

1 Introduzione alla strategia

1.1 Strategia e successo delle organizzazioni <!>

Componenti chiave dell'analisi della strategia di business

1. Obiettivi a lungo termine
2. Comprensione dell'ambiente competitivo
3. Valutazione obiettiva delle risorse
4. Implementazione efficace

1.2 Schema di base per l'analisi strategica <!>

Elementi di successo divisi in due gruppi

- Impresa
 - Obiettivi semplici coerenti e di lungo periodo
 - Valutazione oggettiva delle risorse
 - Implementazione efficace della struttura e dei sistemi organizzativi
- Ambiente settoriale
 - Relazioni con i clienti, concorrenti e fornitori

La strategia di business deve 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 attuare la propria strategia.

1.3 Coerenza strategica <!>

La strategia per avere successo deve essere coerente sia con le caratteristiche dell'ambiente interno ed esterno. Si riferisce anche alla coerenza interna tra gli elementi che formano la strategia.

La coerenza strategica è centrale nella visione dell'impresa come sistema di attività, inoltre fa parte di un'insieme di idee detto **teoria delle contingenze**, che afferma che il modo migliore per progettare un'organizzazione dipende dalle **circostanze**.

1.4 Studi sulle strategie <!>

- Strategia: piano complessivo
- Tattica: piano d'azione specifico

Le decisioni strategiche e quelle militari sono

- importanti

- implicano un impiego di risorse
- difficilmente reversibili

Le tecnologie digitali hanno creato mercati *winner takes all*.

1.5 Management strategico odierno

La strategia è lo strumento usato dalle organizzazioni per raggiungere i loro obiettivi. La strategia fornisce una gestione efficace delle organizzazioni perché

- da coerenza alla decisioni dell'organizzazione e migliora il processo decisionale
- è un modo per promuovere il coordinamento
- da un obiettivo

La strategia ha origine nei pensieri del leader e può essere **esplicitata** con

- la dichiarazione della missione dell'organizzazione
- una dichiarazione di principi
- una dichiarazione della visione esplicita
- l'esposizione della strategia

Come e dove competere vengono stabiliti da

- strategia di gruppo, che definisce il campo d'azione
- strategia di business, che definisce il modo di competere

Un'azienda per sopravvivere deve avere un rendimento del capitale maggiore del suo costo. Ci sono due alternative

- posizionamento in settori con un tasso di remunerazione allettante
- stabilendo un vantaggio competitivo sui rivali

Il successo quindi si basa sulla capacità dell'azienda di conseguire un **vantaggio competitivo**.

1.5 Il processo di formulazione della strategia <!>

Secondo **Mintzberg** ci sono strategie

- deliberate, concepite dal gruppo dei dirigenti al vertice
- realizzate, oggettivamente implementate
- emergenti, che emergono dal processo tramite il quale i singoli manager interpretano la strategia deliberata e la adattano in base alle circostanze esterne

Il **disegno razionale** di una strategia comprende i processi organizzativi attraverso cui la strategia viene deliberata, discussa e decisa. L'emergenza pianificata è il processo che

combina disegno razionale e processi emergenti.

Fasi di definizione di strategia di business

1. definizione dell'agenda strategica: identificazione dei problemi fondamentale che la strategia vuole affrontare
2. analisi della situazione: analisi di settore per per capire quali sono i risultati futuri
3. formulazione della strategia: articolazione delle basi fondamentali per la definizione del vantaggio competitivo
4. implementazione della strategia: richiede l'allocazione di risorse e motivazione di persone

1.7 Management delle no-profit

Gli strumenti di analisi importanti sono quelli che permettono alla strategia di specificare obiettivi organizzativi e collegarli alle decisioni sull'allocazione delle risorse. Inoltre c'è una grande competizione sul mercato dei finanziamenti.

1.8 Analisi SWOT <!>

L'analisi SWOT è uno strumento utilizzato in strategia aziendale per valutare la situazione di un'azienda o di un'organizzazione. Consente all'azienda di sviluppare una strategia basata sulle sue forze e di gestire le sue debolezze, sfruttare le opportunità e mitigare le minacce.

Si analizzano

- Strengths: risorse, competenze e capacità distintive
- Weaknesses: aree in cui l'azienda è meno efficace o efficiente
- Opportunities: tendenze del mercato o cambiamenti nel contesto competitivo che potrebbero offrire all'azienda opportunità
- Threats: forze esterne che potrebbero limitare la capacità di crescita o di successo dell'azienda

2 Strumenti dell'analisi strategica

2.1 Strategia e creazione di valore

Con valore si intende il valore monetario di un prodotto o bene aziendale. Lo scopo dell'attività dell'impresa è di creare valore per i clienti tramite

- produzione: crea valore trasformando fisicamente prodotti che hanno meno valore per il cliente in prodotti che hanno più valore
- commercio: crea valore spostando materiali nello spazio o nel tempo

Il valore totale è misurato dalla **disponibilità a pagare dei clienti**, non da quello che effettivamente pagano. La differenza tra queste due quantità è detta surplus del

consumatore.

L'azienda deve avere interesse in

- massimizzare il valore per gli stakeholder
- massimizzare il valore per gli azionisti
- misurare i risultati
- governance dell'azienda

La massimizzazione del valore dell'impresa avviene tramite la massimizzazione del profitto a lungo termine, affinché possa evitare

- la concorrenza: è necessario che nel lungo termine ottenga un tasso di profitto che copra il suo costo del capitale
- l'acquisizione
- la convergenza degli interessi degli stakeholder

3 Analisi di settore

3.1 Dall'analisi dell'ambiente all'analisi di settore <!>

L'analisi **PEST** considera i fattori politici, economici, sociali e tecnologici che hanno un impatto sull'azienda.

I fattori che giocano un ruolo chiave per le decisioni strategiche di un'impresa sono

- creare valore per i clienti
- acquistare beni e servizi dai fornitori
- comprendere i concorrenti

Questi creano l'**ambiente settoriale** dell'impresa. Si crea valore quando il prezzo che il consumatore è disposto a pagare per un prodotto è superiore ai costi sostenuti dall'impresa. I profitti di un'impresa sono determinati da

- valore del prodotto per i clienti
- intensità della concorrenza
- potere contrattuale relativo nei diversi livelli della catena produttiva

3.1.1 Analisi dell'attività dei settori <!>

La struttura del settore guida il comportamento competitivo e ne determina la redditività. Un settore può avere

- monopolio: c'è un'unica impresa protetta da barriere all'entrata
- concorrenza perfetta: molte imprese forniscono un prodotto identico in assenza di barriere all'entrata

Per analizzare la concorrenza si usa lo schema delle 5 forze competitive di Porter.

Competizione orizzontale:

- concorrenza dei prodotti sostitutivi
- concorrenza dei nuovi entranti
- concorrenza delle imprese già presenti

Competizione verticale:

- potere contrattuale dei fornitori
- potere contrattuale dei clienti

3.1.2 Concorrenza dei prodotti sostitutivi

Il prezzo che i consumatori sono disposti a pagare dipende dalla disponibilità di prodotti sostitutivi. Più sono complessi i bisogni che un prodotto soddisfa e più difficile percepire le differenze nelle prestazioni, minore è il ricorso dei consumatori a prodotti sostitutivi.

3.1.3 Minaccia di nuove entrate (potenziali entranti) <!>

Quando un settore ottiene un rendimento del capitale superiore al suo costo, esercita un effetto attrattivo su imprese esterne, e se non esistono barriere all'entrata il tasso di profitto calerà verso il suo livello competitivo. Elementi che svantaggiano i nuovi entranti in un settore sono

- costo del capitale (elevato) necessario per affermarsi
- settori che richiedono alte disponibilità di capitale per i nuovi entranti sono soggetti a economie di scala
- imprese già consolidate possono avere un vantaggio di costo su quelle entranti
- in un settore in cui i prodotti sono differenziati, le imprese affermate hanno il vantaggio della riconoscibilità del marchio
- accesso ai canali distributivi limitato, avversione al rischio
- barriere istituzionali e legali
- l'aspettativa di ritorsione da parte delle imprese affermate
- efficacia delle barriere all'entrata

3.1.4 Rivalità tra i concorrenti affermati

Fattori che determinano l'intensità della concorrenza

- indice di concentrazione industriale
- diversità dei concorrenti
- differenziazione del prodotto: più simili sono le offerte tra imprese rivali, più i consumatori tenderanno a passare da un'impresa all'altra
- impedimenti relativi alla possibilità di uscire da un settore

- economie di scala e rapporto tra costi fissi e quelli variabili

Gli **switching costs** sono costi che gli acquirenti devono sostenere per passare da una marca a un'altra.

3.1.5 Potere contrattuale degli acquirenti

I clienti cercheranno sempre di abbassare il prezzo dei prodotti tramite

- sensibilità al prezzo: più importante è una componente rispetto al costo totale, più i gli acquirenti saranno sensibili rispetto al prezzo pagato. Più intensa è la concorrenza tra gli acquirenti, più i clienti saranno in grado di ottenere trattamenti preferenziali da parte dei fornitori.
- potere contrattuale relativo: il cliente è consapevole del costo relativo che le due parti sosterebbero se si tirasse indietro dalla transazione

3.1.6 Potere contrattuale dei fornitori

Analoga a quella dei consumatori, l'unica differenza è che ora gli acquirenti sono le imprese del settore e i fornitori sono i produttori degli output.

3.2 Applicazioni dell'analisi di settore alla previsione della redditività

La previsione della redditività futura di un settore si sviluppa l'analisi in 3 fasi

1. esame dei livelli di concorrenza recenti e attuali
2. individuazione delle tendenze che stanno modificando la struttura del settore
3. capire come questi cambiamenti influenzano le 5 forze della concorrenza e la redditività

3.3 Uso dell'analisi di settore per la formulazione strategica

Si usa la conoscenza di come la struttura del settore influenza la concorrenza per sviluppare strategie.

3.3.1 strategie per mutare la struttura del settore

Bisogna identificare quali caratteristiche strutturali di un settore sono responsabili della riduzione della capacità di creare profitto e quali di queste possono essere modificate.

3.3.2 Posizionamento dell'impresa

Essere consapevoli delle pressioni competitive che un'impresa è soggetta nel proprio settore consente ai manager di collocare l'azienda dove queste pressioni sono più deboli.

3.4 Definizione dei confini del settore

L'analisi di settore ha come oggetto la redditività del settore come esito del gioco della concorrenza nei mercati dei prodotti e quelli degli input. Il problema centrale nel definire i confini è stabilire chi è in competizione con chi. Per farlo si delineano i confini tramite il **principio della sostituibilità**. Per stabilire i confini geografici si usa il prezzo.

3.5 Individuazione dei fattori critici di successo

Sono quei fattori che influenzano la capacità di un'impresa di ottenere risultati migliori dei propri rivali, attraendo clienti chiedendosi

- cosa essi desiderano
- cosa deve fare l'impresa per sopravvivere alla concorrenza

4 Dall'analisi di settore all'analisi dei concorrenti

4.1 I limiti dell'analisi di settore

Bisogna riconoscere i limiti dello schema (delle 5 forze competitive) di Porter e aggiungere nuovi elementi all'analisi di settore. Questo ignora che la concorrenza mette in moto l'innovazione e l'imprenditorialità, capaci di trasformare settori. Se i settori sono ipercompetitivi le loro strutture tendono a essere instabili e le basi del vantaggio competitivo transitorie. Il vantaggio di un'impresa è dato dalla sua **esternalità di rete**: in generale un'impresa con una quota di mercato dominante riesce a convogliare verso di sé risorse che vengono tolte ai suoi concorrenti. Nei settori *winner takes all* l'analisi delle dinamiche del vantaggio competitivo ha la precedenza sugli strumenti di analisi settoriale convenzionali.

4.2 Estensioni alla schema delle cinque forze <!>

Si guarda ai settori in maniera più ampia, includendo i prodotti **complementari**, che aumentano il valore di un prodotto. La disponibilità di prodotti complementari crea potenti esternalità di rete: i produttori di complementi avvantaggiano le piattaforme convogliandovi la maggior parte degli utenti, che a loro volta avvantaggiano le piattaforme ampliando il numero di prodotti complementari.

Bisogna identificare i **colli di bottiglia**, cioè quelle attività che creano un valore per i clienti e possono essere controllate dall'impresa

- diventando guardiani della qualità
- diventando insostituibili
- avvantaggiandosi dei cambiamenti nei bisogni dei clienti
- ridefinendo la catena del valore

4.3 Teoria dei giochi <!>

La teoria dei giochi consente di studiare le decisioni prese o anticipate dai concorrenti, permette di

- collocare le decisioni strategiche in una cornice di riferimento che consente di rispondere alle seguenti domande:
 1. chi sono i giocatori?
 2. quali sono le loro opzioni?
 3. quali saranno gli esiti risultanti da ogni combinazione delle azioni
 4. qual'è la sequenza delle decisioni?
- prevedere l'esito delle situazioni competitive e individuare le scelte strategiche ottimali in situazioni di rivalità e negoziazione

La teoria dei giochi indica i seguenti tipi di comportamento strategico con i quali si influenzano i risultati competitivi

1. cooperazione
2. dissuasione, che consiste nell'imporre agli altri attori dei costi nel caso adottino comportamenti non desiderati
3. commitment, ovvero l'eliminazione di opzioni strategiche
4. cambiamento della struttura di gioco: un'impresa può cercare di modificare la struttura del settore in cui opera per aumentarne la redditività potenziale
5. segnali: le reazioni competitive dipendono da come un concorrente percepisce l'iniziativa del proprio rivale. Le minacce sono credibili quando sono sostenute dalla reputazione dell'azienda.

La teoria dei giochi ha

- punti di forza:
 - studio delle contromosse
 - sistema rigoroso
- punti di debolezza:
 - limitata applicabilità a situazioni reali, meglio applicata per spiegare il passato che prevedere il futuro
 - applicata principalmente in situazioni con giocatori simili con opzioni analoghe.

La raccolta delle informazioni sui concorrenti hanno come scopi

1. prevedere le strategie e decisioni future dei concorrenti
2. prefigurare le probabili reazioni di un concorrente alle iniziative
3. determinare come può essere influenzato il comportamento dei concorrenti

Porter propone uno schema per prevedere il comportamento del concorrente

1. capire la sua strategia competitiva attuale
2. conoscere i suoi obiettivi
3. fare ipotesi sul concorrente in quel settore

4. valutare la probabilità e la pericolosità della sfida di un concorrente (conoscendo le sue risorse e competenze)

4.4 Segmentazione e gruppi strategici <!>

Con l'analisi di segmentazione ci si concentra su mercati più circoscritti, si individuano i segmenti più attrattivi, si definiscono le strategie e poi si stabilisce in quali di questi operare. L'analisi si sviluppa in 5 fasi

1. identificazione delle variabili chiave di segmentazione: caratteristiche dei clienti e del prodotto
2. costruzione della matrice di segmentazione
3. analisi dell'attrattività del segmento, determinata dalle forze strutturali che determinano la redditività all'interno di un settore nel suo complesso e barriere d'entrata e uscita.
4. identificazione dei fattori critici di successo di ogni segmento
5. selezione del segmento obiettivo

La segmentazione può essere

- orizzontale: disaggregazione per prodotti
- verticale: individuazione di attività con differenti catene del valore

Il **gruppo strategico** è un gruppo di imprese che, all'interno di un settore, fanno scelte strategiche simili.

5 Le risorse e le competenze come base della strategia

5.1 Risorse e competenze nella formulazione strategica <!>

L'**analisi interna** consente di formulare una corretta valutazione sulla capacità di un'impresa di prosperare nel suo mercato di riferimento sia nel breve che nel medio-lungo periodo.

Per poter confermare degli ottimi risultati nel tempo è necessario che il vantaggio competitivo sia sostenibile. La strategia deve sfruttare le risorse e le competenze migliori di una persona o di un'organizzazione, con particolare attenzione sul loro ruolo come base per la strategia.

Le risorse e le competenze interne sono una base più sicura per la strategia rispetto ai mercati esterni. Si è affermata come fonte principale di redditività il vantaggio competitivo. Queste idee sono confluite nell'idea detta *resource based view of the firm*, secondo la quale **l'impresa è l'insieme di risorse e competenze che costituiscono le determinanti principali del suo vantaggio competitivo.**

Più elevato è il tasso di cambiamento esterno, più probabile è che le risorse e competenze interne possano rappresentare una solida base per la strategia a lungo termine.

L'obiettivo prioritario della strategia è diventato la ricerca del vantaggio competitivo tramite lo sviluppo e sfruttamento delle risorse e competenze.

Ci sono due tipi di profitto

- rendite **monopolistiche**: profitti derivanti da posizioni di supremazia del mercato
- rendite **ricardiane**: profitti derivanti dalla superiorità delle risorse possedute

La *resource based view* afferma che la chiave della redditività non è l'imitazione, ma lo sfruttamento delle differenze.

5.2 Identificazione di risorse e competenze

5.2.1 Risorse <!>

Le risorse sono i beni produttivi posseduti dall'impresa, possono essere

- tangibili: risorse finanziarie e beni materiali, bisogna comprendere il loro potenziale per creare il vantaggio competitivo
- intangibili: marchi, proprietà intellettuali, relazioni e cultura organizzativa
- umane: esperienza, sforzo dei dipendenti e *know how*

5.2.2 Competenze <!>

Le risorse non sono utili da sole, la **competenza organizzativa** è la capacità di un'impresa di destinare risorse per raggiungere un obiettivo finale desiderato, si dividono in

- competenze distintive: attività e processi che l'impresa è in grado di fare meglio dei concorrenti
- competenze strategiche: attività e processi che hanno un'importanza strategica in uno specifico business. Porter differenzia
- classificazione: analisi sistematica delle competenze, si usano criteri per classificare le attività
 - analisi funzionale: identifica le competenze in relazione alle principali aree funzionali dell'impresa
 - analisi della catena del valore: identifica una catena sequenziale delle principali attività dell'impresa, che distingue tra **attività primarie** e **attività di supporto**.
- gerarchia: le competenze implicano coordinamento tra i comportamenti dei membri. Questo distingue una competenza organizzativa da una capacità individuale. Le competenze dinamiche permettono la modifica e l'adattamento delle competenze operative e funzionali di livello inferiore.

5.3 Risorse, competenze e risultati economici

Le risorse e le competenze importanti sono quelle che hanno il potenziale per generare flussi consistenti di profitto per l'impresa che le possiede, che è determinato da

1. conseguimento del vantaggio competitivo, tramite
 - rilevanza di una determinata risorsa
 - scarsità di una risorsa
2. mantenimento del vantaggio competitivo, per evitare che questo erodi si sfrutta la
 - durata: più una risorsa è durevole, maggiore è la sua capacità di supportare un vantaggio competitivo nel lungo termine
 - trasferibilità: il vantaggio competitivo è sminuito da una facile imitazione da parte dei concorrenti
 - replicabilità: le tecnologie non protette da brevetti possono essere facilmente imitate
3. sfruttamento del vantaggio competitivo: l'impresa deve poter acquistare un controllo proprietario escludendone i concorrenti (appropriabilità).

Per valutare risorse e competenze di un'impresa rispetto a quelle dei concorrenti si usa il **benchmarking**: la comparazione dei propri successi e delle proprie performance con quelli dei concorrenti per valutare in modo quantificabile le proprie risorse e capacità.

5.4 Sviluppare implicazioni strategiche

L'analisi svolta fin ora può essere riassunta in

- sfruttare i punti di forza
- trasformare i punti deboli in punti di forza per costruire un obiettivo di lungo termine

La soluzione migliore è l'**esternalizzazione**, concentrandosi sui propri punti di forza e lasciando all'esternalizzazione le altre attività.

6 Fondamenti dell'implementazione strategica

6.1 Formulazione e implementazione della strategia <!>

La formulazione e l'implementazione dipendono l'una dall'altra. La **strategia deliberata** viene definita seguendo un processo di pianificazione strutturato, coerente nel perseguimento degli obiettivi di lungo termine (ma incompleta). La **strategia emergente** è un insieme di decisioni strategiche che adattano la strategia deliberata a cambiamenti delle circostanze esterne.

La formulazione strategica deve considerare le condizioni in cui avviene l'implementazione.

Il **ciclo annuale di pianificazione strategica** si sviluppa in

1. impostazione del contesto: linee guida, previsioni
2. business plan: formulazione di piani strategici
3. piano di gruppo: i business plan vengono integrati per creare il piano strategico di gruppo

4. budget di spesa: collegamento tra la strategia e l'allocazione delle risorse
5. Piani operativi e obiettivi di risultato: si scompongono i piani strategici in piani a breve termine

6.2 Requisiti organizzativi fondamentali

6.2.1 Il problema della cooperazione <!>

Il disallineamento degli obiettivi viene visto come **problema di agenzia**: bisogna assicurarsi che l'agente operi nell'interesse del principale. Si usano meccanismi di controllo per conseguire l'allineamento degli obiettivi all'interno dell'organizzazione

- supervisione
- incentivi
- valori condivisi

6.2.2 Il problema del coordinamento <!>

Il desiderio di cooperare non è sufficiente per assicurarsi che venga risolto il problema di agenzia. Si usano quindi meccanismi di coordinamento

- norme e direttive: contratti di lavoro
- adattamento reciproco
- routine

Queste regole funzionano bene in attività dove sono richiesti risultati standardizzati.

6.3 Sviluppo delle competenze organizzative

Per tradurre la strategia in azione è necessario avere competenze organizzative, queste a loro volta dipendono dalla qualità e quantità delle risorse. L'efficacia con cui le risorse vengono integrate dipende da

- routine organizzative: sviluppate attraverso un processo learning by doing
- processi (organizzativi): sequenze coordinate di azioni attraverso cui vengono eseguite delle specifiche funzioni produttive
- motivazione: l'efficacia del coordinamento dipende dalla motivazione dei membri di un team
- struttura organizzativa in grado di coniugare l'efficienza ottenuta mediante specializzazione con un efficace integrazione

La gerarchia risolve sia il problema della cooperazione che del coordinamento fornendo un sistema di controllo basato sull'esercizio dell'autorità e modularità delle (sotto)strutture organizzative. Queste sono più vantaggiose rispetto al coordinamento perché

- si risparmia: la gerarchia riduce le comunicazioni necessarie per coordinare le attività
- sono più adattabili, hanno la capacità di evolversi più rapidamente dei sistemi unitari non organizzati in sottosistemi
- sono scomponibili

Si possono individuare tre forme organizzative di base

- funzionali: operano in un solo settore
- multidivisionali: ciascuna divisione costituisce un settore di business diverso
- matriciali: tipico delle imprese multiprodotto, multifunzionali e multinazionali che devono effettuare il coordinamento tra le tre dimensioni.

Secondo la teoria della **contingenza** il modo migliore per organizzare le attività umane è adattandosi alle circostanze. Prevede anche che le funzioni diverse di una stessa compagnia siano organizzate in maniera diversa l'una dall'altra.

La gestione organizzativa si divide in

- modello meccanicistico: dominato dalla burocrazia
- modello organico: flessibile, con adattamento reciproco

Negli ultimi anni si sono presentati cambiamenti all'interno delle strutture gerarchiche

- gerarchie più snelle e maggiore reattività organizzativa
- adhocratie: organizzazioni caratterizzate da alti livelli di partecipazione, comunicazione flessibile e coordinamento spontaneo.
- organizzazioni basate sul progetto, dove la durata del lavoro è limitata, hanno una struttura organizzativa flessibile
- strutture a rete: reti sociali formate dall'insieme delle interazioni tra i membri dell'organizzazione, dove il coordinamento nasce spontaneo.
- frontiere organizzative permeabili

Caratteristiche comuni a queste strutture sono il focus sul coordinamento, sistemi informali di coordinamento e individui che ricoprono molteplici ruoli organizzativi

7 Fonti e dimensioni del vantaggio competitivo

7.1 Cambiamenti interni ed esterni <!>

Il vantaggio competitivo rappresenta la capacità di un'impresa di ottenere risultati migliori dei suoi concorrenti. Ma si può definire meglio come il **potenziale** di un'impresa di ottenere un tasso di redditività maggiore dei suoi concorrenti diretti.

I cambiamenti che generano vantaggio competitivo si differenziano in interni ed esterni, quelli esterni generano vantaggio competitivo quando hanno effetti diversi sulle imprese. Più grandi sono, più grande è la possibilità che il cambiamento generi un vantaggio competitivo. L'azienda deve essere reattiva ai cambiamenti dell'ambiente esterno, anticipando i

cambiamenti significativi e per poterlo fare deve disporre di **informazioni**.

Il vantaggio competitivo può anche essere generato internamente con l'innovazione strategica

- innovazione del modello di business: si introducono nuovi approcci per creare e catturare valore nell'azienda. Si classificano in
 - nuovi metodi di settore: riconfigurazione della catena del valore
 - nuovi modelli di ricavo: cambiando la proposta di valore, la clientela target o la strategia di prezzo
 - nuovi modelli di impresa: riconfigurazione dei confini d'impresa e relazioni con i partner
- strategia **oceano blu**: *ibblue ocean* sono spazi di mercato non contesi, ma possono anche essere creati all'interno di mercati esistenti
 - creando nuovi segmenti di mercato per prodotti esistenti
 - concettualizzando prodotti esistenti
 - ricombinando caratteristiche del prodotto e riconfigurando la catena del valore.

7.2 Difesa del vantaggio competitivo <!>

Il vantaggio competitivo è soggetto all'erosione da parte della concorrenza tramite

- imitazione: per mantenere nel tempo il vantaggio è necessaria la presenza di **meccanismi di isolamento** che limitano il riequilibrio delle rendite. Per imitare con successo bisogna
 - identificare il vantaggio competitivo del rivale
 - avvertire un incentivo all'imitazione
 - essere capaci di identificare le caratteristiche che danno origine al vantaggio competitivo
 - acquisire le risorse e competenze necessarie per l'imitazionePer proteggersi dall'imitazione si può
 - nascondere le performance superiori alla media, anche al costo di rinunciare alla massimizzazione dei profitti nel breve periodo
 - convincendo i rivali che l'imitazione non è redditizia
 - prendendo azioni preventive, ad esempio occupando zone strategiche che bloccano potenziali entranti
 - se c'è ambiguità associata al successo, allora qualsiasi tentativo di imitazione sarà soggetto a un successo incerto
 - acquisendo risorse e competenze che gli imitatori difficilmente riusciranno ad acquisire
- innovazione

Alla fine vince sempre l'imitatore.

7.3 Vantaggio di costo <!>

Un'impresa può realizzare un profitto maggiore dei concorrenti se

- fornisce un prodotto o servizio identico ad un prezzo inferiore (vantaggio di costo)
- fornendo un prodotto differenziato al punto che un cliente è disposto a pagare una differenza di prezzo maggiore (vantaggio di differenziazione)

I **determinanti di costo**, ovvero le principali fonti di costo di un'azienda sono

1. economie di scala: la riduzione del costo medio che si verifica al crescere della quantità della produzione e dimensione di un'impresa. Queste derivano da
 - aumenti di output non richiedono aumenti proporzionali di input
 - molte risorse non sono disponibili in piccole quantità
 - all'aumentare del grado di specializzazione dei macchinari e delle attrezzature, aumenta il costo che le imprese devono sostenere per acquistarliPer questo all'aumentare della produzione il costo sostenuto inizialmente cala, per poi aumentare una volta raggiunto il punto di **scala minima efficiente**
2. economie di apprendimento: l'apprendimento è sia individuale, acquisendo una migliore capacità di risoluzione dei problemi, che di gruppo, sviluppando routine organizzative
3. tecnologie e progettazione di processo: maggiori sono i processi maggiori sono le economie di scala associate. Se l'innovazione del processo è incorporata in nuovi impianti e attrezzature, allora è probabile che la sua diffusione sia rapida
4. progettazione del prodotto: la progettazione per la produzione può offrire un risparmio di costo, specialmente quando è associata all'introduzione di un nuovo processo tecnologico
5. utilizzo della capacità produttiva: la capacità produttiva è più o meno fissa e le variazioni dell'output sono associate all'utilizzo degli impianti. Il sottoutilizzo può causare un aumento del costo unitario.
6. costi di approvvigionamento: un'azienda può pagare un input meno dei concorrenti se ha
 - differenze nei prezzi a causa della localizzazione geografica
 - fonti di approvvigionamento a basso costo
 - un lavoro non sindacalizzato
 - potere contrattuale
7. efficienza residuale: quanto un'azienda è in grado di utilizzare i suoi input in modo efficiente per generare output

7.4 Catena del valore di Porter <!>

Scomponi il business nelle sue attività principali per evidenziare in che modo ciascuna di esse contribuisca alla generazione del valore aggiunto complessivo e alla costruzione dei

vantaggi competitivi. L'analisi è composta da

1. disaggregazione dell'impresa in attività separate
2. individuazione delle determinanti di costo (per provare a ridurlo)
3. individuazione dei legami fra le attività
4. individuazione delle opportunità di riduzione dei costi

7.5 Il vantaggio di differenziazione

Si realizza quando il premio sul prezzo che un'impresa riesce a conseguire eccede il costo sostenuto per ottenere la differenziazione stessa. I prodotti privi di differenziazione sono detti **commodities**. La differenziazione richiede una comprensione dei clienti e di come il prodotto possa soddisfarli. L'impresa deve essere consapevole delle risorse e delle competenze con cui può creare unicità. La differenziazione può essere

- tangibile: riguarda le caratteristiche visibili di un prodotto o servizio, rilevanti nelle scelte dei consumatori
- 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 segmentazione è una caratteristica della struttura del mercato, mentre la differenziazione è una scelta strategica attuata dall'impresa.

L'analisi della domanda permette di determinare quali caratteristiche di prodotto sono in grado di creare valore per il cliente. Inizia con la comprensione dei motivi che spingono i consumatori ad acquistare un prodotto o servizio. Per comprendere i bisogni del cliente si fa affidamento su

- *multidimensional scaling*: comparazione dei prodotti concorrenti
- *conjoint analysis*: misurazione dell'intensità delle preferenze del consumatore per diversi prodotti
- analisi dei prezzi edonistici: considerazione dei prodotti come insiemi di caratteristiche

L'analisi della differenziazione non considera le motivazioni sociali e psicologiche degli acquisti.

Per offrire un prodotto differenziato bisogna

- offrire un bene unico
- mettere a punto un pacchetto di interventi complementari di differenziazione
- avere una reputazione, dato che non sempre i consumatori avranno informazioni sulle qualità e caratteristiche dei beni
- avere un marchio, che è segno della qualità del prodotto e un incentivo a mantenerla
- sostenere costi di differenziazione

Porter identifica fattori di unicità che stanno alla base delle decisioni dell'impresa

- caratteristiche e prestazioni
- **servizi complementari**
- intensità delle attività di marketing
- tecnologia impiegata
- **qualità degli input** acquisiti
- procedure che influenzano la gestione di ciascuna attività
- competenze ed esperienze dei dipendenti
- **collocazione geografica**
- livello di integrazione verticale

Per differenziare con successo bisogna trovare una corrispondenza tra la capacità di differenziazione dell'impresa e le caratteristiche maggiormente gradite ai clienti. Si può allora usare l'analisi della catena del valore di beni strumentali per individuare vantaggi di differenziazione, suddivisa in

- costruzione di una catena del valore
- individuazione dei fattori che determinano l'unicità di ogni attività
- individuazione dei punti di collegamento tra la catena del valore dell'impresa e quella dell'acquirente

L'analisi della catena sul valore dei beni di consumo

- durevoli: lunga e può includere attività di ricerca, acquisto e finanziamenti
- non durevoli: altrettanto lunga

Per Porter il vantaggio di costo e la differenziazione costituiscono strategie tra loro alternative e mutualmente escludibili.

8 Evoluzione del settore e cambiamento strategico

8.1 Ciclo di vita di un settore <!>

Se i prodotti hanno un ciclo di vita, anche i settori ne hanno una. Il ciclo di vita è diviso in

- introduzione: le vendite sono ridotte e il tasso di penetrazione del mercato è basso, ha una varietà di categorie di prodotti che riflettono la diversità di tecnologie e modelli
- sviluppo: la penetrazione del mercato è sempre più rapida, il mercato è in espansione
- maturità: la crescente saturazione del mercato fa sì che col tempo tutta la domanda diventa (ingressi, fusione, uscita). Il tasso di fallimento diminuisce e si ricerca l'efficienza di costo
- declino: causato dai prodotti sostitutivi, la differenziazione diventa difficile.

Due fattori fondamentali sono lo sviluppo della domanda e la creazione la **diffusione di coscienza**.

La concorrenza tra tecnologie e modelli alternativi porta a un modello dominante, che definisce l'aspetto, funzionalità e metodo di produzione.

Uno standard tecnico è una tecnologia o specificazione importante per la compatibilità, emergono dove sono presenti economie di rete.

L'emergere di un modello dominante segna un punto di svolta nel processo di evoluzione di un settore: il passaggio dall'innovazione radicale a quella incrementale del prodotto.

I cambiamenti nello sviluppo della domanda e della tecnologia nel corso del suo ciclo di vita hanno implicazioni per la struttura del settore.

8.2 La sfida dell'adattamento organizzativo e del cambiamento strategico

Il cambiamento è difficile da attuare a causa di

- routine organizzative: maggiori sono, più difficile è svilupparne nuove
- strutture politiche e sociali
- conformismo: l'isomorfismo istituzionale blocca le organizzazioni all'interno di strutture e strategia sempre uguali che rendono difficile adattarsi al cambiamento
- ricerca limitata: la capacità di attuare cambiamenti è limitata da fattori cognitivi e comportamentali
- strategie, strutture e sistemi complementari: queste configurazioni iniziali diventano un ostacolo al cambiamento

Fattori critici di successo hanno implicazioni per le principali fonti di vantaggio competitivo in ciascuna fase dell'evoluzione del settore.

Il cambiamento evolutivo è visto come un processo che prevede variazione, selezione e assimilazioni.

Alcuni cambiamenti tecnologici costituiscono una minaccia per le risorse e competenze delle aziende consolidate. La facilità con cui le imprese consolidate si adattano all'innovazione dipende dall'impatto che la tecnologia ha sull'architettura e sulle componenti.

Le **tecnologie dirompenti** si distinguono in

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

8.3 La gestione del cambiamento strategico

Abell sostiene che strategie dual richiedono sistemi di pianificazione duali

- una a breve termine, che si focalizza sulla coerenza strategica e sui risultati entro 1-2 anni.
- una a lungo termine per sviluppare una visione, dare nuova forma al portafoglio aziendale e ridefinire e riposizionare i singoli business.

Con **ambidestrismo organizzativo** si intende la capacità delle imprese di sfruttare competenze esistenti ed esplorare nuove opportunità. Per il top management la sfida è quella di intraprendere un cambiamento su larga scala prima che risultati deludenti mettano pressione sull'azienda, tramite

- percezione dello stato di crisi: a volte può essere che il momento in cui l'azienda si ritrova coinvolta in una crisi può essere già troppo tardi
- fissazione di obiettivi sempre più ambiziosi
- iniziative di cambiamento
- riorganizzazione della struttura aziendale
- nuova leadership
- analisi degli scenari per riflettere sulle possibili evoluzioni future della situazione corrente. Può essere
 - quantitativa: usa modelli e simulazioni
 - qualitativa: descrive gli scenari in forma narrativa ed è utile per stimolare le competenze analitiche di chi deve prendere decisioni

L'adattamento a un mondo che cambia richiede lo sviluppo di competenze necessarie per rinnovare il vantaggio competitivo. Queste competenze possono originarsi da

- prime esperienze e "path dependency", ovvero le circostanze prevalenti al momento della fondazione e sviluppo dell'impresa
- sviluppo sequenziale di competenze: la sfida chiave è integrare risorse per creare e sviluppare processi per mezzo della ripetibilità e dell'apprendimento.

Le competenze dinamiche sono le capacità di un'impresa di integrare, costruire e riconfigurare le competenze interne ed esterne per rispondere ai mutamenti degli ambienti con cui interagisce.

8.4 Gestione della conoscenza

La gestione della conoscenza include le funzioni consolidate di un'organizzazione, quali

- utilizzo dell'*information technology* per gestire i processi
- trasferimento delle *best practices* e del *know-how*
- attività di gestione della conoscenza che forniscono lo sviluppo di competenze

Il contributo della gestione della conoscenza allo sviluppo delle competenze nelle organizzazioni riguarda più le intuizioni che la teoria dell'impresa basata sulla conoscenza

9 Tecnologie e gestione dell'innovazione

9.1 Vantaggio competitivo nei settori ad alta tecnologia <!>

L'**invenzione** è la creazione di nuovi prodotti e nuovi processi sviluppando nuove conoscenze. L'**innovazione** è la commercializzazione iniziale di un'invenzione o di un'idea sottoforma di nuovo prodotto o nuovo processo.

Per l'autore di un'innovazione la redditività dipende dal valore creato dall'innovazione e dalla percentuale di cui l'innovatore riesce ad appropiarsi.

Il **regime di appropriabilità** descrive le condizioni che influenzano la distribuzione della redditività derivante dall'innovazione. Se è forte l'innovatore è in grado di catturare una quota sostanziale del valore creato, se è debole altre parti in causa otterranno parte del valore.

I fattori che stabiliscono quanto possono appropriarsi gli innovatori sono

- diritti di proprietà: diritto sui brevetti, marchi registrati, segreti industriali
- modificabilità e complessità della tecnologia: la capacità di un concorrente di imitare un'innovazione dipende dalla facilità con cui la tecnologia può essere compresa e replicata.
- vantaggio temporale: 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
- risorse complementari: risorse e capacità necessarie per finanziare, produrre e commercializzare un'innovazione. Vi si può accedere attraverso alleanze con altre imprese

9.2 Come e quando entrare in un settore sfruttando l'innovazione

La scelta dell'impresa dipende da

- caratteristiche dell'innovazione: l'impresa deve poter far valere specifici diritti di proprietà su un'invenzione. Una licenza multipla può agevolare una rapida diffusione su scala globale. Tuttavia il successo dell'innovazione dipende dall'impegno e dall'efficacia di chi acquista la licenza
- risorse e competenze: scelte strategiche richiedono risorse e competenze differenti

La scelta del momento ottimale per l'entrata in un settore emergente e per l'introduzione di nuove tecnologie dipende da

- la possibilità di tutelare l'innovazione con i diritti di proprietà
- l'importanza delle risorse complementari: più sono importanti, più sono alti i costi e rischi associati
- il potenziale per imporre standard tecnici: più sono i vantaggi tecnici, più saranno i vantaggi associati all'essere tra i primi e a poter influenzare questi standard

Imprese differenti hanno **finestre strategiche** differenti, ovvero periodi di tempo in cui le loro risorse e competenze sono allineate con le opportunità che mette a disposizione il mercato.

9.3 Standard, piattaforme ed esternalità di rete

Uno standard, un sistema che permette l'interoperabilità, può essere

- pubblico, tra cui
 - obbligatorio, stabilito dai singoli stati
 - consensuali, fissati da associazioni settoriali
- provati: di proprietà di imprese o individui.

Col tempo gli standard diventano *de facto*, vengono adottati volontariamente da produttori e consumatori.

Si ha un'**esternalità di rete** quando per l'utente il valore di un prodotto o servizio dipende dal numero degli altri utenti che lo utilizzano. Le fonti sono

- prodotti i cui utenti sono collegati da una rete
- la disponibilità di risorse e servizi complementari
- il risparmio dei costi legati al cambiamento: acquistando il prodotto più usato, c'è una minore probabilità che si debba affrontare un ulteriore costo legato al cambiamento.

L'esternalità di rete creano circoli virtuosi, che accresce la leadership di mercato.

La perdita di leadership invece provoca un *tipping*: l'effetto cumulativo di tutte le forze in gioco diventa inarrestabile e si crea un mercato *winner takes all*.

Gli standard sono difficilmente sostituibili a causa di

- effetti di apprendimento
- effetti di rete, che rendono difficile l'affermarsi di uno standard superiore

Uno standard proprietario può costruire la base per dominare il mercato ed essere un enorme fonte di profitto. Per raggiungere per primi la leadership bisogna

- radunare gli alleati prima di partire (consumatori, fornitori)
- anticipare il mercato, stringere accordi con i clienti chiave e adottare una strategia di penetrazione del mercato
- gestire le aspettative

Le risorse per vincere la corsa agli standard sono

- controllo di un bacino di utenza consolidata
- titolarità della proprietà intellettuale
- capacità di innovazione
- vantaggio della prima mossa
- posizione di forza nelle risorse complementari

- reputazione e marchio

9.4 Implementazione della tecnologia, fonti interne ed esterne dell'innovazione

L'innovazione richiede **creatività**. Il gioco contribuisce a creare un ambiente favorevole alla ricerca

Come già detto, la creatività richiede sistemi gestionali diversi da quelli indicati per la massima efficienza. Bisogna usare i clienti come fonte di innovazione tramite il loro feedback. Questo coinvolgimento dei clienti è un passo verso l'*open innovation*, che sfrutta e applica la conoscenza sia interna che esterna dell'organizzazione. Per molte grandi imprese, la fonte principale di innovazione è l'acquisizione di piccole realtà.

9.5 Organizzare per innovare

Le aziende hanno bisogno di un sistema di innovazione. Per creare valore è necessaria una chiara comprensione di come l'innovazione si possa adattare alla strategia d'impresa. Bisogna riconoscere le ricadute dell'innovazione sulle competenze sul modello di business dell'impresa. Strategie per lo sviluppo e sfruttamento dell'innovazione sono

- gruppi interfunzionali di sviluppo del prodotto per integrare creatività e funzionalità
- *product champions*: consentono di incorporare la creatività individuale all'interno dei processi organizzativi e di collegare l'invenzione con la sua successiva commercializzazione
- incubatori aziendali: programmi di sviluppo di nuove attività

10. Analisi dell'integrazione verticale (strategie di gruppo)

La strategia di gruppo si concentra su dove un'impresa compete, e si occupa di

- diversificazione della produzione: quando specializzata deve essere l'impresa rispetto alla gamma dei prodotti
- ampiezza del mercato di riferimento: qual'è l'estensione geografica ideale
- grado di integrazione verticale

La strategia di business si concentra su come un'impresa compete all'interno di una particolare area di business e della sua condotta in un particolare mercato.

10.1 L'approccio ai costi di transazione <!>

L'**integrazione verticale** prevede di svolgere internamente attività aziendali precedentemente condotte da fornitori esterni.

L'esternalizzazione è il processo con cui l'azienda decide di far svolgere un'attività ad un

fornitore esterno.

La catena del valore è l'insieme di quei processi che contribuiscono a trasformare i vari input in output aventi un valore per il mercato.

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

Le attività economiche sono organizzate in

- meccanismo di mercato: gli individui e le imprese prendono forma nei vari mercati
- meccanismo organizzativo: 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.

10.2 Benefici e costi dell'integrazione verticale <!=>

Con integrazione verticale si intende l'internalizzazione da parte di un'impresa di più fasi del processo di produzione di un bene. L'estensione della catena verticale è indicata dal numero di fasi produttive della catena del valore che caratterizzano il settore che l'impresa controlla direttamente. Può essere

- a monte: l'azienda assume il controllo di un passaggio antecedente a quello già svolto
- a valle: l'azienda assume il controllo di un passaggio successivo rispetto a quello che già ricopre
- completa o parziale

Vantaggi e svantaggi dell'integrazione verticale sono

- vantaggi dell'integrazione fisica dei processi, risparmi di costo dovuti all'integrazione fisica dei processi
- svantaggi dei costi di transizione
- benefici del coordinamento: quando le circostanze cambiano, il fatto che emergono nuovi costi di transizione evidenzia i benefici derivati dall'integrazione verticale.

I costi dell'integrazione verticale derivano da

- differenza nella scala efficiente minima delle varie fasi di produzione
- necessità di sviluppare competenze distintive
- problemi nella gestione strategica di attività differenti
- problemi legati agli incentivi: 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 **incentivi forti**, con l'integrazione verticale le relazioni interne tra fornitore e cliente sono soggette a incentivi deboli.
- effetti competitivi: in base all'ambiente competitivo possono esserci

- imprese monopoliste, che beneficiano dall'estensione di una posizione di monopolio da una parte della catena del valore a una fase contigua.
- imprese non monopoliste, la cui **posizione competitiva** può risentire dall'integrazione verticale
- flessibilità
- integrazione e attrattività di un settore: la possibilità che l'investimento venga fatto in un settore per sua natura poco attrattivo
- rischi dell'integrazione: un qualsiasi problema a monte può estendersi su tutti gli stadi successivi della produzione

10.3 Natura e forma delle relazioni verticali

Ci sono diverse relazioni tra acquirenti e venditori, classificabili nella misura in cui acquirente e venditore impiegano risorse nella relazione e le caratteristiche formali della relazione.

Diversi tipi di integrazione verticale portano vantaggi e svantaggi

- contratti lungo termine o contratti *spot*
- partnership con i fornitori offrono la sicurezza necessaria per investimenti specifici nella transazione
- franchising: accordo contrattuale tra un marchio registrato e il proprietario di un'impresa

Individuazione delle relazioni verticali ottimali deve tenere conto di

- risorse, competenze e strategia: organizzazioni variano in base alle risorse
- allocazione del rischio: qualunque accordo deve cercare di prevenire tutti gli imprevisti che si possono presentare durante il contratto
- struttura degli incentivi: i contratti di mercato possono offrire una forte motivazione alle parti in causa, ma possono anche indurre comportamenti opportunistici.

10.4 Le tre C

Il modello delle 3C di Kenichi Ohmae, un famoso esperto giapponese di strategia, risale al 1982 e spiega che chi voglia ottenere un successo di lungo termine nel definire la strategia aziendale dovrebbe concentrarsi essenzialmente su **tre fattori chiave**:

- l'azienda stessa (*Corporation*)
- il cliente (*Customer*)
- la concorrenza (*Competitors*)

11 Strategie globali e imprese multinazionali

11.1 Concorrenza internazionale e analisi di settore <!>

L'internazionalizzazione avviene attraverso il commercio e l'investimento nei settori

- protetti: serviti esclusivamente da imprese nazionali. Sono al riparo dalle importazioni e dall'investimento diretto estero grazie a regolamenti, barriere all'entrata e beni localizzati
- internazionali: l'internazionalizzazione si presenta attraverso le importazioni e le esportazioni
- multidomestici: settori che si internazionalizzano prevalentemente attraverso l'investimento diretto
- globali: settori caratterizzati da un alto livello di investimento diretto e commercio

L'internazionalizzazione espande il mercato a disposizione delle imprese aumentando sia il numero di potenziali clienti, sia la varietà delle loro preferenze. Solitamente implica una maggiore competizione e un minore margine di profitto settoriale.

Applicando il modello delle 5 forze di Porter si può vedere come l'internazionalizzazione intensifica la concorrenza agendo su

- potenziali entranti: l'internazionalizzazione è sia la causa che la conseguenza di barriere all'entrata
- rivalità tra imprese esistenti: il processo di internazionalizzazione aumenta il numero di aziende che competono all'interno di ciascun mercato nazionale: riduce la concentrazione dal lato dell'offerta
- aumento del potere contrattuale degli acquirenti causato dalla possibilità di approvvigionarsi a livello globale

11.2 Vantaggio competitivo nel contesto internazionale

Il vantaggio competitivo dipende non solo dalle risorse e dalle competenze interne a disposizione, ma anche dalle condizioni dell'ambiente nazionale.

La **teoria del vantaggio comparato** sostiene che se un paese gode di un vantaggio comparato nei beni la cui produzione richiede un uso intensivo delle risorse che il paese ha in abbondanza. Ricerche empiriche sottolineano la rilevanza delle risorse sviluppate internamente, tra cui la conoscenza e le risorse necessarie per commercializzare la conoscenza.

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. La condizione dei fattori
2. Settori industriali correlati e di sostegno
3. Condizioni della domanda come stimolo alle innovazioni e al miglioramento
4. Strategia, struttura e concorrenza: il vantaggio competitivo dipende dalle interazioni di un'impresa operante all'interno di un particolare settore con i propri mercati nazionali

11.3 Entrata in un mercato estero

Le imprese entrano nei mercati esteri in ricerca di redditività. I due modelli di base per l'entrata in un mercato estero sono i rapporti commerciali o gli investimenti diretti. Un'impresa capisce come analizzare i vantaggi di ciascuna modalità d'entrata in base a

- vantaggio competitivo specifico dell'azienda o legato a risorse del paese ospitante
- trasferibilità del prodotto: se il prodotto non è trasferibile, l'entrata nel mercato richiede un investimento diretto nella realizzazione di stabilimenti di produzione o la cessione di licenze ad aziende locali
- l'azienda possiede una gamma completa di risorse o competenze per stabilire un vantaggio competitivo nel mercato estero
- l'impresa può appropriarsi facilmente dei rendimenti delle proprie risorse
- la natura dei costi di transazione: barriere all'esportazione tipo i costi di trasporto e tariffe costituiscono costi che possono incoraggiare l'investimento diretto

11.4 Strategie multinazionali tra globalizzazione e mercati locali

Una strategia globale vede il mercato con un unico mercato segmentato. Le fonti di valore derivanti dalle operazioni internazionali sono

- benefici in termini di costo delle economie di scala d'acquisto, produzione e marketing
- essere al servizio di clienti globali
- sfruttamento delle risorse naturali e benefici di arbitraggio: si opera su scala internazionale per accedere a risorse che si trovano al di fuori dei propri ambienti nazionali. Ghemawat ha definito questo tipo di sfruttamento delle differenze come un arbitraggio
- benefici di apprendimento che hanno origine da una scala operativa internazionale. Si riferiscono anche all'integrazione di conoscenza proveniente da luoghi diversi e alla creazione di nuova conoscenza grazie all'integrazione con ambienti nazionali diversi
- competizione strategica: le multinazionali possono usare risorse generate in altri mercati nazionali. Questi **sussidi incrociati** permettono di sostenere le manovre competitive in un mercato grazie ai profitti di altri mercati. Possono implicare politiche di prezzo predatorie: tagliare i prezzi in modo da spingere i concorrenti fuori dal mercato.

Per identificare la portata delle differenze strategiche tra paesi, il **modello cage** propone quattro componenti chiave: distanza culturale, distanza amministrativa e politica, distanza geografica e la distanza economica.

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 combinano vantaggi significativi derivanti dall'attuazione di una strategia globale con il bisogno di adattarsi ai requisiti dei singoli mercati nazionali.

12 Strategia di diversificazione

12.1 Motivi della diversificazione

Nel Ventesimo secolo la diversificazione era guidata da crescita e riduzione del rischio. Ultimamente c'è stato uno spostamento dalla diversificazione alla rifocalizzazione a causa del perseguimento della creazione di valore per gli azionisti.

In assenza di diversificazione le imprese sono prigioniere del proprio settore. Per il top management diventa allora prioritario stimolare una crescita del gruppo che supera quella del settore principale di business. C'è una relazione tra il grado di diversificazione e la redditività aziendale. Le imprese che operano in un numero circoscritto di settori tra loro correlati ottengono generalmente migliori performance di quelle che operano in un singolo business. La **diversificazione correlata** prevede l'ingresso in business caratterizzati da una complementarietà tecnologica, produttiva e commerciale con il business originario. La diversificazione non correlata prevede l'entrata in business che non hanno collegamento con quelli originari.

Porter propone tre test per decidere se la diversificazione creerà valore per gli azionisti:

- test di attrattività: si scelgono settori attrattivi o in grado di esserlo
- test di costo di entrata: il costo di entrata non deve capitalizzare tutti i profitti futuri.
- *better off test*: si valuta se la diversificazione abbia capacità di portare vantaggio competitivo alla nuova attività

12.2 Diversificazione e vantaggio competitivo

Le **economie di scopo** sono vantaggi di costo derivati dal utilizzo di una risorsa in molteplici attività condotte congiuntamente. Sono i risparmi di costo generati da un aumento dell'output di più prodotti. Le economie di scopo sono riduzioni del costo medio unitario che si originano dalla condivisione di una medesima attività. Le economie di scopo scaturiscono anche dall'accentramento dei servizi amministrativi e di supporto presso la sede centrale dell'impresa che li fornisce ad altre unità di business del gruppo.

La natura delle economie di scopo varia a seconda di

- risorse tangibili
- risorse intangibili
- competenze organizzative
- economie di scopo dal lato della domanda

Il management ha accesso a maggiori informazioni rispetto a quelle disponibili nei mercati esterni.

12.3 Correlazione nella diversificazione

La correlazione può essere

- operativa: settori con produzione, marketing e distribuzione simili

- strategica: necessità di competenze manageriali, gestione strategica nell'allocazione delle risorse uguali

Fusioni, acquisizioni e alleanze sono i mezzi con cui le imprese estendono la dimensione e la gamma delle proprie attività. Tuttavia non sono strategie in sé, ma strumenti della strategia.

Un'acquisizione è l'acquisto di un'azienda da parte di un'altra. Una fusione è l'unione di due aziende per crearne una nuova. Un'alleanza strategica è un accordo di collaborazione tra due o più imprese per perseguire obiettivi comuni sulla base di un accordo.

Secondo gli studi, le due principali misure di performance sono il rendimento degli azionisti e i profitti contabili.

Il management può essere incentivato

- psicologicamente: l'acquisizione è la modalità di crescita più rapida
- finanziariamente: informazioni di mercato privilegiate possono fornire una base per identificare e acquistare le aziende sottovalutate

13 Applicare la strategia di gruppo: gestione delle imprese diversificate

Quattro modalità di gestione di gruppo che aggiungono valore alle attività

13.1 La gestione del portafoglio delle attività

L'azienda diversificata più semplice è quella che assembla attività indipendenti sotto una proprietà comune senza intervenire direttamente nella gestione. Affinché la gestione del portafoglio generi valore è essenziale che i dirigenti siano abili nell'individuare imprese sottovalutate ed essere più efficienti del mercato finanziario nell'allocare capitale alle diverse attività.

Le **matrici di pianificazione** del portafoglio sono usate dalle imprese diversificate. Mostrano il posizionamento delle diverse attività dell'impresa e sono usate per analizzare le prospettive di creazione del valore di ciascuna.

13.2 La gestione delle interdipendenze tra diverse attività

Le aziende che operano in più aree di attività sono organizzate in modo da permettere lo sfruttamento delle interdipendenze tra risorse e capacità tramite

- accentramento dei servizi comuni a livello di impresa
- gestione delle interdipendenze dirette tra le unità di business.

La forma più semplice di condivisione è l'accentramento delle strutture preposte all'erogazione di funzioni e servizi di interesse generale. La direzione generale viene divisa in

- gestione a livello di gruppo
- organizzazione di servizi (ricerca e sviluppo, progettazione, formazione del personale)

La similarità tra le attività viene sfruttata tramite trasferimento di risorse e competenze e condivisione di attività. Più strettamente sono collegate le attività, maggiori sono i potenziali guadagni derivanti dalla gestione delle interdipendenze e più sarà necessario che il centro del gruppo abbia un ruolo attivo.

13.3 La gestione di singole attività

Nella gestione delle interdipendenze la sede centrale deve coordinare e orchestrare le sinergie tra le attività. La direzione può migliorare i risultati tramite

- coinvolgimento diretto
- pianificazione strategica
- gestione del risultato e controllo finanziario

In una strategia di ristrutturazione la capogruppo interviene per cambiare strategia e stabilire nuovi manager. Può coinvolgere anche interi settori. Tuttavia questo può compromettere l'autonomia e la motivazione dei responsabili di queste attività.

I processi di pianificazione possono essere sostenuti da

- focalizzazione sulle questioni strategiche critiche
- adattamento della pianificazione per rispondere ai bisogni specifici
- **sistematizzando** l'esecuzione strategica

La pianificazione strategica si occupa dei risultati di medio-lungo periodo e si concentra sui risultati entro 2 anni. Quando il tempo 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 rilevante il **problema d'agenzia**: la tendenza dei manager a gestire le aziende in modo da anteporre i propri interessi a quelli dei proprietari.

Le questioni della governance di imprese diversificate sono

- i diritti degli azionisti
- le responsabilità del consiglio d'amministrazione
- il ruolo del management di gruppo

13.4 La governance dell'impresa diversificata

Per limitare il problema d'agenzia, il diritto societario cerca di proteggere gli interessi degli azionisti, riconoscendo loro il diritto di eleggere e rimuovere i membri del consiglio di amministrazione, condividere i profitti dell'azienda e ricevere informazioni su di essa.

Il consiglio d'amministrazione ha la responsabilità di assicurare la guida strategica dell'azienda, un controllo efficace del gruppo dirigente e trasparenza verso gli azionisti. A tal

fine è necessario che i membri del consiglio agiscano in buona fede ed esaminino e indirizzino la strategia del gruppo.