero risparmi di costo generali dell'integrazione fisica dei processi.
2. **Svantaggi dei costi di transizione negli scambi verticali:** Per comprendere perché nella produzione di acciaio laminato prevalga l'integrazione verticale, si provi ad immaginare che cosa accadrebbe se le due fasi del processo produttivo fossero di proprietà di due imprese diverse. Poiché si hanno economie tecniche nel produrre lamine di acciaio non appena l'acciaio esce dalle fornaci, i produttori di acciaio e di laminato devono investire in strutture produttive integrate. È impossibile che vi sia un mercato concorrenziale per l'acciaio, dal momento che ciascun produttore di laminato si trova legato al produttore di acciaio più vicino, il mercato si trasforma in una serie di **monopoli bilaterali**. La dipendenza reciproca dalle due parti dà luogo a **comportamenti opportunistici** e a **dissimulazione strategica**, perché ciascuna parte cerca di accrescere e sfruttare il proprio potere contrattuale a danno dell'altra. Colpevoli di queste situazioni sono gli **investimenti specifici nella transazione**. Quando il produttore di acciaio e il produttore di laminato costruiscono stabilimenti adiacenti, ciascuno degli impianti è completamente dipendente dal fatto che l'altro continui a operare: l'una parte può potenzialmente ricattare l'altra e viceversa minacciando di interrompere la collaborazione (hold-up)
3. **Benefici del coordinamento:** Il fatto che quando le circostanze cambiano emergono nuovi costi di transazione evidenzia i benefici derivanti dall'integrazione verticale.

I costi dell'integrazione verticale:

1. **Differenza nella scala efficiente minima delle varie fasi della produzione:** Sarebbe preferibile che UPS producesse i propri mezzi di trasporto internamente? Quasi certamente no: i costi di transizione che UPS eviterebbe sarebbero trascurabili se confrontati con i costi derivanti dalle inefficienze nella produzione: i 20.000 furgoni che UPS acquista ogni anno sono ben al di sotto della scala efficiente minima di uno stabilimento di produzione
2. **Necessità di sviluppare competenze distintive:** Un'altra ragione per cui UPS non produce i propri mezzi di trasporto sta nel fatto che non sarebbero di buona qualità. Uno dei principali vantaggi di un'impresa specializzata in poche attività è rappresentato dalla sua capacità di sviluppare competenze distintive proprio in queste poche attività e non in altre.
3. **Problemi nella gestione strategica di attività differenti:** I problemi legati alle differenze nella scala efficiente minima di produzione e allo sviluppo di competenze distintive sono parte di un più ampio insieme di problemi derivanti dal dover gestire imprese integrate verticalmente ma dalle caratteristiche strategiche differenti.
4. **Problemi legati agli incentivi:** L'integrazione verticale altera gli incentivi tra attività collegate verticalmente. Quando acquirente e venditore interagiscono grazie al mercato, l'incentivo del profitto garantisce che l'acquirente sia motivato a ottenere le migliori condizioni possibili e che il venditore sia motivato a perseguire l'efficienza in modo da attirare e conservare la clientela: questi sono detti **incentivi forti**. Con l'integrazione verticale, le relazioni interne fra fornitore e cliente sono soggette a **incentivi deboli**.

5. **Effetti competitivi.** In relazione all'ambiente competitivo possono aversi due situazioni: Per un'**impresa monopolista** uno dei supposti benefici dell'integrazione verticale può essere quello di estendere una posizione di monopolio da uno stadio della catena del valore di un settore a uno stadio contiguo. Per una **impresa non monopolista** l'integrazione verticale rischia di essere dannosa per la propria posizione competitiva.
6. **Flessibilità:** l'integrazione verticale e le transazioni di mercato presentano vantaggi in relazione a diversi tipi di flessibilità.
7. **Integrazione e attrattività di un settore.** Uno dei più grandi svantaggi dell'integrazione verticale è la possibilità che l'investimento venga fatto in un settore per sua natura poco attrattivo.
8. **Rischi dell'integrazione:** Dato che l'integrazione verticale lega saldamente un'impresa ai suoi fornitori, genera anche una commistione di rischi dal momento che un qualsiasi problema a monte si ripercuote su tutti gli stadi successivi della produzione.

Si è visto che l'integrazione verticale non è né buona né cattiva. Come nella maggior parte delle questioni di strategia, ciò che conta è il particolare contesto. L'utilità dell'analisi sta nel fatto che ora si è in grado di identificare i fattori che determinano i vantaggi relativi delle transizioni di mercato rispetto a quelli derivanti dall'internalizzazione

### - **3. La natura e la forma delle relazioni verticali**

Ci sono diverse relazioni tra acquirenti e venditori e possono essere classificate attraverso due caratteristiche: la **misura in cui acquirente e venditore impegnano risorse nella relazione** e le **caratteristiche formali della relazione**.

Diversi tipi di relazione verticale presentano differenti combinazioni di vantaggi e svantaggi.

1. **Contratti a lungo termine:** le transizioni di mercato possono consistere in **contratti spot** (situazioni concorrenziali) e **contratti a lungo termine** (stretto legame tra acquirente e fornitore)
2. **Partnership con i fornitori:** Queste relazioni offrono la sicurezza necessaria per investimenti specifici nella transizione, la flessibilità richiesta per affrontare circostanze mutevoli e gli incentivi a evitare comportamenti opportunistici. Queste intese potrebbero essere meri **contratti relazionali**, senza la necessità di alcun accordo scritto.
3. **Franchising.** Il franchising è un accordo contrattuale tra un marchio registrato e il proprietario di un'impresa.

L'individuazione delle relazioni verticali ottimali deve tenere conto di questi fattori:

1. **Risorse, competenze e strategia:** All'interno dello stesso settore aziende differenti sceglieranno organizzazioni differenti a seconda delle risorse, dei punti di forza e delle strategie perseguite
2. **Allocazione del rischio:** Eccezione fatta per i contratti spot, qualunque accordo deve cercare di prevenire tutti gli imprevisti che si possono manifestare durante l'esecuzione del contratto. Le condizioni contrattuali implicano una ripartizione del rischio tra le parti.
3. **Struttura degli incentivi.** Gli incentivi svolgono un ruolo fondamentale nella definizione di relazioni verticali. I contratti di mercato possono offrire una forte motivazione alle parti in causa, ma possono anche indurre comportamenti opportunistici. Deboli incentivi di performance costituiscono uno dei maggiori ostacoli all'integrazione verticale. Quindi sistemi di gestione ibridi e intermedi possono essere la soluzione migliore ai problemi posti dalla scelta di incentivi più appropriati. L'impegno a istituire relazioni di lungo periodo reciprocamente vantaggiose e in grado di scoraggiare i comportamenti opportunistici di breve termine rappresenta sicuramente una buona pratica.

## 11 CAPITOLO- STRATEGIE GLOBALI E IMPRESE MULTINAZIONALI

### - 1. Concorrenza internazionale e analisi di settore

L'internazionalizzazione avviene attraverso il commercio (la vendita e il trasferimento di beni e servizi da un paese all'altro) e l'**investimento** (la creazione o l'acquisizione di attività produttive in un altro paese). Su questa base è possibile identificare diversi tipi di settore:

1. **Settori protetti:** Quei settori serviti esclusivamente da imprese nazionali. Sono al riparo sia dalle importazioni sia dall'investimento diretto estero grazie a regolamenti, barriere all'entrata, natura localizzata dei beni e dei servizi che producono. Rientrano nei settori protetti le attività che producono: servizi frammentari; su scala ridotto; beni non commerciabili a causa della loro deperibilità o delle difficoltà di trasporto.
2. **Settori internazionali:** Quei settori in cui l'internazionalizzazione si manifesta attraverso le importazioni e le esportazioni
3. **Settori multidomestici.** Quei settori che si internazionalizzano prevalentemente attraverso l'investimento diretto, o perché il commercio non è praticabile o perché i prodotti sono differenziati a livello nazionale.
4. **Settori globali:** Quei settori caratterizzati da un alto livello sia di investimento diretto sia di commercio. Tra questi vi è la maggior parte dei settori manifatturieri ed estrattivi, popolati da aziende multinazionali.



L'internazionalizzazione espande il mercato a disposizione delle imprese aumentando sia il numero dei potenziali clienti sia la varietà delle loro preferenze. Inoltre, l'internazionalizzazione implica una maggiore competizione e di norma un minore margine di profitto settoriale. Applicando il modello delle cinque forze competitive di Porter si può vedere come l'internazionalizzazione intensifichi la concorrenza agendo su tre forze:

1. **Potenziali entranti:** L'internazionalizzazione è sia causa sia conseguenza dell'erosione delle barriere all'entrata.
2. **Rivalità tra imprese esistenti:** Il processo di internazionalizzazione aumenta il numero di aziende che competono all'interno di ciascun mercato nazionale: in altre parole **riduce la concentrazione del lato dell'offerta**. In aggiunta, l'internazionalizzazione intensifica la rivalità, incrementando gli investimenti in capacità produttiva e la diversità della concorrenza in ciascun mercato nazionale.
3. **Aumento del potere contrattuale degli acquirenti:** Il potere degli acquirenti dell'industria può essere rafforzato dalla possibilità di approvvigionarsi a livello globale.

### - 2. Il vantaggio competitivo nel contesto internazionale.

Quando le aziende concorrenti provengono da paesi differenti, il vantaggio competitivo dipende non solo dalle risorse e dalle competenze interne a loro disposizione, ma anche dalle condizioni dell'ambiente nazionale, in particolare dalla disponibilità di risorse nei



paesi in cui operano. Le risorse a livello nazionale hanno quindi un impatto sulle risorse e sulle competenze della singola impresa. L'effetto della disponibilità di risorse a livello nazionale sulla competitività internazionale è oggetto della **teoria del vantaggio comparato**. Questa teoria sostiene che un paese gode di un vantaggio comparato in quei beni la cui produzione richiede un uso intensivo delle risorse che il paese ha in abbondanza. L'espressione vantaggio comparato si riferisce all'**efficienza relativa** nella produzione di beni diversi, il vantaggio comparato si traduce quindi in vantaggio come otitico **Risorse del paese**: se il vantaggio competitivo è basato su risorse interne all'ambiente nazionale, un'impresa si localizzerà dove quelle risorse sono più abbondanti. Nel caso di imprese del settore del petrolio e del gas naturale ciò significa esplorare le zone in cui vi sono giacimenti. **Risorse e competenze delle imprese**: Le ricerche empiriche sottolineano la rilevanza delle **risorse sviluppate internamente**, tra cui spiccano la conoscenza e le risorse necessarie per commercializzare la conoscenza. Se il vantaggio competitivo è generato da risorse e competenze interne, la localizzazione dipenderà dal grado di mobilità delle risorse stesse. Il modello del **diamante nazionale** di Porter identifica quattro fattori chiave alla base del vantaggio competitivo di un paese all'interno di uno specifico settore:

1. **Le condizione dei fattori**
2. **Settori industriali correlati e di sostegno**: i punti di forza competitiva nazionali tendono ad essere associati a raggruppamenti di settori.
3. **Le condizioni della domanda**: principale stimolo alle innovazioni e al miglioramento della qualità.
4. **Strategia, struttura e concorrenza**. Il vantaggio competitivo internazionale dipende dalle interazioni di un'impresa operante all'interno di un particolare settore con i propri mercati nazionali.

Tra le risorse più importanti a livello nazionale la cultura del paese di origine può essere una fonte di vantaggio competitivo internazionale particolarmente potente tra le imprese

#### - 4. L'entrata in un mercato estero

Le imprese entrano nei mercati esteri alla ricerca di redditività. Le modalità con cui un'impresa può creare un vantaggio competitivo hanno implicazioni sulla scelta del modello d'entrata in quel mercato. Esistono due modelli di base per l'entrata in un mercato estero: **rapporti commerciali** o **investimenti diretti**. Ci sono cinque fattori per la quale un impresa capisce come sovrappesare i vantaggi di ciascuna modalità d'entrata:

1. **Il vantaggio competitivo è specifico dell'azienda o legato a risorse del Paese ospitante?** Se il vantaggio competitivo dell'impresa è legato al paese di origine, il miglior modo di sfruttare le possibilità di internazionalizzazione è l'esportazione di beni.
2. **Il prodotto è trasferibile?** Se il prodotto non è trasferibile a causa di limitazioni alla possibilità di trasportarlo o di vincoli alle importazioni, l'entrata nel mercato richiede un investimento diretto nella realizzazione di stabilimenti di produzione o la cessione di licenze ad aziende locali.
3. **L'azienda possiede una gamma completa di risorse e competenze per stabilire un vantaggio competitivo nel mercato estero?** Per competere in un mercato estero, è probabile che l'impresa debba acquisire nuove risorse e competenze attraverso la collaborazione con imprese locali.
4. **L'impresa può appropriarsi facilmente dei rendimenti delle proprie risorse?** Nei settori chimico e farmaceutico i brevetti a protezione dei prodotti innovativi offrono generalmente buone garanzie di protezione legale e quindi la concessione di licenze ai produttori locali rappresenta un valido strumento per appropriarsi del loro rendimento.

5. **Qual è la natura dei costi di transazione?** I costi di transazione sono fondamentali nella scelta tra le diverse forme di entrata. Barriere all'esportazione come costi di trasporto e tariffe costituiscono costi di transazione che possono incoraggiare l'investimento diretto.

- **5. Le strategie multinazionali tra globalizzazione e mercati locali.**

Una **strategia globale** considera il mondo come un unico, seppur segmentato, mercato. Cinque sono le principali fonti di valore derivanti dalle operazioni internazionali.

1. **Benefici in termini di costo delle economie di scala e di replicazione:** Il principale vantaggio delle aziende che competono a livello globale rispetto ai propri rivali internazionali è dato dall'accesso di economie di scala d'acquisto, produzione e marketing sviluppo di nuovi prodotti.
2. **Essere al servizio di clienti globali:** in diversi settori la determinante principale della globalizzazione è stata la necessità di poter essere un fornitore di clienti globali
3. **Sfruttamento delle risorse naturali e benefici di arbitraggio:** Come visto, le imprese operano su scala internazionale non solo per espandersi in nuovi mercati, ma anche per accedere a risorse che si trovano al di fuori dei propri ambienti nazionali. Tradizionalmente, ciò ha significato procurarsi materie prime e ricorrere a manodopera di basso costo. Ghemawat ha definito questo tipo di sfruttamento delle differenze in termini di disponibilità in termini di disponibilità delle risorse fra paesi come un **arbitraggio**. Opportunità di arbitraggio possono emergere non soltanto dalla condizione delle risorse nazionali, ma anche da ogni vantaggio distintivo posseduto da ciascun paese.
4. **Benefici di apprendimento:** I benefici di apprendimento che hanno origine da una scala operativa internazionale non si riferiscono solo alla possibilità da parte dei gruppi multinazionali di accedere a conoscenze localizzate ed eventualmente trasferirle, ma anche all'integrazione di conoscenza proveniente da luoghi diversi e alla creazione di nuova conoscenza grazie all'interazione con ambienti nazionali diversi.
5. **Competere strategicamente.** Le aziende multinazionali dispongono di un vantaggio strategico cruciale rispetto ai concorrenti con obiettivi limitati al mercato interno: le multinazionali possono usare risorse generate in altri mercati nazionali. Questi **sussidi incrociati** che permettono di sostenere le manovre competitive in un

mercato grazie ai profitti di altri mercati possono implicare **politiche di prezzo**

Il modello Cage di Ghemawat per valutare le differenze fra Paesi				
	Distanza culturale	Distanza amministrativa e politica	Distanza geografica	Differenze economiche
La distanza fra due paesi aumenta con	Lingue, ceppi etnici, religioni e norme sociali diverse Assenza di reti di collegamento etniche o sociali	Assenza di associazione politica o monetaria condivisa Ostilità politica Deboli istituzioni legali e finanziarie	Assenza di confini comuni, accesso all'acqua, collegamenti adeguati per trasporti e comunicazioni Lontananza fisica	Diverso reddito dei consumatori Diversi costi e qualità delle risorse naturali, finanziarie e umane Diversa informazione o conoscenza
Settori più influenzati dal tipo di distanza	Settori con elevato contenuto linguistico (Tv, editoria) e culturale (cibo, vino, musica)	Settori considerati strategicamente importanti dai governi (per esempio energia, difesa, telecomunicazioni)	Prodotti con basso valore rispetto al peso (cemento), fragili o deperibili (vetro, latte) o che dipendono da comunicazioni (servizi finanziari)	Prodotti la cui domanda è sensibile ai livelli di reddito dei consumatori (beni di lusso). Prodotti ad alta intensità di lavoro (abbigliamento)

**predatorie:** tagliare i prezzi in modo da spingere i concorrenti fuori dal mercato. Più spesso i sussidi incrociati richiedono l'utilizzo di liquidità generata in altri mercati per

finanziare campagne promozionali e commerciali aggressive. Per identificare la portata delle differenze strategiche tra paesi, il modello Cage propone quattro componenti chiave: la distanza **culturale**, la distanza **amministrativa e politica**, la distanza **geografica** e la distanza **economica**. Queste ampie categorie costituiscono solo un punto di partenza per l'esplorazione delle specificità nazionali che fanno dell'espansione internazionale un vero e proprio campo minato

Per formulare una strategia di internalizzazione si cerca di raggiungere un compromesso tra i benefici dell'integrazione globale e quelli dell'adattamento all'ambiente nazionale.

Alcuni dei settori più complessi dal punto di vista della strategia internazionale sono quelli che combinano vantaggi significativi derivanti dall'attuare una strategia globale con il bisogno di adattarsi ai requisiti dei singoli mercati nazionali. Tra questi ci sono il settore degli elettrodomestici, gli armamenti, dei cosmetici e delle assicurazioni. La soluzione solitamente implica standardizzare le caratteristiche del prodotto e le attività dell'azienda quando le economie di scala sono rilevanti, e differenziarle quando le preferenze nazionali sono più forti e soddisfarle non è troppo costoso; McDonald's standardizza il proprio sistema di business e poi si adatta alle preferenze locali di tipo culturale e culinario.

## **12 CAPITOLO – LA STRATEGIA DI DIVERSIFICAZIONE**

### **- 1. I motivi della diversificazione**

La diversificazione attuata dalle grandi aziende nel XX secolo era guidata da due obiettivi: crescita e riduzione del rischio. Lo spostamento della diversificazione alla rifocalizzazione durante gli ultimi decenni del Novecento è stato un effetto del crescente impegno da parte dei Manager nel perseguimento dell'obiettivo della **creazione di valore per gli azionisti**. In generale la diversificazione è anche motivata da: **crescita, riduzione del rischio, creazione del valore**.

In assenza di diversificazione le imprese sono prigioniere del proprio settore, il che costituisce una prospettiva scoraggiante per quelle che operano in settori stagnanti o in declino. Per il top management di queste imprese diventa allora prioritario stimolare una crescita del gruppo che supera quella del settore principale di business. La diversificazione è normalmente una strategia di grande successo per la crescita dei ricavi, in particolar modo quando è ottenuta attraverso l'acquisizione. Però queste acquisizioni possono minare la redditività. Se gli sforzi per la diversificazione comportano un esaurimento di contante per le aziende che si trovano in settori in declino allora può accelerare, anziché evitare, il fallimento. Le ricerche empiriche condotte da studiosi e consulenti di strategie d'impresa hanno delineato una chiara relazione tra il grado di diversificazione e la redditività aziendale. Le imprese che operano in un numero circoscritto di settori o mercati tra loro correlati ottengono, generalmente, migliori performance di quelle che operano in un singolo business. Un livello moderato di diversificazione correlata porta a elevati livelli di performance, mentre una strategia di diversificazione troppo spinta determina l'effetto opposto. **Diversificazione correlata (o concentrica)** Strategia di diversificazione che prevede l'ingresso in business caratterizzati da una complementarità tecnologica, produttiva, commerciale con il business originario (es.: un'impresa che produce latte inizia ad offrire anche prodotti derivati). **Diversificazione non correlata (o pura)**. Strategia di diversificazione che prevede l'entrata in business che non hanno alcun collegamento con le attività originarie. Gli azionisti riducono il loro rischio diversificando il loro portafoglio di azioni. Il rendimento degli azionisti di imprese conglomerate, corretto per il rischio, non è di solito superiore a quello offerto dai fondi comuni di investimento o dai portafogli bilanciati di imprese specializzate. Nell'individuazione delle condizioni per una diversificazione redditizia Porter propone **tre test** essenziali da eseguire per decidere se la diversificazione creerà effettivamente valore per gli azionisti:

1. **Test di attrattività** (attrattività del settore). I settori scelti per la diversificazione devono essere strutturalmente attrattivi o in grado di essere resi attrattivi.
2. **Il test di costo di entrata** (analisi delle barriere). Il costo di entrata non deve capitalizzare tutti i futuri profitti.
3. **Il better-off test** (si valuta se la diversificazione abbia capacità di portare vantaggio competitivo alla nuova attività, all'attività distintiva o a entrambe).

- **2. Diversificazione e vantaggio competitivo.**

Le **economie di scopo** sono vantaggi di costo derivati dall'utilizzare una risorsa in molteplici attività, condotte congiuntamente, anziché indipendentemente. Le economie di scopo esistono per ragioni simili alle economie di scala. La differenza fondamentale è che le economie di scala si riferiscono ai risparmi di costo generati dall'aumentare la scala di produzione del singolo prodotto; le economie di scopo sono i risparmi di costo generati da un aumento dell'output di più prodotti. Le economie di scala sono riduzioni del costo medio unitario originate da un più elevato sfruttamento degli impianti. Le economie di scopo sono contrazioni nel costo medio unitario originate dalla condivisione di una medesima attività (tangibile o intangibile) fra due o più prodotti. Le economie di scopo scaturiscono anche dall'accentramento dei servizi amministrativi e di supporto presso la sede centrale dell'impresa, che li fornisce alle altre unità di business del gruppo. La contabilità, i servizi legali, l'ufficio relazioni e gli enti pubblici e i sistemi informativi sono generalmente centralizzati, nei quartier generali dell'impresa o attraverso un' **organizzazione di servizi condivisi**. La natura delle economie di scopo varia a seconda del tipo di risorsa o competenza:

1. **risorse tangibili** (es.: reti di distribuzione, i sistemi informativi, la forza di vendita e i laboratori di ricerca)
2. **risorse intangibili** (i marchi, la reputazione dell'impresa e la tecnologia)
3. **competenze organizzative** (alcune tra le competenze più importanti nell'influencare la performance delle imprese diversificate sono le competenze gestionali generali)
4. **economie di scopo dal lato della domanda** (le economie di scopo sorgono anche per i clienti che acquistano più tipi di prodotto. I consumatori tendono a gravitare principalmente intorno ad Amazon per la facilità e il risparmio di tempo dato dal concentrare i propri acquisti in un unico sito web)

Il management del gruppo ha accesso a maggiori informazioni rispetto a quelle disponibili nei mercati esterni. L'impresa diversificata è più efficiente nel riallocare capitali e forza lavoro. La diversificazione ha maggiore successo in aziende consolidate che in aziende neocostituite. Non è emersa alcuna relazione sistematica tra redditività e diversificazione. Oltre un certo grado di diversificazione, la complessità di gestione genera minore redditività. La performance derivata dalla diversificazione dipende in grande parte anche da come essa è attuata.

- **4. Il significato di correlazione nella diversificazione**

La correlazione può essere classificata come:

1. **operativa**: somiglianza tra settori, in termini di tecnologia e mercato. Le somiglianze si riferiscono a produzione, marketing, distribuzione ecc.;
2. **strategica**: necessità di medesime competenze manageriali, di gestione strategica nell'allocazione delle risorse e attività differenti. Le decisioni di diversificazione avvengono sulla base di correlazione percepita dai manager e non effettiva.

Fusioni, acquisizioni e alleanze sono importanti strumenti della strategia di gruppo. Costituiscono i mezzi principali con cui le imprese estendono la dimensione e la gamma delle proprie attività. Perché fusioni, acquisizioni e alleanze contribuiscano agli obiettivi strategici dell'impresa, bisogna riconoscere che non sono strategie in sé: sono strumenti della strategia – ossia i mezzi con cui un'impresa implementa la propria strategia. Data la

diversità di motivazioni, contesti e risultati, le decisioni che riguardano fusioni, acquisizioni e alleanze devono essere prese dopo attenta analisi dei loro specifici obiettivi strategici, delle caratteristiche delle aziende partner coinvolte e dei loro ambienti settoriali e nazionali. Un'**acquisizione** (o scalata) è l'acquisto di un'azienda da parte di un'altra. Una **fusione** riguarda due aziende che si amalgamano per costituire una nuova impresa. Un'**alleanza strategica** è un accordo di collaborazione tra due o più imprese per perseguire obiettivi comuni sulla base di un accordo. La ricerca sui risultati successivi a fusioni e acquisizioni indica che gli effetti di queste operazioni sono generalmente deludenti. Gli studi empirici si concentrano su due principali misure di performance: il rendimento degli azionisti e i profitti contabili. La mancanza di risultati coerenti rispetto agli effetti di fusioni e acquisizioni difficilmente sorprende data la loro diversità. Anche quando fusioni e acquisizioni vengono raggruppate in categorie diverse, gli effetti sul risultato restano poco chiari. In assenza di chiari risultati generali sugli impatti delle fusioni, dobbiamo riconoscere che ogni combinazione di aziende costituisce un fatto di per sé unico, che deve essere preso in considerazione per i suoi meriti specifici. Bisogna sottoporre le decisioni relative a fusioni e acquisizioni a un'attenta valutazione strategica.

Motivazioni del **management**. Esistono incentivi per il management, sia finanziari sia psicologici, che tendono a essere associati più alla dimensione di un'azienda che alla sua redditività. L'acquisizione è la modalità di crescita più rapida. Motivate dal punto di vista **finanziari**: Informazioni di mercato privilegiate possono fornire una base per identificare e acquistare le aziende sottovalutate. Le acquisizioni possono permettere a un'azienda di ridurre il proprio carico fiscale.

### 13 CAPITOLO – APPLICARE LA STRATEGIA DI GRUPPO: LA GESTIONE DELLE IMPRESE DIVERSIFICATE

#### - 1. Il ruolo dei vertici del gruppo

Si parlerà di quattro modalità di gestione di gruppo che aggiungono valore alle attività:

1. Gestione del portafoglio di attività
2. Gestione delle interdipendenze tra diverse attività
3. Gestione di singole attività
4. Gestione del cambiamento in presenza di aree di attività.

#### - 2. La gestione del portafoglio di attività

La forma più semplice di azienda diversificata è quella che assembla attività indipendenti sotto una proprietà comune senza intervenire direttamente nella gestione. In questo tipo di azienda è centrale la gestione del portafoglio per comprare e vendere le varie attività. Affinché la gestione del portafoglio generi valore sia essenziale che i dirigenti del gruppo siano abili nell'individuare imprese sottovalutate (cioè nel riconoscere, in anticipo rispetto al mercato, la redditività potenziale di lungo termine di certe aziende) e di essere 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.

		Vantaggio competitivo dell'area d'affari		
		bassa	media	alta
Attrattività del settore	bassa	MIETERE		
	media		MANTENERE	
	alta			CRESCERE

#### - 3. La gestione delle interdipendenze tra diverse attività.

Le aziende che operano in più aree d'attività sono spesso organizzate in modo da permettere lo sfruttamento delle interdipendenze tra risorse e capacità in due modalità: a) attraverso l'accentramento di servizi comuni a livello di impresa b) 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. Spesso la direzione generale viene divisa in due sezioni: unità di gestione a livello di gruppo (pianificazione strategica, finanziaria e legale); organizzazione di servizi (ricerca e sviluppo, progettazione, formazione del personale, sistemi informativi). In molte aziende diversificate si può creare sinergia tra le aree d'attività sulla base delle similarità tra queste. Le due modalità di sfruttamento delle similarità tra attività sono:

1. trasferimento di risorse e competenze
2. condivisione di attività

Quanto più strettamente sono collegate le attività, tanto maggiori sono i potenziali guadagni derivanti dalla gestione delle interdipendenze tra queste attività e tanto più sarà necessario che il centro del gruppo abbia un ruolo attivo. Lo sviluppo e la condivisione di risorse e competenze implicano che la gestione della conoscenza abbia un ruolo importante. Sfruttare le interdipendenze tra le attività impone costi che possono facilmente superare i benefici generati.

#### - **4. La gestione di singole attività**

Nella gestione delle interdipendenze tra le attività il ruolo essenziale della sede centrale del gruppo è di coordinare e orchestrare le sinergie tra le attività. La sede del gruppo può essere coinvolta in modo diretto nella creazione di valore per le singole aree attraverso il miglioramento della gestione di queste attività. Ci sono diversi tipi di interventi con cui la direzione di gruppo può migliorare i risultati al livello delle singole attività possedute:

- coinvolgimento diretto di gruppo nella gestione dell'area di business (è possibile creare valore per aziende gestite male attraverso il miglioramento delle pratiche manageriali);
- pianificazione strategica (si preoccupa dei risultati di medio e lungo periodo);
- gestione del risultato e controllo finanziario (si concentrano sui risultati entro un orizzonte temporale di due anni).

Una strategia di ristrutturazione è quella in cui la capogruppo interviene per insediare nuovi manager, cambiare la strategia, vendere attività in eccesso e possibilmente fare acquisizioni al fine di avere economie di scala e una solida presenza nel mercato. La ristrutturazione può coinvolgere non soltanto singole aziende ma anche interi settori. L'aspetto negativo del coinvolgimento diretto del gruppo nelle decisioni a livello di singola area d'attività è dato dal fatto di poter compromettere l'autonomia e la motivazione dei responsabili di queste 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 di medio e lungo periodo; ♣ La pianificazione e il controllo finanziario si concentrano sui risultati entro un orizzonte temporale di due anni. —Le aziende con sistemi manageriali fortemente orientati al raggiungimento di ambiziosi obiettivi finanziari e operativi utilizzano robusti incentivi a livello individuale per creare un contesto motivante per i manager di divisione —In settori in cui l'orizzonte temporale degli investimenti e il tempo intercorrente tra la decisione strategica e i suoi effetti sono più lunghi, la sfida per riconciliare obiettivi di breve e medio termine con i risultati di lungo termine è più ardua. Nelle imprese diversificate diventa particolarmente rilevante il problema dell'agenzia: la propensione dei manager (gli agenti) a gestire le aziende in modo da anteporre i propri interessi a quelli dei proprietari. Le questioni fondamentali della governance di grandi imprese diversificate sono tre: 1. i diritti

degli azionisti 2. le responsabilità del consiglio d'amministrazione 3. il ruolo del management di gruppo.

- **6. La governance dell'impresa diversificata**

Per limitare il problema dell'agenzia, in molti paesi, il diritto societario cerca di proteggere gli interessi degli azionisti riconoscendo loro il diritto di: eleggere e rimuovere i membri del consiglio d'amministrazione; condividere i profitti dell'azienda; ricevere informazioni su di essa. Nonostante ciò, gli incentivi a disposizione degli azionisti per esercitare i propri diritti sono di solito deboli. Il consiglio d'amministrazione ha la responsabilità di assicurare la guida strategica dell'azienda, un controllo efficace del gruppo dirigente e la trasparenza di fronte all'azienda e agli azionisti. A tal fine è necessario che: i membri del consiglio agiscano in buona fede, applicando la dovuta diligenza e attenzione, nel migliore interesse dell'azienda e dei suoi azionisti; i membri del consiglio esaminino e indirizzino la strategia del gruppo, i principali piani d'azione, la gestione del rischio, i bilanci annuali e i business plan.