

## L'ANALISI DI SETTORE (CAP III)

**SETTORE:** L'ambiente più vicino all'impresa.

**L'ANALISI SETTORIALE** è rilevante sia a livello di gruppo sia a livello di strategia di business.

1. **LA STRATEGIA DI GRUPPO** si occupa di decidere in quali settori competere e di distribuire le risorse aziendali fra i diversi settori.

**LA STRATEGIA DI BUSINESS** attraverso l'analisi dei bisogni e delle preferenze dei clienti e dei modi in cui le imprese competono x soddisfarli si perviene all'individuazione delle fonti generali di vantaggio competitivo in un determinato settore, che chiamiamo **FATTORI CRITICI DI SUCCESSO**.

### L'AMBIENTE IN CUI OPERA L'IMPRESA:

Le influenze ambientali possono essere classificate secondo:

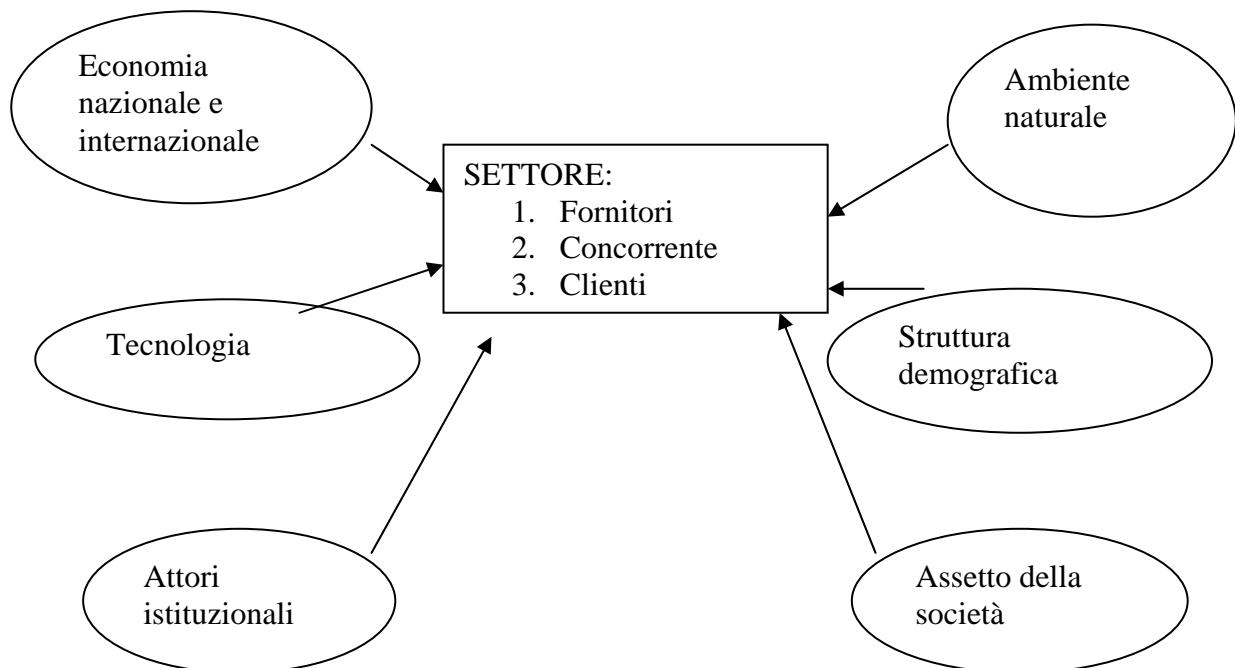
**FONTE:**

- Politiche
- Economiche
- Sociali → <<ANALISI PEST>>
- Tecnologiche

**GRADO DI PROSSIMITA':**

- Microambiente
- Macroambiente.

### L'AMBIENTE IN CUI OPERA L'IMPRESA:



### I FATTORI CHE DETERMINANO LA REDDITIVITA' NEL SETTORE:

I profitti realizzati dalle imprese di un settore sono determinati da 3 fattori:

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

La creazione di valore richiede che il prezzo che il cliente è disposto a pagare x un prodotto ecceda i costi sostenuti dall'impresa. L'eccedenza del valore sul costo è distribuita tra i clienti e i produttori del gioco delle forze competitive. Quanto + è accesa la concorrenza tra i produttori, tanto maggiore sarà la quota che andrà ai clienti sotto forma di RENDITA DEL CONSUMATORE ( P pagato dai consumatori – P max ke sarebbero stati disposti a pagare) e tanto minore sarà quella ottenuta dai produttori (rendita del produttore o RENDITA ECONOMICA).

### L'ANALISI DELL'ATTRATTIVITA' DEI SETTORI:

Il livello di redditività è determinato dall'influenza sistematica della **struttura del settore**. I due punti di riferimento sono:

1. LA TEORIA DEL MONOPOLIO PERFETTO: un'unica impresa protetta all'entrata da barriere all'entrata di nuovi attori costituisce un monopolio. Essa incamera l'intero ammontare del valore creato.
2. LA TEORIA DELLA CONCORRENZA PERFETTA: molte imprese fornitrici di un prodotto identico determinano una situazione di concorrenza perfetta in cui il tasso di redditività si colloca ad un livello appena sufficiente a coprire il costo del capitale.

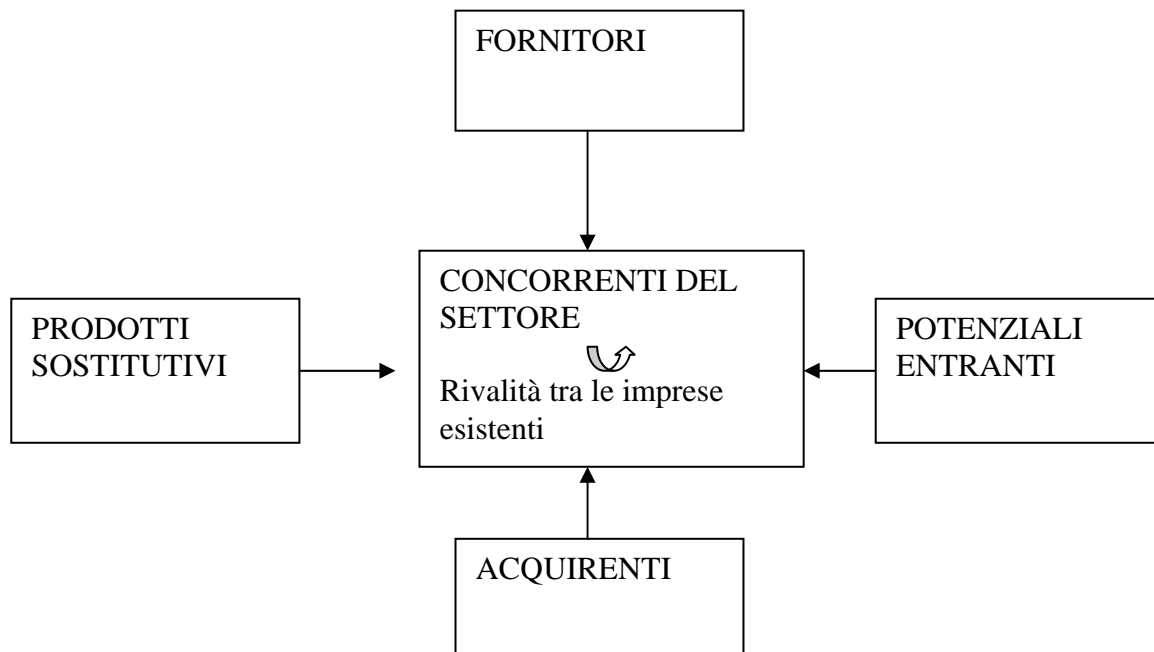
I settori si collocano all'interno di questi 2 estremi.

La maggior parte dei settori manifatturieri e molto settori di servizi tendono ad essere OLIGOPOLI cioè dominati da un ristretto numero di grandi imprese.

### LO SCHEMA DELLE 5 FORZE COMPETITIVE DI PORTER:

La redditività di un settore è determinata da 5 FORZE COMPETITIVE:

- 3 fonti di competizione ORIZZONTALE: La concorrenza dei prodotti sostitutivi, la concorrenza dei nuovi entranti, la concorrenza delle imprese già presenti nel settore.
- 2 fonti di competizione VERTICALE: Il potere contrattuale dei fornitori ed il potere contrattuale dei clienti.



- **LA CONCORRENZA DEI PRODOTTI SOSTITUTIVI**: L'assenza di prodotti sostitutivi comporta una relativa insensibilità al prezzo da parte dei consumatori, cioè la domanda è anelastica rispetto al

prezzo. L'esistenza di prodotti sostitutivi comporta uno spostamento delle preferenze del consumatore in risposta ad un incremento di prezzo del prodotto, cioè la domanda è elastica rispetto al prezzo.

- **LA MINACCIA DI NUOVE ENTRATE:**

**SETTORE CONTENDIBILE:** i prezzi e i profitti tendono al livello competitivo indipendentemente dal numero di imprese presenti nel settore. La contendibilità dipende dall'assenza di costi fissi recuperabili. Tali costi sono presenti nei casi in cui l'ingresso richiede un investimento in impianti specifici il cui valore non può essere recuperato al momento dell'uscita.

**BARRIERE ALL'ENTRATA:** misurano la dimensione del vantaggio delle imprese affermate sulle nuove entranti in termini di costi unitari. Esse determinano fino a che punto un settore può, nel lungo periodo, beneficiare di profitti al di sopra del livello competitivo. Le principali fonti di barriere all'entrata sono:

1. **I fabbisogni di capitale:** Il fabbisogno di capitale  $x$  affermarsi all'interno di un settore può essere così elevato da scoraggiare tutti tranne i maggiori operatori.
2. **Economie di scala:** Nei settori ad alta intensità di capitale l'efficienza richiede operazioni su larga scala. Il problema  $x$  i nuovi entranti è che sono messi di fronte alla scelta tra l'entrare su piccola scala e accettare alti costi unitari oppure entrare su larga scala e correre il rischio di una drastica sottoutilizzazione della capacità produttiva in attesa dell'aumento dei volumi di vendita. La principale fonte di economie di scala è costituita dai costi di sviluppo dei nuovi prodotti.
3. **Vantaggi assoluti di costo:** le imprese consolidate possono avere un vantaggio di costo sui nuovi entranti semplicemente perché sono entrate prima. I vantaggi assoluti di costo spesso dipendono dall'acquisizione di fonti di materie prime a basso costo o dalle economie di apprendimento.
4. **La 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.
5. **L'accesso ai canali di distribuzione:** I dettaglianti sono poco propensi a trattare il prodotto di un nuovo fabbricante  $x$  via della limitata capacità di assorbimento dei canali di distribuzione (es. spazio sugli scaffali), l'avversione al rischio dei dettaglianti e i costi fissi connessi alla vendita di un pdt addizionale.
6. **Barriere istituzionali e legali:**
  - Barriere create dai governi: concessioni di licenze da parte di autorità pubbliche
  - Barriere legali: brevetti, copyright e altre forme di proprietà intellettuale
  - Standard ambientali e di sicurezza
7. **Ritorsione:** può assumere la forma di riduzione dei prezzi, incremento della pubblicità, promozione delle vendite o conflitto legale.
8. **L'efficacia delle barriere all'entrata:** L'efficacia delle barriere all'entrata come deterrenti all'ingresso di potenziali nuovi attori dipende dalle risorse e competenze degli entranti potenziali. Barriere efficaci contro nuove imprese possono non esserlo nei confronti di imprese consolidate che diversificano l'attività e provengono da altri settori.

### **LA RIVALITA' TRA I CONCORRENTI AFFERMATI:**

Sei fattori hanno un ruolo importante nel determinare la natura e l'intensità della concorrenza tra le imprese affermate:

- a. **La concentrazione:** si riferisce al numero e alla distribuzione  $x$  dimensione delle imprese concorrenti all'interno di un mercato, ed è + comunemente misurata dall'indice di concentrazione industriale: la quota di mercato complessiva dei produttori principali.
- b. **La diversità dei concorrenti:** In che misura un gruppo di imprese può evitare la concorrenza sui prezzi attraverso politiche collusive dipendenti dalla loro somiglianza in termini di origini, obiettivi, costi e strategie.
- c. **La differenziazione del prodotto:** Quanto + simili sono le offerte delle imprese rivali tanto + i consumatori sono disposti a sostituire i prodotti e le imprese sono incentivate ad abbassare i prezzi  $x$  incrementare le vendite. Se i prodotti sono commodities l'unica base  $x$  la concorrenza è il prezzo.

- d. **Capacità in eccesso e barriere all'uscita:** La capacità produttiva inutilizzata incoraggia le imprese ad abbassare i prezzi x attrarre nuovi ordini e potere così distribuire i costi fissi su un maggiore volume di vendite.

Barriere all'uscita: costi connessi all'uscita di un settore.

- e. **Condizioni di costo: le economie di scala e il rapporto costi fissi/costi variabili:** Quando i costi fissi sono alti rispetto ai costi variabili, le imprese accetteranno ordinazioni marginali a qualsiasi prezzo che copra i costi variabili.  
Le economie di scala possono inoltre incoraggiare le imprese a competere in modo aggressivo sul prezzo allo scopo di ottenere i benefici di costo derivanti dai maggiori volumi produttivi.

### IL POTERE CONTRATTUALE DEGLI ACQUIRENTI:

Il potere di acquisto dei clienti dipende da 2 ordini di fattori:

1. **La sensibilità al prezzo degli acquirenti:**

- Maggiore è l'importanza di un componente rispetto al costo totale tanto + gli acquirenti saranno sensibili al prezzo pagato
- Quanto meno i prodotti delle imprese fornitrici sono differenziati tanto + l'acquirente è disposto a cambiare fornitore sulla base del prezzo.
- Più è intensa la concorrenza tra gli acquirenti maggiori sono le pressioni a una riduzione dei prezzi da parte dei fornitori
- Gli acquirenti sono tanto meno sensibili ai prezzi quanto maggiore è l'importanza del prodotto acquistato x la sua qualità

2. **Il potere contrattuale relativo:** Diversi fattori influenzano il potere contrattuale dei clienti rispetto a quello dei venditori:

- Dimensione e concentrazione degli acquirenti rispetto ai fornitori
- Le informazioni dei clienti
- La capacità di integrazione verticale

### IL POTERE CONTRATTUALE DEI FORNITORI:

I fornitori di commodity cercano spesso di aumentare il loro potere contrattuale attraverso la creazione di cartelli (es. OPEC). Per converso, i fornitori di componenti complessi e tecnicamente sofisticati possono riuscire ad esercitare un'elevato potere contrattuale.

### L'ANALISI DI SETTORE PER LA PREVISIONE DELLA REDDITIVITA' FUTURA:

I FASE: Descrivere la struttura del settore individuandone gli elementi chiave. Bisogna cioè individuare gli attori chiave ed esaminarne alcune delle caratteristiche strutturali.

II FASE: Previsione della redditività futura. Se è vero che la redditività di un settore è determinata dalla sua struttura, possiamo utilizzare le informazioni di cui disponiamo sulle tendenze strutturali per prevederne i probabili cambiamenti in termini di concorrenza e di redditività.

- Esaminare in quale misura i recenti e attuali livelli di concorrenza e di redditività di un settore sono una conseguenza della sua attuale struttura
- Individuare le tendenze che stanno modificando la struttura del settore
- Individuare come questi cambiamenti strutturali stanno influenzando le 5 forze della concorrenza e la conseguente redditività del settore.

La crescente concorrenza internazionale sembra essere una delle cause principali della flessione della redditività.

### LA DEFINIZIONE DEI SETTORI: DOVE TRACCIARE I CONFINI

Uno dei principali problemi dell'analisi settoriale è definire il settore di riferimento.

SETTORE: un insieme di imprese che riforniscono un mercato (def.ne degli economisti).

Il settore viene normalmente individuato come un'area di attività relativamente ampia, mentre i mercati sono riferiti a prodotti specifici. Dato il punto di vista convenzionale secondo cui i settori sono ampie aree di attività economica, Marthur e Kenyon ritengono che per concentrarsi sulla realtà della concorrenza, conviene abbandonare il concetto di settore in favore di un approccio a livello micro che ha come punto di partenza le scelte operate dai clienti tra offerte competitive.

CONFINI DEL MERCATO: sono definiti dalla sostituibilità dal lato della domanda e dal lato dell' offerta. Le stesse considerazioni si applicano ai confini geografici dei mercati. Il test chiave per stabilire i confini geografici di un mercato è il prezzo: se le differenze di prezzo per lo stesso prodotto in luoghi diversi tendono ad essere erose dalla sostituzione dal lato della domanda e dell'offerta, tali localizzazioni si collocano all'interno di un singolo mercato.

## DALL'ATTRATTIVITA' DEL SETTORE AL VANTAGGIO COMPETITIVO: COME INDIVIDUARE I FATTORI CRITICI DI SUCCESSO

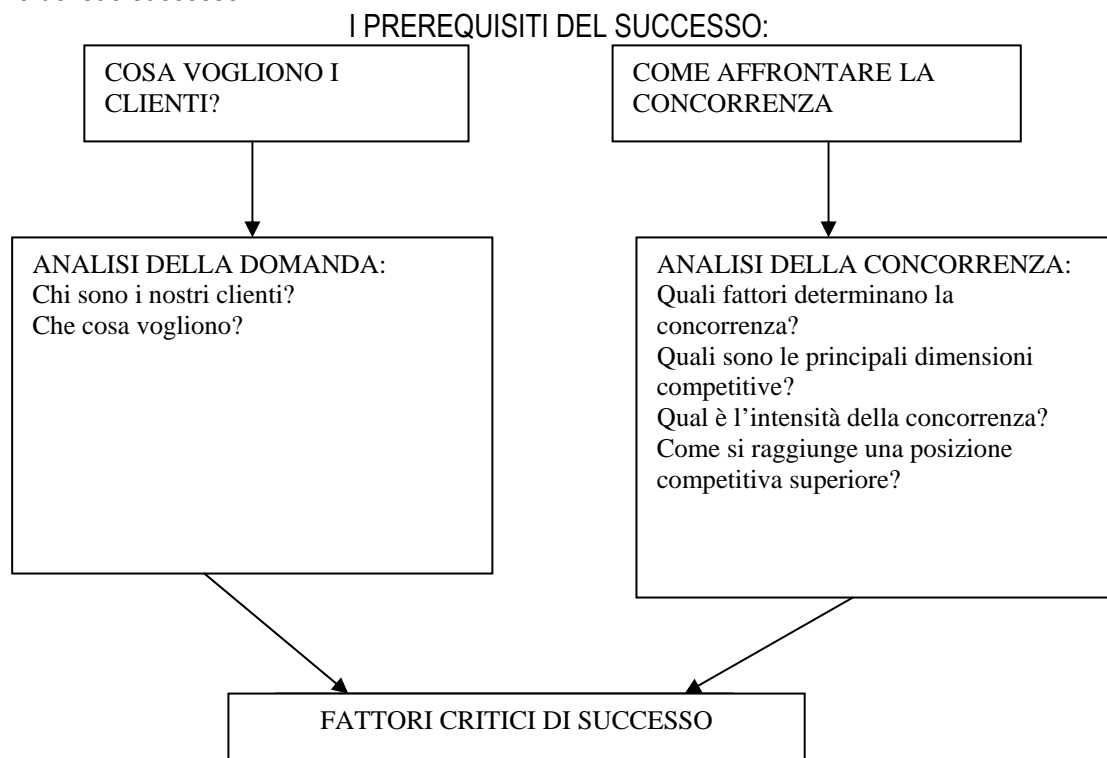
REDDITIVITA' POTENZIALE DEL SETTORE: Schema delle 5 forze di Porter.

FATTORI CRITICI DI SUCCESSO: I fattori all'interno del mercato dell'impresa dai quali dipende la sua capacità di sopravvivenza e sviluppo. Per sopravvivere e prosperare in un settore un'impresa deve soddisfare 2 condizioni:

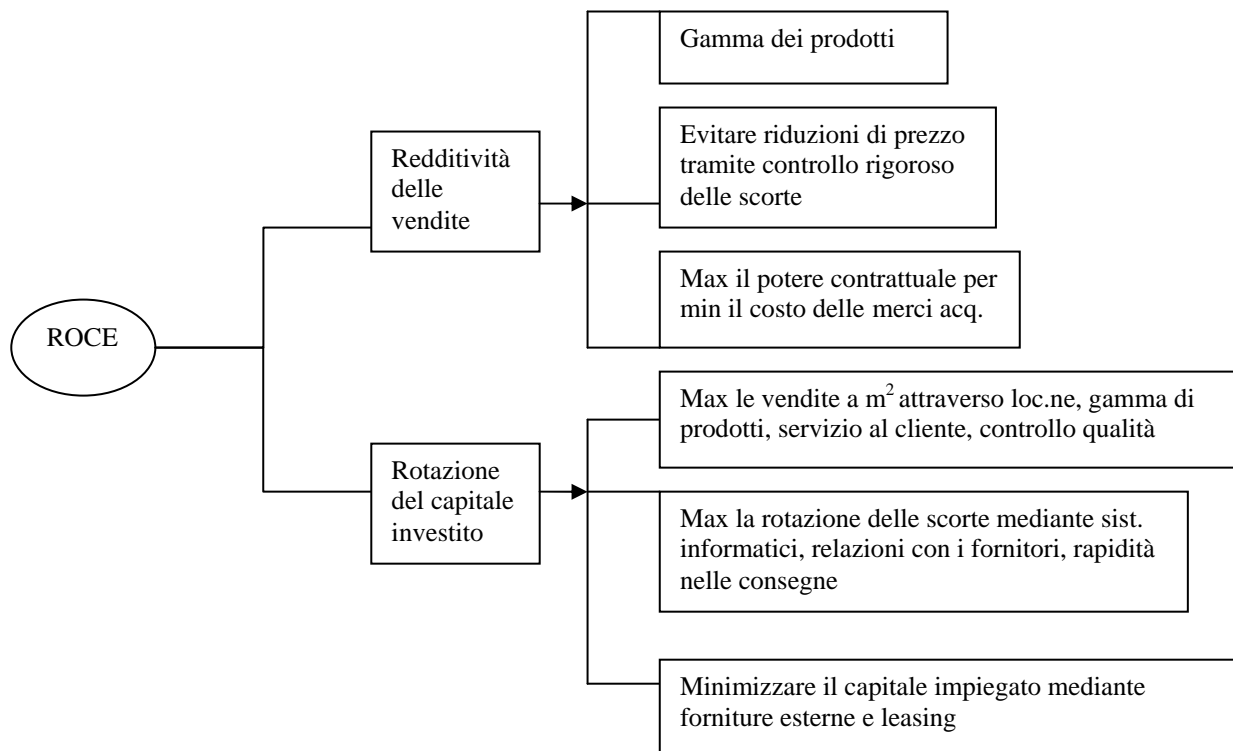
1. Fornire ciò che i clienti desiderano acquistare
2. Sopravvivere alla concorrenza

CLIENTI: l'impresa deve identificare i propri clienti, individuare i loro bisogni e stabilire su quali basi scelgono tra offerte concorrenziali, deve cioè analizzare le preferenze dei clienti.

CONCORRENZA: la sopravvivenza alla concorrenza richiede una forte posizione finanziaria e costi sufficientemente bassi da consentire all'impresa di coprire il costo del capitale. Disaggregando la redditività del capitale investito di un'impresa nei singoli fattori e indici operativi, possiamo individuare le determinanti + importanti del suo successo.



I FATTORI DI SUCCESSO NELLE VENDITE AL DETTAGLIO ATTRAVERSO L'ESAME DELLE VARIABILI CHE INCIDONO SULLA REDDITIVITA' DEL CAPITALE INVESTITO:



**DALL'ANALISI DI SETTORE ALL'ANALISI DEI CONCORRENTI (CAP. IV)**

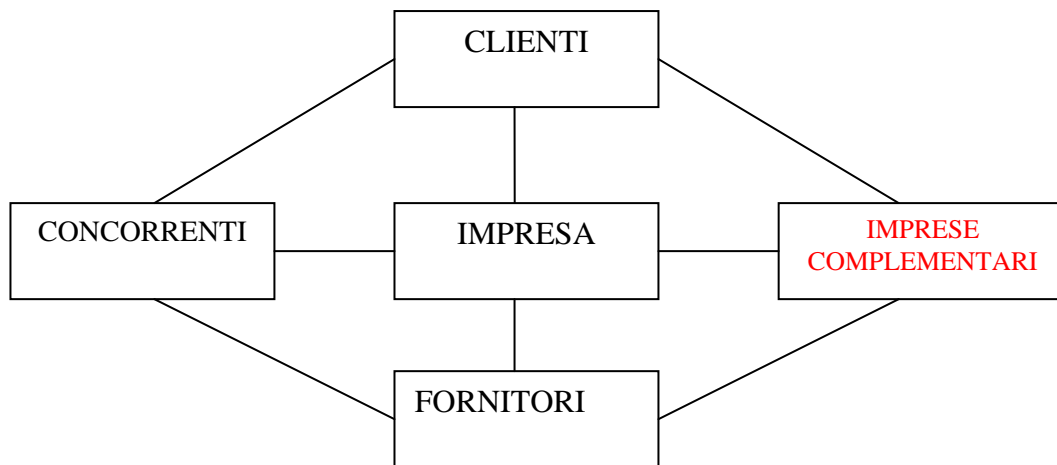
Alcuni sostengono che l'approccio struttura-comportamento-risultati all'analisi settoriale, su cui si basa lo schema di Porter, non è rigoroso (soprattutto se paragonato alla robustezza logica e matematica della teoria dei giochi). A prescindere dal rigore teorico del modello, in realtà l'ambiente settoriale di un'impresa è una determinante relativamente poco importante della sua redditività (ai fattori settoriali è attribuibile solo la parte meno rilevante <20% delle differenze nella redditività che si registrano tra le diverse imprese) → NECESSITA' DI ESTENDERE LO SCHEMA DI PORTER.

I PRODOTTI COMPLEMENTARI: LA FORZA MANCANTE NEL MODELLO DI PORTER

La teoria economica distingue 2 tipi di relazioni:

- PRODOTTI SOSTITUTIVI: riducono il valore di un pdt
- PRODOTTI COMPLEMENTARI: aumentano il valore di un pdt

(non solo la presenza di rapporti di sostituzione tra i pdt come nello schema di Porter).  
 → SCHEMA DELLA **“RETE DEL VALORE”** (+ 6ª FORZA: IMPRESE COMPLEMENTARI):  
 (Brandenburger Nalebuff)



CONCORRENTI: vengono qui inclusi i potenziali nuovi entranti e fornitori di prodotti sostitutivi.

Quando due prodotti sono complementari i profitti affluiscono al fornitore che riesce a costruire la posizione di mercato + forte e a ridurre il valore di mkt apportato dall'altro. Lo si può fare nei seguenti modi:

Da un lato:

- Cercando di creare un situazione di monopolio x il proprio pdt
- Differenziandolo
- Creando scarsità di offerta x lo stesso.

Dall'altro lato:

- Incoraggiando la concorrenza
- Riducendo il pdt complementare allo stato di commodity
- Creando un eccesso di capacità produttiva.
- 

LA CONCORRENZA DINAMICA: DISTRUZIONE CREATRICE E IPERCOMPETIZIONE:

DEF. Di **Concorrenza** by Schumpeter: "Un continuo forte vento di distruzione creatrice", attraverso il quale le strutture di settore più favorevoli, il monopolio in particolare, contengono i germi della loro stessa distruzione incentivando le incursioni di nuove imprese e di imprese consolidate che mettono in campo strategie e prodotti innovativi x scalzare le imprese dominanti.

L'idea di Schumpeter e della scuola austriaca, secondo cui la concorrenza è un processo dinamico che trasforma continuamente la struttura del settore suggerisce che potrebbe essere + appropriato considerare la struttura come il risultato del comportamento competitivo e non viceversa. (COMPORTAMENTO COMPETITIVO → STRUTTURA DEL SETTORE).

- SETTORI SCHUMPETERIANI: Settori soggetti a una rapida innovazione di prodotto con curve di esperienza relativamente ripide (es. settori dei semiconduttori, dell'elettronica di consumo e dei computer)
- IPERCOMPETIZIONE: "**Il vantaggio competitivo è transitorio**".  
Con questo termine si descrivono gli ambienti settoriali caratterizzati da manovre competitive e intense e veloci in cui i concorrenti devono muoversi rapidamente x costruire i propri vantaggi e x intaccare quelli degli avversari. Il comportamento ipercompetitivo sconvolge lo *status quo* del mercato e determina un disequilibrio.

IL CONTRIBUTO DELLA TEORIA DEI GIOCHI:

SVANTAGGI DELL'ANALISI DELLE 5 FORZE:

Offre una limitata comprensione di:

1. la scelta tra concorrenza e cooperazione

2. le sequenze nelle manovre concorrenziali
3. il ruolo delle minacce, delle promesse e dell'impegno nei processi decisionali.

#### VANTAGGI DELLA TEORIA DEI GIOCHI:

1. *Consente di collocare le decisioni strategiche in una cornice di:*
  - Identifica i giocatori
  - Descrive le opzioni di ciascun giocatore  
Determina i payoffs (Esiti) risultanti da ogni combinazione delle opzioni
  - Definisce le sequenze decisionali utilizzando l'albero del gioco.
2. *Consente di prevedere l'esito delle situazioni competitive e di individuare le scelte strategiche ottimali.*  
La teoria dei giochi consente di prevedere gli esiti di equilibrio delle situazioni competitive e le conseguenze delle mosse strategiche di ciascun giocatore.

I modelli semplici (ad esempio, il "dilemma del prigioniero") permettono di prevedere gli esiti della cooperazione e di confrontarli con quelli della concorrenza, mentre i giochi più complessi consentono di effettuare un'analisi degli effetti del **commitment**, della **reputazione**, dell'**informazione**, della **dissuasione**, specialmente in presenza di giochi ripetuti.

#### LA COOPERAZIONE:

Limite dello schema delle 5 forze: considerare le relazioni interaziendali competitive x natura.

Brandenburger & Nalebuff: *Co-opetition*, cioè il riconoscimento del carattere dualistico, competitivo/cooperativo, delle relazioni tra imprese.

Imprese cooperative (che offrono prodotti complementari): se i clienti attribuiscono al prodotto di un'impresa un valore maggiore quando tale prodotto è associato al prodotto di un'altra impresa, allora la seconda impresa è complementare alla prima.

Imprese concorrenti: se i clienti attribuiscono al prodotto di un'impresa un valore minore quando dispongono anche del prodotto di un'altra impresa, allora la seconda impresa è concorrente della prima.

In molte relazioni d'affari, la concorrenza produce un risultato molto meno positivo x gli attori coinvolti di quanto potrebbero ottenere con la cooperazione. Nel classico gioco del dilemma del prigioniero 2 individui sospettati di avere commesso un crimine vengono arrestati e ad entrambi viene offerto un incentivo x incolpare l'altro. La strategia dominante x ciascuno è incolpare l'altro, anche se, se avessero taciuto entrambi non ci sarebbero state prove sufficienti contro nessuno dei 2 e quindi entrambi avrebbero evitato la condanna.

Esempi di dilemma del prigioniero:

- Una guerra dei prezzi tra concorrenti di pari forze che lascia immutate le quote di mercato e abbassa il livello dei profitti x tutti.
- Il rivenditore di un'auto usata che è incentivato ad offrire una bassa qualità e x contro l'acquirente che è incentivato ad offrire un basso prezzo pensando che probabilmente la qualità sarà scarsa. Il punto di equilibrio si raggiunge con un prodotto a basso prezzo di bassa qualità, sebbene x entrambe le parti sarebbe + conveniente un prodotto di migliore qualità a un prezzo più alto.

#### Soluzioni al dilemma del prigioniero:

- Una soluzione consiste nel cambiare il gioco da evento unico (singola transazione) in un **gioco ripetuto**. Nel caso della relazione fornitore-compratore, il passaggio da una transazione occasionale a una relazione d'affari a lungo termine incentiverebbe il fornitore a offrire un prodotto di migliore qualità e l'acquirente a offrire un prezzo che consenta un guadagno soddisfacente al venditore.
- Una seconda soluzione consiste nel **modificare gli esiti x i partecipanti al gioco** → dissuasione → commitment. La Mafia lo ha fatto con successo nel classico dilemma del prigioniero: confessare e coinvolgere i complici non è più la strategia dominante. Questo risultato è ottenuto infliggendo punizioni draconiane a coloro che violano la regola del silenzio

**LA DISSUAZIONE:** Per cambiare l'esito del gioco attraverso la modifica degli esiti si può far ricorso alla **dissuasione**. La logica sottostante alla dissuasione consiste nell'imporre agli altri attori dei costi nel caso in cui adottino comportamenti considerati non desiderabili. Per essere efficace la dissuasione dev'essere credibile, deve cioè essere supportata da una qualche forma di esplicitazione della fermezza dei propri propositi.

→ IL COMMITMENT (Coinvolgimento): è una strategia interessante in quanto è apparentemente irrazionale dato che implica l'eliminazione di opzioni strategiche.

**Hard commitment:** disponibilità ad impegnarsi in una concorrenza aggressiva.

**Soft commitment:** propositi volti ad evitare una concorrenza aggressiva.

**Risultati della teoria dei giochi in caso di competizione sul prezzo:**

- *Hard Commitment:* Riduzione dei prezzi → impatto negativo sui profitti.
- *Soft Commitment:* Aumento dei prezzi → impatto positivo sui profitti.

**Risultati della teoria di giochi in caso di competizione sulla produzione:**

- *Hard Commitment:* Realizzazione di nuovi impianti → effetto positivo sulla redditività dell'impresa
- *Soft Commitment:* Poiché è aumentata la produzione dell'altra impresa, la produzione di questa si riduce.

SEGNALI:

**Segnali:** Le comunicazioni selettive di informazioni ai concorrenti (o ai clienti) destinate a influenzare la loro percezione e quindi a provocare o evitare determinati tipi di reazioni.

La credibilità delle minacce dipende in modo decisivo dalla **reputazione** dell'azienda. Anche se l'attuazione delle minacce contro i concorrenti è costosa e provoca una diminuzione della redditività a breve termine, può comunque far acquisire all'azienda una reputazione di aggressività tale da dissuadere i concorrenti in futuro. I vantaggi derivanti da una reputazione di aggressività possono essere particolarmente importanti x le aziende diversificate, la cui reputazione si trasferisce da un mercato all'altro.

UTILITA' DELLA TEORIA DEI GIOCHI:

Il grande merito della teoria dei giochi è il rigore. Come tutte le teorie e i modelli è utile non perché ci dà delle risposte ma perché può aiutare a comprendere le situazioni, fornendo una serie di strumenti che consentono di strutturare la visione dell'interazione competitiva. Tuttavia la th dei giochi fornisce previsioni chiare in situazioni fortemente stilizzate che implicano poche variabili esterne e ipotesi restrittive → il prezzo del rigore matematico è stata la limitata applicabilità a situazioni del mondo reale. Infatti, ai fini della previsione dei risultati e della formulazione delle strategie la th dei giochi si è rivelata meno esaltante.

**L'ANALISI DEI CONCORRENTI:**

LE INFORMAZIONI SUI CONCORRENTI: La raccolta e l'analisi sistematica delle informazioni disponibili sulle aziende rivali x orientare il processo decisionale si propone 3 scopi principali:

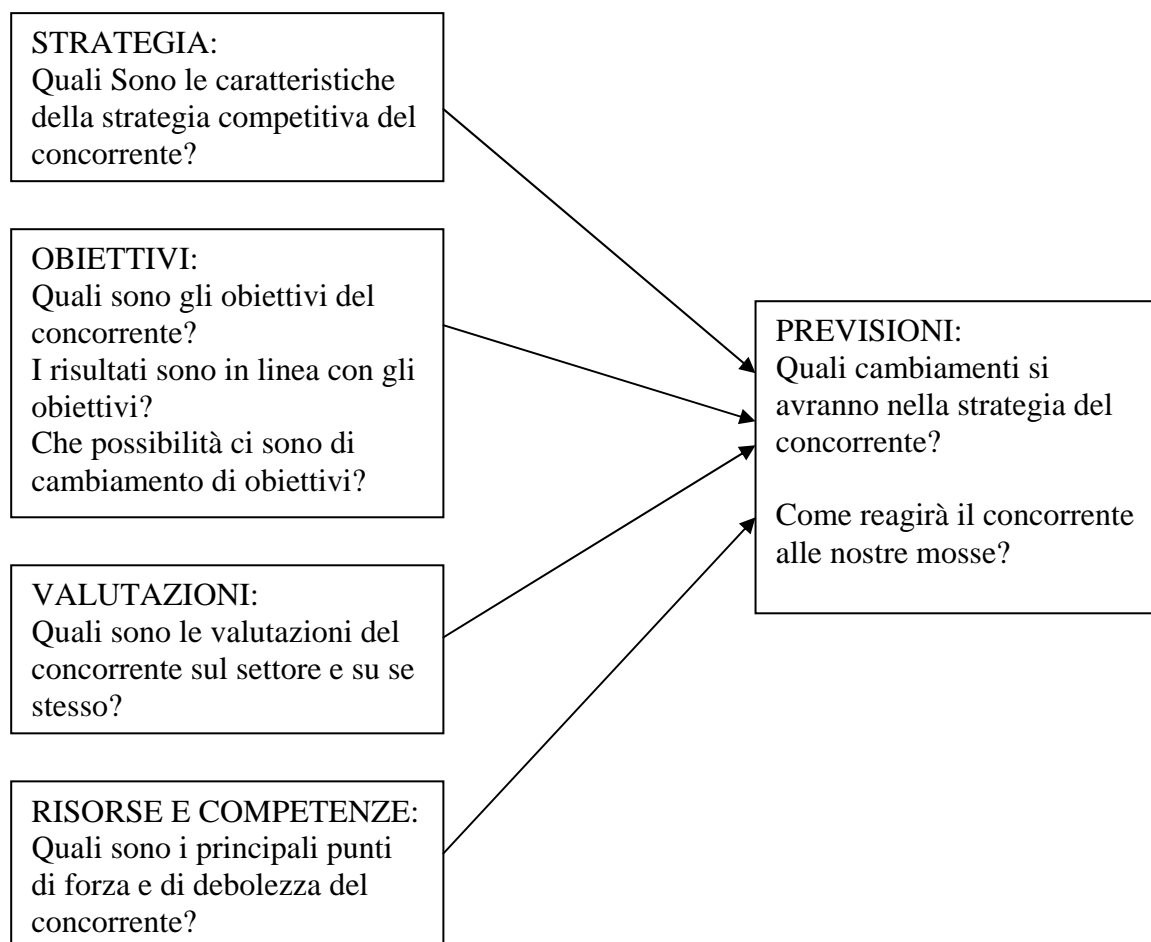
1. Prevedere le strategie e le decisioni future dei concorrenti
2. Prefigurare le probabili reazioni di un concorrente alle iniziative strategiche di un'altra impresa
3. Determinare come può essere influenzato il comportamento dei concorrenti x renderlo a noi + favorevole

SCHEMA X L'ANALISI DEI CONCORRENTI (M. PORTER):

L'obiettivo dell'analisi è *capire* i concorrenti → Occorre un approccio sistematico che renda chiaro quali informazioni sono necessarie e x quali obiettivi verranno utilizzate.

1. **L'attuale strategia dei concorrenti:** In assenza di forze che spingano al cambiamento è ragionevole ipotizzare che l'impresa continuerà a competere in futuro con modalità analoghe a quelle seguite nel presente. La strategia di un concorrente può essere individuata sulla base di ciò che comunica e di ciò che fa. Le 2 non sono necessariamente coincidenti (utilità dei dati Internet aziendali).
2. **Gli obiettivi dei concorrenti:** Un'impresa il cui principale obiettivo è il conseguimento di una quota di mercato sarà probabilmente un concorrente + aggressivo rispetto a un'impresa che persegue principalmente un'obiettivo di redditività. Il livello delle performance attuali rispetto agli obiettivi del concorrente è un segnale importante x determinare le probabilità di un cambiamento di strategia. Quanto + un'impresa è soddisfatta dei risultati attuali, tanto + è probabile che continui ad applicare la strategia attuale.
3. **Le ipotesi del concorrente sul settore:** tali percezioni sono condizionate dalle sue ipotesi riguardanti il settore e l'attività economica in generale. Le convinzioni condivise da tutte le aziende di un settore circa le determinanti del successo sono state definite da Spender "ricette del settore", le quali possono essere causa di miopia e limitare la capacità di un'impresa, e anche di un intero settore, di rispondere a una minaccia esterna.

4. **Le risorse e le competenze dei concorrenti:** Valutare la probabilità e la pericolosità della sfida potenziale di un concorrente richiede una stima dell'entità delle sue risorse e competenze: risorse finanziarie, forza del marchio, capacità operative, capacità manageriali. Ad esempio se il concorrente ha un'ampia disponibilità di risorse liquide, sarebbe imprudente scatenare un'eventuale guerra di prezzo iniziando x primi a ridurre i prezzi.



L'analisi dei concorrenti è utile sia x prevedere i loro comportamenti + probabili sia x influenzarli.

### IL PROCESSO DI SEGMENTAZIONE:

**Segmentazione:** processo di disaggregazione dei settori in specifici mercati.

La segmentazione è particolarmente importante se le situazioni competitive sono molto diverse nei singoli mercati all'interno di un settore così che alcuni risultano + attraenti di altri.

#### LE FASI DELL'ANALISI DI SEGMENTAZIONE:

Scopo dell'analisi di segmentazione è individuare i segmenti più attraenti, scegliere le strategie x i differenti segmenti e stabilire in quali segmenti operare. L'analisi si sviluppa attraverso 5 fasi:

1. **Identificare le variabili chiave di segmentazione:** a tal fine dobbiamo identificare le variabili di segmentazione **strategicamente significative** e aggregare tra loro quelle che sono fortemente correlate.
2. **Costruire una matrice di segmentazione:** dopo avere scelto le variabili di segmentazione e definito categorie discrete x ciascuna di esse, possono essere identificati i singoli segmenti utilizzando una matrice a 2 o 3 dimensioni.
3. **Analizzare l'attrattività di un segmento:** la redditività all'interno di un segmento è determinata dalle stesse forze strutturali che determinano la redditività all'interno di un settore nel suo complesso →Lo

schema delle 5 forze competitive di Porter può essere applicato anche in relazione ad un segmento, pur tuttavia con alcune differenze:

- i. Prodotti sostitutivi: bisogna considerare non soltanto i prodotti provenienti da altri settori ma soprattutto quelli provenienti da segmenti dello stesso settore.
  - ii. Potenziati entranti: è probabile che i nuovi entranti siano rappresentati da imprese già esistenti in altri segmenti dello stesso settore. Le barriere che proteggono un segmento dall'entrata di imprese presenti in altri segmenti sono chiamate **barriere alla mobilità** x distinguerle dalle barriere all'entrata che proteggono il settore nel suo complesso.
4. **Identificare i fattori critici di successo del segmento**: Le differenze nella struttura competitiva e nelle preferenze dei clienti tra i diversi segmenti implicano x ciascuno di essi differenti fattori critici di successo.
5. **Selezionare il segmento obiettivo**: Infine un'azienda deve decidere se specializzarsi in un segmento o se competere in + segmenti. I vantaggi derivanti da una presenza in + segmenti rispetto ad una presenza circoscritta dipendono principalmente da 2 fattori: la somiglianza tra fattori critici di successo e la presenza di costi comuni (es. settore automobilistico).

#### LA SEGMENTAZIONE VERTICALE: I PROFITTI TOTALI DI UN SETTORE

Generalmente la segmentazione è **orizzontale**, i mercati vengono disaggregati x prodotti, aree geografiche e gruppi di clienti. Un settore può essere segmentato anche **verticalmente** attraverso l'individuazione di attività con differenti catene del valore.

1. *Definizione dei confini delle attività che contribuiscono ai profitti totali.*
2. *Stima dei profitti totali del settore.*
3. *Stima dei profitti di ciascuna attività che fa parte della catena del valore del settore.*
4. *Controllo e quadratura dei calcoli.*

#### I GRUPPI STRATEGICI:

GRUPPO STRATEGICO: è un gruppo di imprese, all'interno di un settore, che persegue scelte strategiche uguali o simili con riferimento a date dimensioni usate come base di classificazione (gamma di prodotti, area geografica, canali distributivi, qualità del prodotto, integrazione verticale, tecnologia...).

Le barriere alla mobilità tra i gruppi strategici consentono ad alcuni gruppi di realizzare costantemente profitti + elevati rispetto ad altri gruppi.

#### **Analisi di segmentazione:**

Base di segmentazione: i settori vengono disaggregati sulla base delle caratteristiche dei mercati.

#### **Analisi dei gruppi strategici:**

Base di segmentazione: i settori vengono segmentati sulla base delle strategie delle aziende che ne fanno parte.

## LE RISORSE E LE COPETENZE COME BASE DELLA STRATEGIA (CAP.V):

IL RUOLO DELLE RISORSE E DELLE COMPETENZE NELLA DEFINIZIONE DELLA STRATEGIA:

**Resource based view of the firm**: si fonda sulla nozione secondo cui l'impresa è essenzialmente un'insieme di risorse e competenze e che tali risorse e competenze sono le determinanti principali della sua strategia e della sua performance.

Quando l'ambiente circostante è in continuo mutamento, l'insieme delle risorse e competenze espresse dall'impresa può rappresentare una base + efficace e stabile su cui definire l'identità d'impresa.

L'allargamento della concezione del mercato è di scarso aiuto se l'impresa non è in grado di sviluppare le competenze richieste x servire le esigenze dei clienti in un ambito + vasto.

#### RISORSE E COMPETENZE COME FONTI DI PROFITTO:

I profitti superiori alla media possono avere 2 origini: attrattività del settore e vantaggio competitivo. La distinzione tra attrattività del settore e vantaggio competitivo (basata sulla superiorità delle risorse) come fonti di redditività di un'impresa corrisponde alla distinzione degli economisti tra differenti tipi di profitto (o rendita).

Attrattività del settore: rendita ricardiana.

Vantaggio competitivo: rendita monopolistica.

**Rendite monopolistiche**: profitti derivanti da posizioni di supremazia sul mercato.

**Rendite ricardiane:** derivanti dalla superiorità di risorse possedute. La rendita ricardiana è il surplus di remunerazione di una risorsa scarsa rispetto ai costi connessi al suo impiego nella produzione. Ricardo ha dimostrato che, anche quando il mercato del grano era concorrenziale, le terre fertili consentivano rendimenti più elevati.

Un'osservazione attenta dello schema delle 5 forze di Porter suggerisce che l'attrattività di un settore e il vantaggio competitivo dipendono, in un'ultima analisi, dalle risorse dell'impresa.

- **Attrattività del settore** → barriere all'entrata (brevetti, marchi, canali distributivi, esperienza...) → **risorse dell'impresa.**
- **Vantaggio competitivo** → mancanza di concorrenza derivante dal predominio di una sola impresa (monopolio) o di poche imprese (oligopolio) → concentrazione in poche mani del possesso di risorse chiave (tecnologia, capacità manifatturiera, canali di distribuzione) → **risorse dell'impresa.**

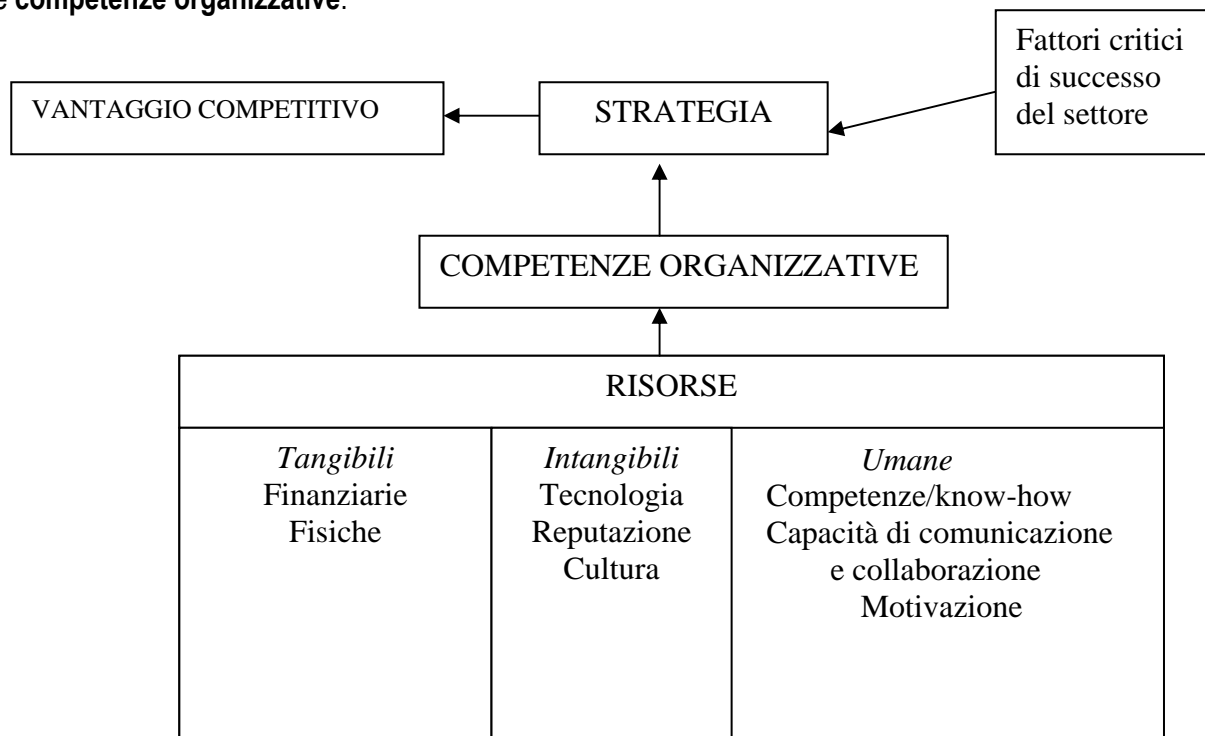
La strategia *resource based* suggerisce che la chiave della redditività non è l'imitazione del comportamento dei concorrenti ma piuttosto lo **sfruttamento delle differenze** il che implica la formulazione e l'implementazione di una strategia che sfrutti le risorse e le competenze dell'impresa.

LE RISORSE DELL'IMPRESA:

**Risorse:** i beni produttivi posseduti dall'impresa.

**Competenze:** ciò che un'impresa può fare.

Le singole risorse non conferiscono un vantaggio competitivo: esse devono essere integrate tra loro x creare le **competenze organizzative.**



LE RISORSE TANGIBILI: risorse finanziarie e beni materiali. Sono facili da identificare e da valutare in quanto sono individuate dai bilanci anche se è risaputo che il bilancio tende a celare le info strategicamente rilevanti e a sopravvalutare o sottovalutare i cespiti. Con l'analisi di settore ci si propone non solo di valutare i beni di un'impresa ma anche di comprendere il loro potenziale x creare un vantaggio competitivo.

LE RISORSE INTANGIBILI: rappresentano una quota molto + elevata del valore totale dei beni patrimoniali rispetto alle risorse tangibili; tuttavia le risorse intangibili risultano poco visibili nei bilanci delle imprese (soprattutto negli USA). La non inclusione o sottovalutazione delle risorse intangibili nei valori di bilancio è una

delle principali ragioni dell'ampio e crescente divario tra le valutazioni delle imprese risultanti dai libri contabili e le valutazioni di borsa.

**Patrimonio di reputazione:** *marche e marchi industriali*, il cui valore è fondato sulla fiducia che ispirano ai clienti. Il loro valore si riflette sulla differenza di prezzo che il consumatore è disposto a pagare x un prodotto di marca rispetto a un prodotto non di marca.

**Valore della marca:** differenziale di prezzo (di cui sopra) \* volume annuo di vendite del pdt → VA del flusso dei ricavi risultante.

Il valore della marca può essere aumentato estendendo i prodotti o i mercati di sfruttamento della stessa.

**Valore dei marchi:** si stimano i profitti operativi e le quote di utile operativo netto x ciascuno di essi e si capitalizzano tali rendimenti.

La sopravvivenza e la prosperità di un'azienda dipendono dal *sostegno* che riesce ad ottenere dai propri dipendenti, clienti, investitori e dalle amministrazioni pubbliche.

**La proprietà intellettuale:** comprende risorse tecnologiche e artistiche la cui proprietà è disciplinata x legge (brevetti, copyright, segreti industriali, marchi di fabbrica).

**RISORSE UMANE:** sono i **servizi produttivi** che il personale rende sotto forma di competenze, conoscenze, capacità di analisi e di decisione. L'identificazione e la valutazione del capitale umano di un'impresa è complessa e difficile. La valutazione delle risorse umane si effettua al momento del reclutamento → le qualifiche e l'esperienza sono utilizzate come indicatori di risultati potenziali. Successivamente → attraverso una valutazione dei risultati annuali.

**Metodologie di valutazione:**

- *Assessment center* valuta, attraverso un'ampia gamma di parametri quali-quantitativi, delle capacità e dei profili dei singoli dipendenti.
- **Modello delle competenze:** consiste nell'individuare il profilo ideale in termini di competenze, conoscenze, attitudini e valori x una specifica categoria professionale e quindi nel valutare ogni singolo dipendente rispetto a quel profilo.

Il recente interesse x l'*intelligenza emotiva* riflette il crescente riconoscimento dell'importanza delle qualità e dei valori psicologici e sociali.

Altra risorsa intangibile è la **cultura organizzativa**, cioè un contesto org.vo in cui le persone collaborano tra loro. Si può ricollegare ai valori, alle tradizioni e alle regole sociali di un'organizzazione.

### LE COMPETENZE ORGANIZZATIVE:

**Competenze organizzative:** capacità di un'impresa di intraprendere una particolare attività produttiva.

Competenze che possono costituire la base di un vantaggio competitivo:

**Competenze distintive:** attività che un'organizzazione svolge con particolare abilità rispetto ai suoi concorrenti. (Selznick).

**Competenze di base** (Core competence): capacità essenziali x la performance e la strategia di un'impresa. Sono quelle che:

- Contribuiscono in modo preponderante alla creazione del valore x il cliente o all'efficienza con la quale quel valore viene trasferito.
- Rappresentano le basi x entrare in un nuovo mercato. (Hamel & Prahalad)

LA CLASSIFICAZIONE DELLE COMPETENZE: FUNZIONI E ATTIVITÀ DELLA CATENA DEL VALORE:

Per individuare le competenze di un'impresa vengono impiegati 2 approcci:

1. Un'**analisi funzionale** che identifica le competenze organizzative in relazione alle principali aree funzionali dell'impresa
2. L'**analisi della catena del valore** classifica le attività dell'impresa seguendo un percorso sequenziale.

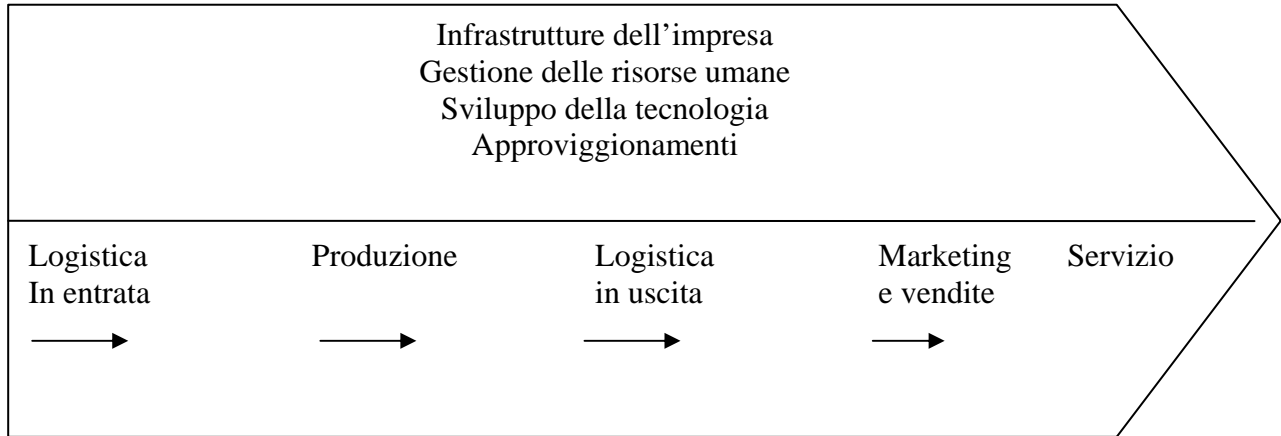
LA CATENA DEL VALORE DI PORTER:

Classifica le attività dell'impresa seguendo un percorso sequenziale.

**Attività primarie:** riguardano i processi di trasformazione degli input e l'interfaccia con il cliente.

**Attività di supporto:** di supporto alle attività primarie.

## ATTIVITA' DI SUPPORTO



## ATTIVITA' PRIMARIE

L'ARCHITETTURA DELLE COMPETENZE:

### Le competenze come routine:

**Routine organizzative:** modi di lavorare regolari e prevedibili che si sostanziano in una sequenza di azioni coordinate da parte degli individui. Tali routine formano la base della maggior parte delle competenze organizzative.

Le routine sono x le organizzazioni ciò che le capacità rappresentano x gli individui: sono basate sulla conoscenza tacita, a livello d'impresa, e sulla reciproca intesa dei membri del team. Le capacità individuali si atrofizzano in mancanza di esercizio così allo stesso modo è difficile x un'organizzazione conservare memoria delle risposte coordinate a eventi che si presentano solo raramente. Quindi ci può essere un *trade-off* tra efficienza e flessibilità. Un repertorio limitato di routine può essere eseguito in modo molto efficiente, con coordinazione quasi perfetta. La stessa org.ne può trovare molto difficile rispondere a situazioni nuove.

### La gerarchia delle competenze:

Vi è una gerarchia di competenze in cui le competenze + ampie sono costituite attraverso l'integrazione di competenze + specialistiche. Le competenze funzionali comprendono molte competenze specialistiche relative a singoli compiti. Ad un + alto livello di integrazione troviamo le competenze che richiedono un'integrazione interfunzionale. Tale integrazione xò non è agevole xkè le competenze funzionali non possono essere integrate direttamente ma solo attraverso la combinazione delle conoscenze di singoli specialisti di funzione e poiché il numero di individui che possono essere direttamente coinvolti nel processo è limitato → soluzione: creare dei team interfunzionali.

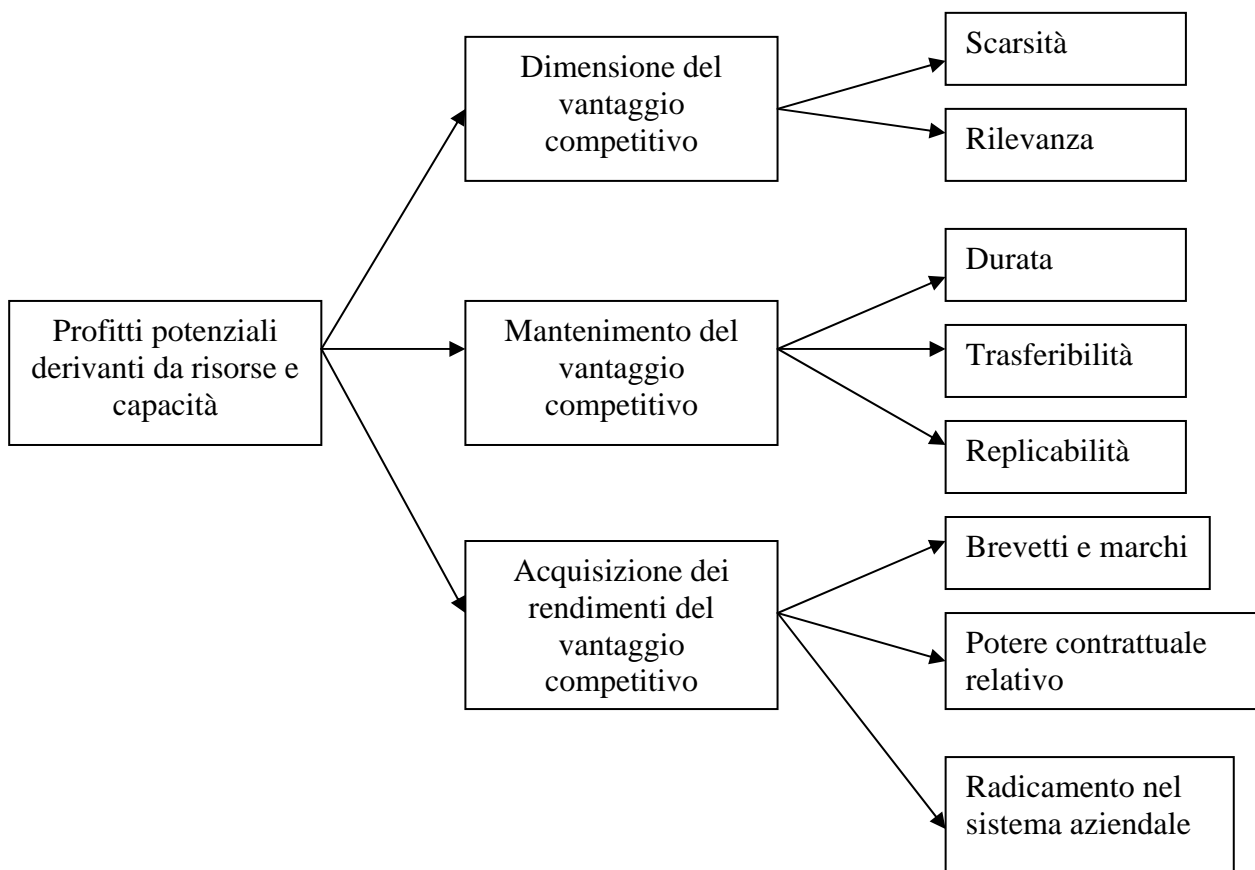
## RISORSE, COMPETENZE E RISULTATI ECONOMICI:

### I PROFITTI DERIVANTI DA RISORSE E CAPACITA':

#### 1. CONSEGUIMENTO DEL VANTAGGIO COMPETITIVO:

- **Scarsità.** Se una risorsa o una competenza è largamente disponibile, può darsi che sia essenziale per potere competere ma che non costituisca una base sufficiente x conseguire un vantaggio competitivo.
- **Rilevanza.** Una determinata risorsa o competenza deve essere rilevante in relazione ai fattori critici di successo del mercato.

2. **MANTENIMENTO DEL VANTAGGIO COMPETITIVO:** Bisogna vedere se risorse e competenze sono *durature* e se i rivali possono *imitare* il vantaggio competitivo che esse consentono. Risorse e competenze sono imitabili se sono *trasferibili* o *replicabili*.
- **Durata:** alcune risorse sono più durevoli di altre →rappresentano una base + solida di vantaggio competitivo.
  - **Trasferibilità:** è la capacità di acquistare una risorsa o una competenza e cioè il grado di mobilità fra le imprese. Vari fattori possono essere causa di no trasferibilità delle risorse:
    - i. La **non mobilità geografica**. Alcune tipologie di risorse non possono essere acquisite se non attraverso l'ubicazione dell'impresa là dove sono le risorse.
    - ii. L'**incompletezza delle informazioni** sulla qualità e produttività di determinate risorse comporta rischi considerevoli x le imprese potenziali acquirenti.
    - iii. La **complementarietà tra risorse** fa sì che la separazione da una risorsa dal suo contesto ne determina una perdita di produttività e di valore.
    - iv. Le **capacità organizzative**, in quanto basate su risorse che lavorano in team, risultano meno mobili rispetto alle risorse singole. Inoltre che il team dipende dallo specifico contesto relazionale e culturale dell'impresa di origine.
  - **Replicabilità:** se un'impresa non può comprare risorse o capacità deve costruirle xò le capacità fondate su routine organizzative complesse sono meno facilmente replicabili. Numerosi sono i vantaggi x le imprese consolidate dovuti agli stock di risorse e di competenze da esse accumulati: Si generano efficienze di massa e diseconomie da compressione nel tempo (costi addizionali sostenuti dagli imitatori x accumulare rapidamente una risorsa o capacità).



#### SFRUTTAMENTO DEL VANTAGGIO COMPETITIVO:

Il confine tra capitale umano posseduto dal dipendente e know-how dell'azienda è particolarmente difficile da definire. Quanto meno chiaramente sono definiti i diritti di proprietà sulle risorse e competenze, tanto maggiore è l'importanza del rispettivo potere contrattuale x la spartizione dei ritorni tra l'impresa e i suoi singoli collaboratori. Quanto + le capacità e le conoscenze individuali sono radicate nelle routine organizzative, e quanto + esse dipendono dai sistemi e dalla reputazione aziendali, tanto + debole è il dipendente in rapporto

all'azienda. Al contrario, quanto + una competenza organizzativa si identifica con l'esperienza dei singoli dipendenti e quanto + efficaci sono tali dipendenti nel far leva sul loro potere contrattuale, tanto maggiore è la loro capacità di acquisire posizioni di rendita.

### **GUIDA PRATICA ALL'APPLICAZIONE DELL'ANALISI DELLE RISORSE E COMPETENZE:**

#### APPROCCIO X FASI SUCCESSIVE:

1. **Individuazione delle risorse e competenze cruciali.** Dal lato della domanda si guarda ai fattori critici di successo (cap. 3); dal lato dell'offerta si guarda alla catena del valore dell'azienda.
2. **Valutazione delle risorse e delle competenze.**
  - *Valutazione dell'importanza:* si assumono come base di riferimento oltre alle scelte dei clienti anche e soprattutto i profitti potenziali di ciascuna di esse.
  - *Valutazione dei punti di forza relativi:* nel valutare le proprie competenze spesso le organizzazioni cadono in errore, dando troppa importanza alle glorie passate, alle speranze future e alle proprie velleità. Un buon punto di partenza sono la discussione e l'analisi interne. Per passare da un livello di analisi soggettivo a un livello oggettivo, si può adottare il **benchmarking**, uno strumento potente x la valutazione quantitativa della performance in rapporto a quella di concorrenti. Il benchmarking è il "processo volto a individuare, comprendere e adattare le migliori tecniche gestionali utilizzate da qualsiasi organizzazione con l'obiettivo di aiutare la vostra organizzazione a migliorare la sua performance".
  - *Integrazione dei criteri dell'importanza e dei punti di forza relativi ai concorrenti:* integrando i 2 criteri, importanza e punti di forza relativi, possiamo evidenziare i punti di forza e di debolezza di un'impresa.
3. **Sviluppo delle implicazioni strategiche.**
  - *Sfruttare i principali punti di forza:* il compito fondamentale è formulare la strategia in modo da assicurarsi che queste risorse siano impiegate nel modo + efficiente. Nella misura in cui imprese che operano in un settore hanno differenti profili di competenze vi sarà una differenziazione delle strategie nell'ambito del settore.
  - *Gestione dei punti deboli critici:* colmare il divario di risorse investendo in risorse e competenze nelle quali è in posizione di svantaggio nei confronti dei principali concorrenti anche se nel breve-medio termine è probabile che rimanga vincolate dalle risorse ereditate dal periodo precedente. Quando ci si trova di fronte a evidenti debolezze in alcune funzioni o attività della catena del valore, una soluzione soddisfacente potrebbe essere l'esternalizzazione.
  - *Gestione dei punti di forza superflui:* un modo di affrontare il problema potrebbe essere quello di ridurre i relativi investimenti; tuttavia come un'impresa trasforma apparenti punti deboli in punti di forza competitivi, analogamente è possibile sviluppare strategie innovative che trasformino punti di forza irrilevanti in risorse e competenze di grande valore,

#### **LO SVILUPPO DELLE RISORSE E DELLE COMPETENZE:**

**Gap analysis (analisi dei divari):** si concentra sull'individuazione dei divari tra la situazione attuale e la situazione futura desiderata, e quindi sull'adozione di politiche volte a colmare tali divari. Questi approcci sono di limitata utilità.

**LA RELAZIONE TRA RISORSE E COMPETENZE:** Le imprese che dimostrano le migliori competenze non sono necessariamente quelle che possiedono le maggiori dotazioni di risorse. Secondo Hamel e Prahalad la principale determinante delle competenze di un'impresa non è la dimensione dell'insieme delle sue risorse ma la sua capacità di **utilizzarle nel modo + efficiente** → Concentrare le risorse facendole convergere su pochi obiettivi, accumulare risorse attraverso lo sfruttamento dell'esperienza e facendo ricorso ad alleanze ed esternalizzazioni di attività, combinare le risorse collegando fra loro risorse e capacità complementari, conservare le risorse attraverso il loro reimpiego.

**LA REPLICAZIONE DELLE COMPETENZE:** dato che le routine si sviluppano attraverso la pratica e che la conoscenza che ne è alla base è tacita, la loro replicazione non è affatto semplice. Essa richiede la **sistematizzazione** della conoscenza su cui si basa una determinata competenza, tipicamente attraverso la formulazione di procedure operative standard. Il miglior modo di procedere è la replicazione esatta.

LO SVILUPPO DI NUOVE COMPETENZE: la creazione di competenze organizzative comporta un livello di difficoltà molto alto.

**La competenza come risultato dell'esperienza precedente:** La competenza organizzativa, ovviamente è "path dependent" cioè dipende dal percorso precedentemente seguito dall'impresa: le attuali competenze di un'impresa sono il risultato della sua storia, ma cosa ancora + importante, la sua storia condiziona le competenze che potrà esercitare in futuro.

**La competenza organizzativa: rigida o dinamica?** Le competenze + tipiche dell'impresa rappresentano anche rigidità che ostacolano l'abilità delle imprese di acquisire e sviluppare nuove capacità.

**Competenze dinamiche:** "la capacità delle aziende di integrare, creare e riconfigurare competenze interne ed esterne x far fronte a rapidi cambiamenti dell'ambiente. Nel rispondere a cambiamenti radicali all'interno di un settore o nello sfruttamento di opportunità di business del tutto nuove, le nuove imprese sono spesso avvantaggiate rispetto alle imprese consolidate. Mentre le nuove imprese devono far fronte alla sfida di acquisire competenze totalmente nuove, le imprese consolidate devono affrontare una duplice sfida: acquisire nuove competenze e smantellare competenze esistenti, divenute obsolete. Nei settori consolidati il **cambiamento radicale o architetturale** è stato spesso il risultato delle iniziative dei nuovi entranti o di imprese di secondaria importanza che hanno spodestato i leader di mercato.

GLI APPROCCIO ALLO SVILUPPO DELLE COMPETENZE:

Ci sono 5 modalità comunemente utilizzate dalle imprese x far fronte allo sviluppo di nuove competenze:

1. **Fusioni e acquisizioni:** se lo sviluppo di nuove competenze richiede molto tempo, un modo x aggirare il problema è acquisire un'impresa che ha già sviluppato la competenza desiderata. L'acquisizione in sé non è sufficiente a conseguire l'obiettivo desiderato : dopo l'acquisizione, infatti, la società incorporante deve integrare le competenze della società incorporata con le proprie.
2. **Alleanze strategiche:** è un rapporto di collaborazione tra imprese che implica la condivisione di risorse x il conseguimento di obiettivi comuni. Considerato l'elevato costo che comporta acquisire un'altra azienda, le alleanze rappresentano uno strumento + mirato e d economico x procurarsi o avere accesso alla competenze di altre imprese. Possono essere attuate con rapporti formali o essere del tutto informali. Offrono 2 tipi di opportunità: *accedere* alle competenze di un'altra impresa oppure *acquisire* le competenze del partner attraverso l'apprendimento organizzativo → competizione x le competenze, che potrebbe destabilizzare la collaborazione.
3. **L'incubazione delle competenze:** un problema critico x lo sviluppo di nuove competenze è che la struttura organizzativa, i sistemi gestionali e le norme di comportamento possono non essere adatti x le nuove competenze → le imprese possono far ricorso, x lo sviluppo di nuove competenze, a unità organizzative separate. Questi incubatori hanno 2 importanti vantaggi: la nuova unità può operare con la flessibilità e l'autonomia di un'azienda di nuova costituzione e allo stesso tempo può far ricorso alle risorse e competenze consolidate della casa madre.
4. **Sequenze di prodotti:** se x produzioni diverse sono necessarie competenze che non è possibile sviluppare da zero allora possiamo stimolare (pull) la formazione delle nuove capacità richieste, spingendo (push) lo sviluppo di particolari prodotti. Affinché un approccio di questo tipo abbia successo deve essere **sistematico e incrementale**. Lo sviluppo di competenze complesse in un significativo periodo di tempo richiede una **sequenza di prodotti** in cui ogni fase della sequenza si ponga specifici obiettivi di sviluppo di competenze. Questo sviluppo parallelo del portafoglio prodotti di un'impresa e della sua base di risorse e competenze è stato denominato da Itami **coerenza evolutiva delle risorse** (dynamic resource fit).
5. **La gestione del processo:** attraverso una migliore comprensione della formazione, della struttura e dello sviluppo delle competenze organizzative è possibile individuare le opportunità potenziali x una + efficace gestione di queste risorse.

## FORME ORGANIZZATIVE E SISTEMI DIREZIONALI (CAP. VI)

Il punto fondamentale non è determinare se venga prima la strategia o la struttura, ma riconoscere che esse sono **strettamente interdipendenti**.

### L'EVOLUZIONE VERSO LA GRANDE IMPRESA:

**IMPRESA E MERCATI:** Nell'economia capitalista, la produzione è organizzata in 2 modi: nei **mercati** x effetto del meccanismo dei prezzi, e nelle **imprese** ad opera dell'attività di direzione dei manager. I ruoli relativi delle imprese e dei mercati sono determinati dall'efficienza: se i **costi amministrativi** delle imprese sono < dei **costi di transazione** dei mercati, le transazioni tenderanno a essere organizzate all'interno delle aziende piuttosto che nei mercati.

**STRUTTURE DI LINEE E DI STAFF:** le attività di linea erano organizzate in divisioni distinte su base geografica; gli uffici di direzione generale erano organizzati in funzioni di staff.

**L'IMPRESA MULTIDIVISIONALE:** la comparsa dell'impresa moderna con molteplici unità operative e una direzione centrale organizzata per funzioni fu a prima delle 2 trasformazioni critiche individuate da Chandler. La seconda fu la comparsa durante gli anni '20 delle imprese divisionali. La soluzione ideata da Pierre Du Pont fu quella di **decentrare**. La principale caratteristica delle imprese divisionali fu la separazione delle responsabilità operative, attribuite ai direttori generali a livello divisionale, dalle responsabilità strategiche, collocate nella sede centrale. L'impresa divisionale ha realizzato un equilibrio tra il coordinamento a livello centrale e l'efficienza e la rapidità di risposta proprie del decentramento operativo.

### PRINCIPI DI PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA:

**SPECIALIZZAZIONE E DIVISIONE DEL LAVORO:** la fonte essenziale di efficienza nella produzione è la **specializzazione**, soprattutto la **divisione del lavoro** in compiti separati. Ma la specializzazione ha un costo. Quanto + un processo produttivo è suddiviso fra differenti specialisti, tanto + alti sono i **costi di coordinamento**. Quanto + è volatile e instabile l'ambiente esterno, tanto maggiore è il numero di decisioni che devono essere assunte e tanto + elevati sono i costi di coordinamento → quanto + stabile è l'ambiente, tanto + specializzata è la divisione ottimale del lavoro.

**IL PROBLEMA DEL COORDINAMENTO:** Esistono 4 differenti meccanismi di coordinamento:

1. **Il prezzo:** nel mercato il coordinamento è ottenuto attraverso il meccanismo dei prezzi. Anche all'interno delle imprese esiste il meccanismo dei prezzi: i diversi dipartimenti e le diverse divisioni possono effettuare scambi fra loro in condizioni di autonomia, sulla base di prezzi interni (*prezzi di trasferimento*) liberamente negoziati o fissati dalla direzione generale dell'impresa.
2. **Le regole e le direttive:** un'importante caratteristica delle imprese e di altre organizzazioni formali è l'esistenza di contratti di lavoro in forza di quali i lavoratori dipendenti si impegnano (entro certi limiti) a svolgere una serie di attività secondo le richieste del datore di lavoro.
3. **L'adattamento reciproco:** la forma + semplice di coordinamento implica l'adattamento reciproco degli individui impegnati in compiti correlati.
4. **Le routine:** in caso di attività ricorrenti, il coordinamento basato sull'adattamento reciproco viene istituzionalizzato attraverso le routine organizzative (sequenze regolari e prevedibili di azioni individuali coordinate).

**IL PROBLEMA DELLA COOPERAZIONE: INCENTIVI E CONTROLLO.** I differenti membri dell'organizzazione si pongono obiettivi conflittuali → **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**) contrae con un altro (**agente**) xkè agisca x conto del primo. Il problema di tale relazione sta nell'assicurarsi che l'agente operi nell'interesse del principale. I problemi di agenzia esistono a tutti i livelli gerarchici. La direzione generale dispone di numerosi meccanismi x conseguire l'allineamento degli obiettivi all'interno dell'organizzazione:

1. **I meccanismi di controllo** + tipici sono attuati tramite l'attività di supervisione dei capi su gruppi di subordinati (monitoraggio dei comportamenti e delle prestazioni, approvazione x le azioni che ricadono al di fuori della loro area di competenza).
2. **Gli incentivi economici** sono volti a premiare la performance (cattimo, stock options). Gli incentivi collegati alla performance hanno 2 vantaggi principali: sono forti (high powered) xkè collegano

direttamente i premi all'output; secondo, consentono di conseguire risparmi in termini di minori costi x il monitoraggio e la supervisione dei dipendenti.

3. **I valori condivisi:** il ruolo della cultura e della comunanza di obiettivi come meccanismo di controllo alternativo al controllo burocratico o al controllo attuato attraverso il meccanismo dei prezzi è un fattore essenziale nei concetti di controllo di clan di Bill Ouchi. Consente un risparmio sui costi di monitoraggio.

#### **LA GERARCHIA NELLA PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA:**

La gerarchia è associata ad approcci burocratici di controllo gestionale. Tuttavia le strutture gerarchiche possono essere organizzate anche lungo **linee organiche**. Il punto fondamentale non è se organizzarsi gerarchicamente ma *come* strutturare la gerarchia.

LA GERARCHIA COME STRUMENTO DI COORDINAMENTO: LA MODULARITÀ. Le strutture gerarchiche presentano 2 fondamentali vantaggi:

1. **Risparmio sul coordinamento.** Quanto + un'organizzazione cresce in dimensioni e complessità, tanto maggiori risultano i vantaggi di un'organizzazione gerarchica modulare in termini di risparmi nelle comunicazioni.
2. **Adattabilità.** I sistemi gerarchici modulari hanno la capacità di adattarsi + rapidamente dei sistemi unitari che non sono organizzati in sottosistemi. L'adattabilità necessita di un certo grado di **scomponibilità**: capacità dei sottosistemi di agire con un certo grado di indipendenza dagli altri sottosistemi. I sistemi modulari che consentono una significativa indipendenza di ciascun modulo sono denominati a **legami deboli** (loosely coupled).

LA GERARCHIA COME STRUMENTO DI CONTROLLO: LA BUROCRAZIA. Nella misura in cui la burocrazia è anche uno strumento x l'esercizio del controllo, costituisce una soluzione del problema della cooperazione nelle organizzazioni. Le gerarchie amministrative operano come burocrazie.

FORME MECCANICISTICHE E ORGANICHE: Burns & Stalker individuarono 2 forme organizzative:

1. **le forme meccanicistiche**, caratterizzate dalla burocrazia (burocrazie meccaniche, secondo Mintzberg)
2. **le forme organiche**, modelli organizzativi meno formalizzati, in cui il coordinamento era ottenuto principalmente attraverso il reciproco adattamento, i compiti erano definiti in maniera meno ristretta e le modalità d'interazione erano flessibili e multidirezionali.

I vantaggi relativi delle strutture burocratiche e di quelle organiche dipendono dall'attività (attività delle varie funzioni) dell'organizzazione e dall'ambiente (stabile, instabile) in cui essa opera.

RIPENSARE LA GERARCHIA: il punto essenziale è riorganizzare le gerarchie in modo da aumentare la rapidità di risposta ai cambiamenti esterni. Lo si può fare cambiando l'ottica del controllo dalla supervisione alla **responsabilità**.

#### **L'APPLICAZIONE DEI PRINCIPI DELLA PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA:**

Il fondamentale problema di un'organizzazione è l'equilibrio tra specializzazione da un lato e coordinamento e cooperazione dall'altro. La soluzione di base x organizzare organismi complessi è la gerarchia xò è necessario definire anche il raggruppamento delle attività e la distribuzione del potere decisionale.

DEFINIZIONE DELLE UNITÀ ORGANIZZATIVE: i criteri principali impiegati x raggruppare i dipendenti sono la comunanza di compiti, i prodotti, l'ubicazione geografica e i processi.

L'INTENSITÀ DEL COORDINAMENTO COME CRITERIO ORGANIZZATIVO: quando i compiti richiedono un + intenso coordinamento gli individui dovrebbero lavorare all'interno della medesima unità organizzativa.

**Scomposizione gerarchica** (Oliver Williamson): criterio di organizzazione in base all'intensità del coordinamento necessario, in combinazione con il principio di decentrare attraverso legami deboli (loose coupling).

A livello operativo si creano unità con interazioni forti. A livello strategico si crea un'unità organizzativa separata x esercitare la direzione ed il coordinamento. Per organizzare secondo le necessità di coordinamento è necessario comprendere la natura dell'interdipendenza all'interno di un'organizzazione. James Thompson ha distinto 3 livelli di interdipendenza:

1. **Interdipendenza di gruppo:** è la più debole. Se gli individui operano indipendentemente ma dipendono tutti dai risultati degli altri.

2. **Interdipendenza sequenziale:** se l'output di un individuo è l'input dell'altro.
3. **Interdipendenza reciproca:** è la + intensa. Se gli individui sono mutuamente indipendenti.

ALTRI FATTORI CHE INFLUENZANO LA DEFINIZIONE DELLE UNITA' ORGANIZZATIVE: Altri fattori che influenzano l'efficienza nelle diverse modalità organizzative sono:

1. **Economie di scala.** Vi possono essere vantaggi nel raggruppare le attività quando vi sono economie di scala.
2. **Economie di impiego.** Può essere possibile aumentare l'efficienza raggruppando attività simili x realizzare un + completo impiego degli addetti (es. un unico dipartimento di manutenzione).
3. **Apprendimento.** Le imprese devono essere strutturate in modo da max l'apprendimento. La conoscenza fondata sulla specializzazione funzionale o x materia può essere meno importante rispetto alla **conoscenza architettrale**, cioè la capacità di collegare insieme la conoscenza specialistica dei diversi campi conoscitivi → creazione di gruppi di lavoro multifunzionali con esperti di diversa provenienza.
4. **Standardizzazione dei sistemi di controllo.** I compiti possono essere raggruppati allo scopo di ottenere economie attraverso sistemi di controllo standardizzati.

### LE STRUTTURE ORGANIZZATIVE:

LA STRUTTURA FUNZIONALE: le imprese che lavorano in una sola area d'affari tendono ad essere organizzate x funzioni. Il raggruppamento di compiti funzionalmente simili offre vantaggi in termini di economie di scala, sviluppo dell'apprendimento e delle competenze, uso di sistemi di controllo standardizzati.

L'integrazione funzionale si realizza al vertice dell'organizzazione → elevato grado di controllo centralizzato.

Tuttavia anche nelle imprese monoprodotto, le strutture funzionali comportano problemi di cooperazione e coordinamento. Dato che le diverse funzioni dell'impresa tendono ad essere interconnesse con *legami forti* piuttosto che con *legami deboli* le opportunità di decentramento sono molto limitate.

LA STRUTTURA MULTIDIVISIONALE: La struttura multidivisionale è il classico esempio di organizzazione modulare a legami deboli in cui le strategie a livello di area di business e le decisioni operative possono essere adottate a livello divisionale mentre la direzione generale si occupa della pianificazione di gruppo, delle previsioni budgetarie e della fornitura dei servizi comuni. Il vantaggio principale della struttura divisionale (basata sia sul prodotto sia su criteri geografici) è dato dalla possibilità di decentrare il processo decisionale. La grande impresa divisionale è normalmente organizzata in 3 livelli: la direzione centrale, le divisioni e le singole unità di business, ciascuna delle quali rappresenta un'attività distinta x la quale si formulano strategie e si redigono rendiconti finanziari. Alcune imprese divisionali sono degli ibridi: alcune divisioni sono riferite ai prodotti altre a criteri geografici.

LA STRUTTURA A MATRICE: sono le strutture organizzative che formalizzano il coordinamento e il controllo tra + dimensioni. Molte imprese hanno adottato la struttura a matrice come strumento x bilanciare le esigenze di coordinamento dei business, delle funzioni e delle aree geografiche. Per conseguire un elevato grado di coordinamento la struttura a matrice sacrifica *l'unità di comando*. Il problema delle strutture a matrice è che tendono a formalizzare in maniera eccessiva le relazioni tra le varie dimensioni.

STRUTTURE A COORDINAMENTO NON GERARCHICO:

1. **Le organizzazioni basate sui team e sul progetto.** Le organizzazioni a progetto si riscontrano in settori nei quali le attività assumono la forma di specifici progetti di durata limitata. I progetti devono essere attuati da team che interagiscono strettamente, ciascuno dei quali esiste solo x la durata del progetto.
2. **Adhocrazie.** Sono composte da esperti che collaborano in modo non routinario, spesso in team multifunzionali di progetto. Le adhocrazie tendono ad essere presenti in attività a elevata intensità di conoscenza.
3. **I gruppi auto-organizzati.** Secondo Kaufman l'auto-organizzazione è una caratteristica comune dei sistemi complessi che spinge a ricercare l'ordine di fronte al caos potenziale. (filosofia di gestione a **nido d'ape**).
4. **Reti virtuali.** Comprendono migliaia di volontari in tutto il mondo che collaborano elettronicamente senza l'ausilio di contratti di lavoro o compensi economici.

Queste differenti forme organizzative hanno numerose caratteristiche comuni:

- Si focalizzano sul coordinamento piuttosto che sul controllo.
- Ottengono il coordinamento attraverso l'adattamento reciproco.
- Gli individui ricoprono molteplici ruoli organizzativi.

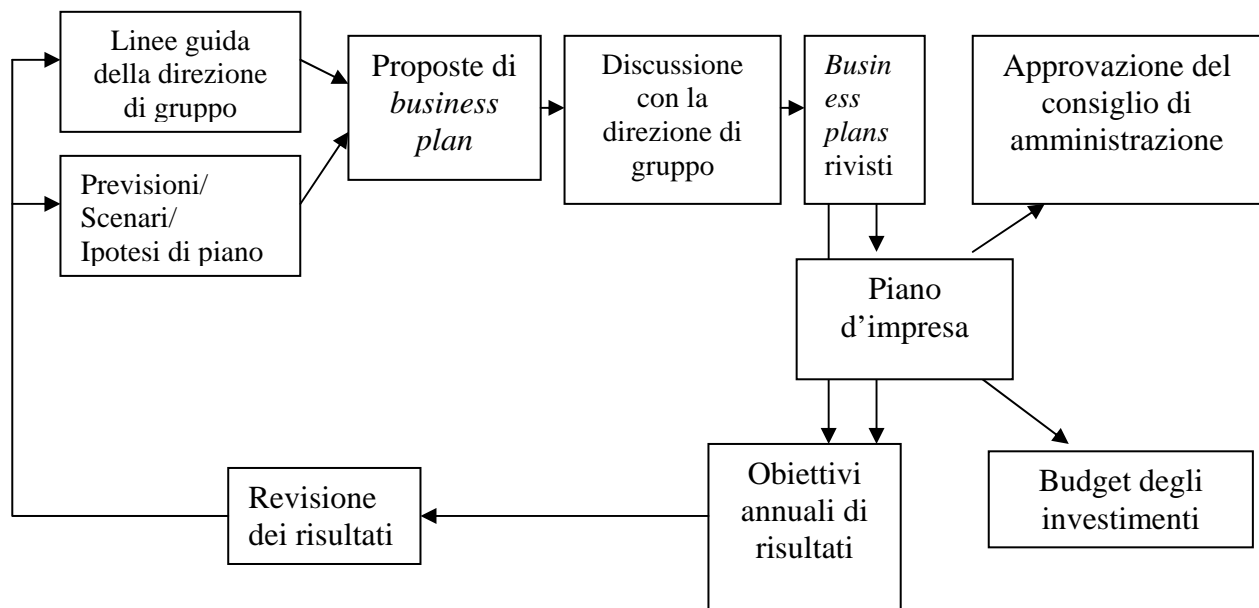
### I SISTEMI DIREZIONALI DI COORDINAMENTO E CONTROLLO:

Sistemi direzionali : Struttura organizzativa = Scheletro : Sistemi del corpo umano.

I sistemi direzionali forniscono i meccanismi di comunicazione, decisionali e di controllo che consentono alle imprese di risolvere i problemi connessi all'obiettivo di conseguire sia il coordinamento sia la cooperazione.

I 4 sistemi direzionali di primaria importanza:

1. I SISTEMI INFORMATIVI. Comprendono i sistemi contabili. La tendenza delle organizzazioni al decentramento e all'informalità si fonda su 2 aspetti essenziali della crescente disponibilità di informazioni. Il **feedback informativo** che consente all'individui l'auto-monitoraggio della sua prestazione lavorativa; e la **rete informativa**, che ha consentito agli individui di coordinare le loro attività su base volontaria senza una supervisione gerarchica.
2. I SISTEMI DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA.



Il ciclo della pianificazione strategica.

A meno che il fondatore debba redigere un *business plan* x attrarre finanziamenti esterni, la strategia potrebbe non essere mai esplicitata. I piani strategici tendono ad essere triennali o quinquennali e si basano sia su iniziative *top-down* sia su *business plans* che seguono il percorso inverso. Il piano strategico contiene generalmente i seguenti elementi:

- L'esplicitazione degli obiettivi
- L'insieme di ipotesi o previsioni
- Una valutazione qualitativa
- La definizione di una serie di azioni specifiche
- Una serie di proiezioni economico finanziarie

Sebbene si traduca in decisioni formalizzate in piani strategici scritti, l'aspetto + importante della pianificazione strategica è il **processo strategico**: il dialogo attraverso il quale viene condivisa la conoscenza e vengono comunicate le idee, si crea il consenso e si assumono gli impegni in termini di azioni e risultati.

3. PIANIFICAZIONE FINANZIARIA E SISTEMI DI CONTROLLO. Riguardano le attività di budgeting e gli obiettivi finanziari. Al centro della pianificazione finanziaria c'è il **processo di budget**. Esso concerne la definizione ed il monitoraggio delle stime economico finanziarie dei ricavi e dei costi in un periodo prefissato, sia x quanto riguarda l'impresa nel suo complesso sia x le divisioni e le sotto-unità. Vi sono 2 tipi di budget:

- a) **Il budget degli investimenti.** Attraverso processi top-down: i piani strategici fissano budget annuali degli investimenti x l'azienda nel suo complesso e x le singole decisioni. Attraverso processi bottom-up: le spese in conto capitale vengono definite a seguito dell'approvazione di singoli progetti d'investimento.
- b) **Il budget operativo** è un conto economico pro forma x l'anno successivo che interessa l'impresa nel suo complesso, le singole divisioni e le unità di business. Viene normalmente diviso in trimestri e mesi x consentire un continuo monitoraggio e una veloce identificazione degli scostamenti. Il budget operativo è in parte una previsione e in parte un obiettivo.

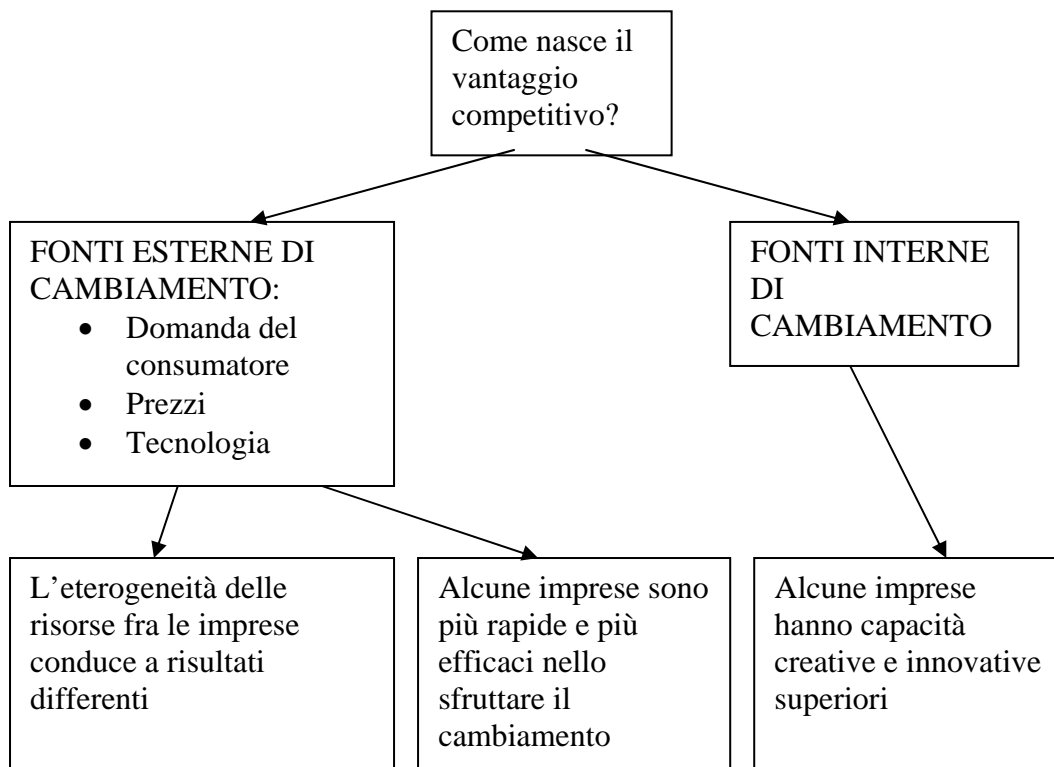
4. I SISTEMI DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE: il ruolo principale della gestione delle risorse umane consiste nello stabilire un sistema di incentivi che supporti l'implementazione dei piani strategici e gli obiettivi di performance attraverso l'allineamento degli obiettivi di impresa con quelli individuali. I principali incentivi a disposizione dell'impresa x promuovere la collaborazione sono i compensi e le promozioni. Un sistema retributivo ben congegnato dovrebbe collegare la remunerazione o agli input richiesti x un efficace adempimento del lavoro o ai risultati.

LA CULTURA DELL'IMPRESA COME MECCANISMO DI CONTROLLO. La cultura d'impresa comprende principi, valori e norme aziendali di comportamento che influenzano il modo di pensare e di comportarsi dei dipendenti. Si manifesta nei simboli, nelle cerimonie, nelle pratiche sociali, nei riti, nel modo di parlare e vestire. La cultura non è affatto uno strumento di gestione flessibile. Le culture si sviluppano in un lungo periodo di tempo e non possono essere cambiate facilmente. Se vi sono variazioni nell'ambiente esterno, una cultura molto forte può comportare disfunzioni.

L'INTEGRAZIONE DEI DIVERSI MECCANISMI DI CONTROLLO, è sostanzialmente l'effetto dell'orientamento dell'impresa alla creazione di valore x l'azionista.

*Balanced scorecard*: collegamento degli obiettivi dei dipendenti con gli obiettivi generali dell'impresa.

### LA NATURA E LE FONTI DEL VANTAGGIO COMPETITIVO (CAP. VI)



**LA CREAZIONE DEL VANTAGGIO COMPETITIVO.** Vantaggio competitivo: nel caso in cui 2 o + imprese competano all'interno dello stesso mercato, un'impresa possiede un vantaggio competitivo sui suoi rivali quando ottiene in maniera continuativa una redditività superiore (o quando ha l'opportunità di conseguirla). Tuttavia il vantaggio competitivo non si manifesta necessariamente sotto forma di una maggiore redditività: un'impresa può rinunciare ai profitti attuali x investire in quota di mercato, tecnologia, soddisfazione del cliente o lussi x i dirigenti.

**LE FONTI ESTERNE DI CAMBIAMENTO:** Affinché i cambiamenti esterni determinino un vantaggio competitivo devono avere un impatto differente sulle imprese, dovuto alle loro diverse risorse e competenze e al loro diverso posizionamento strategico.

**REAZIONE AL CAMBIAMENTO E VANTAGGIO COMPETITIVO.** Qualsiasi cambiamento esterno crea opportunità di profitto. La capacità di identificare e di rispondere alle opportunità è la manifestazione + evidente dell'attività dei manager. Tale capacità è chiamata **imprenditorialità**. Via via che i mercati diventano + turbolenti, la **capacità di reazione** ai cambiamenti esterni si trasforma sempre + in una fonte importante di vantaggio competitivo. Per reagire tempestivamente ai mutamenti ambientali è necessaria una risorsa cruciale: l'**informazione**, oltre ad una competenza cruciale: la **flessibilità di risposta**. L'informazione è necessaria x identificare e anticipare i cambiamenti esterni. Le imprese sono sempre + attente ai "segnali anticipati (early warning systems)" che possono affluire attraverso le relazioni con clienti, fornitori e concorrenti. Tempi di ciclo brevi sono un requisito fondamentale di una rapida capacità di reazione. L'attenzione ed il perseguimento della **velocità d'azione** nella produzione, nella vendita e distribuzione e nell'innovazione, rappresentano il vantaggio competitivo di molte aziende giapponesi.

**INNOVAZIONE E VANTAGGIO COMPETITIVO: CAMBIARE LE REGOLE DEL GIOCO.** Il **cambiamento interno** è generato dall'innovazione. L'**innovazione** non solo determina il vantaggio competitivo ma fornisce una base x rovesciare il vantaggio competitivo delle altre imprese. In un contesto aziendale l'innovazione comprende anche nuovi modi di svolgere un'attività: l'**innovazione strategica**. Le strategie innovative costituiscono il fondamento dei successi + significativi in molti settori, molto + che la sola innovazione di prodotto. (es. l'impatto principale di Internet sulle catene di valore convenzionali è stato la **disintermediarizzazione**, cioè l'eliminazione di intermediari come i distributori all'ingrosso, i venditori al dettaglio e le case editrici. I concetti di business innovativi (*new game strategies*) richiedono solitamente una riconfigurazione della catena del valore del settore. Ricostruendo e riorganizzando la catena del valore, un'impresa può cambiare le regole del gioco, in modo da trarre vantaggio dalle proprie competenze distintive, cogliere di sorpresa gli avversari e innalzare barriere di protezione al vantaggio acquisito.

### **LA DIFESA DEL VANTAGGIO COMPETITIVO**

Il vantaggio competitivo acquisito è soggetto all'erosione da parte della concorrenza. La velocità con la quale tale vantaggio viene indebolito dipende dalla capacità dei concorrenti di lanciare una sfida attraverso l'innovazione o l'imitazione. L'**imitazione** è la forma + diretta di concorrenza → necessità di barriere all'imitazione → **meccanismo di isolamento** (Rumelt): "le barriere che limitano il riequilibrio delle rendite tra le singole imprese dopo l'innovazione". Per imitare con successo la strategia competitiva di un'altra impresa si devono soddisfare 4 condizioni:

1. **Identificazione.** Un'impresa deve essere in grado di riconoscere che un rivale possiede un vantaggio competitivo. Una semplice barriera all'imitazione consiste nel nascondere la redditività superiore alla media dell'impresa. Il desiderio di sottrarsi alla concorrenza può essere talmente forte da indurre le imprese a rinunciare ai profitti nel breve periodo → **la teoria del prezzo limite:** un'impresa che occupa una posizione di mercato forte fissa prezzi non attrattivi x i nuovi concorrenti.
2. **Incentivo (la dissuasione e le azioni preventive).** Dopo avere individuato il vantaggio competitivo di un rivale, l'impresa deve ritenere che investendo nell'imitazione, anch'essa potrà ottenere un rendimento superiore a quello attuale. Se l'impresa riesce a convincere i rivali che l'imitazione non è redditizia, può riuscire ad evitare le sfide competitive → **strategie di dissuasione** e ruolo dei **segnali** e delle **promesse** nel sostenere tali strategie. Un'impresa può scoraggiare l'imitazione attraverso **azioni preventive:**

- Attraverso la **proliferazione di varietà di prodotto** così da impedire alle imprese di minori dimensioni di creare una nuova nicchia di mercato.
- I forti **investimenti anticipati in capacità produttiva**.
- La **molteplicità dei brevetti**.

**3. Diagnosi (ambiguità casuale e imitabilità incerta).** L'impresa deve essere in grado di diagnosticare le caratteristiche della strategia del rivale che danno origine al vantaggio competitivo.

Ambiguità causale: quanto + i vantaggio competitivo di un'impresa è multidivisionale e quanto + ciascuna dimensione del vantaggio competitivo è basata su insieme complesso di competenze organizzative tanto + risulta difficile x un concorrente diagnosticare le determinanti del successo. Il risultato dell'ambiguità casuale è l'imitabilità incerta: quando c'è ambiguità associata alle cause del successo di un concorrente, qualsiasi tentativo di imitarne la strategia è soggetto ad un successo incerto.

**4. Acquisizione di risorse.** L'impresa dev'essere capace di acquisire le risorse e le competenze necessarie x l'imitazione tramite il trasferimento o la replicazione. Il mercato di una risorsa può essere soggetto ai **costi di transazione**. Tali costi sono maggiori x le risorse altamente differenziate o idiosincratice. L'alternativa all'acquisto di una risorsa o di unna competenza è la creazione attraverso l'investimento diretto.

IL VANTAGGIO DELLA PRIMA MOSSA: occupando inizialmente una posizione o una nicchia strategica si ottiene l'accesso a risorse e a competenze che il successivo entrante non può uguagliare. La forma + semplice di vantaggio della prima mossa è il brevetto o il copyright.

#### IL VANTAGGIO COMPETITIVO IN DIFFERENTI CONDIZIONI DI MERCATO:

Affinché esista un vantaggio competitivo la concorrenza dev'essere in qualche modo imperfetta. Esistono 2 diversi tipi di attività generatrici del valore: la produzione e lo scambio cui corrispondono differenti tipi di mercati: i mercati di scambio (es. i mercati finanziari) e i mercati di produzione.

I MERCATI EFFICIENTI: L'ASSENZA DI VANTAGGIO COMPETITIVO. Un mercato efficiente è quello in cui i prezzi riflettono tutta l'informazione disponibile. Poiché i prezzi subiscono un aggiustamento istantaneo alla nuova informazione disponibile, nessun operatore di mercato potrà attendersi un guadagno superiore ad altri → il vantaggio competitivo è assente.

IL VANTAGGIO COMPETITIVO NEI MERCATI DI SCAMBIO: Il vantaggio competitivo esiste quando vengono introdotte imperfezioni o inefficienze le quali a loro volta sono strettamente correlate con la disponibilità di risorse. Sono fonti d'imperfezione:

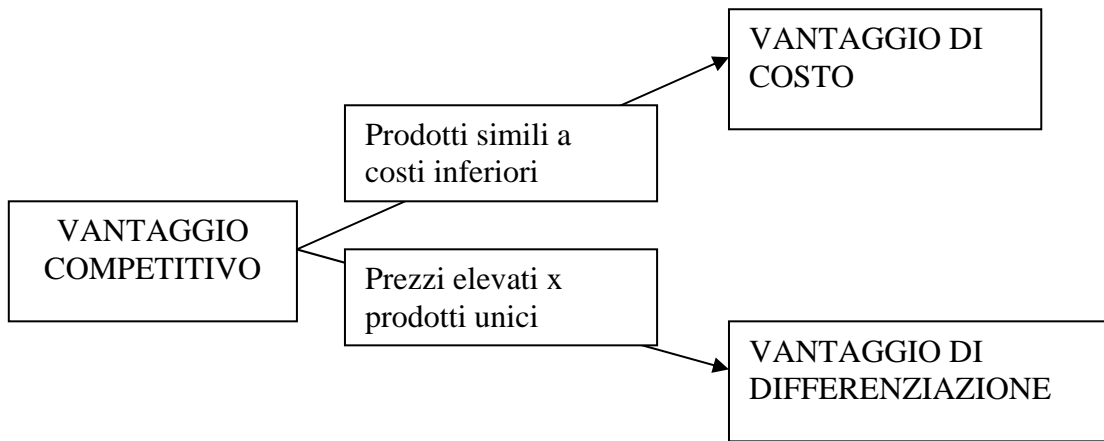
1. **Imperfetta disponibilità d'informazione.** Il vantaggio competitivo dipende da un migliore accesso all'informazione, generalmente sotto forma di un accesso privilegiato all'informazione privata (es. insider trading). La disponibilità di queste informazioni crea un vantaggio competitivo che xò tende ad essere di breve durata. Dopo che un attore del mercato ha agito sulla base dell'informazione privilegiata, gli altri operatori diventano consapevoli della sua esistenza.
2. **Costi di transazione.** Se i mercati sono efficienti, ad eccezione dei costi di transazione, il vantaggio competitivo arride gli operatori con i costi di transazione + bassi.
3. **Linee di tendenza sistematiche.** (l'effetto Gennaio, gli effetti weekend...)
4. **Reazioni sproporzionate.** Un'anomalia del comportamento ben documentata è l propensione dei partecipanti a reagire a nuove informazioni in maniera spropositata (il c.d. "**overhooting**"), causando un eccesso di reazione dei prezzi. Questa reazione eccessiva è normalmente il risultato di un comportamento imitativo che porta a salire sul carro del vincitore ( il c.d. "**bandwagon**"). Il vantaggio competitivo può essere ottenuto attraverso una strategia di controtendenza.

LA CONCORRENZA E IL VANTAGGIO COMPETITIVO NEI MERCATI DI PRODUZIONE: le attività di produzione richiedono **combinazioni complesse di risorse e competenze** fortemente differenziate. Quanto + la dotazione di risorse e di capacità dell'impresa è eterogenea, tanto + elevato è il potenziale x il vantaggio competitivo.

Le condizioni di settore che favoriscono la creazione e la difesa del vantaggio competitivo: le caratteristiche del settore contribuiscono a determinare i modi in cui il vantaggio competitivo si crea e viene eroso. Le opportunità di stabilire un vantaggio competitivo dipendono dal numero e dalla diversità delle fonti di

cambiamento nell'ambiente imprenditoriale. I settori soggetti a cambiamenti esterni numerosi e imprevedibili offrono molteplici opportunità di vantaggio competitivo. La complessità del settore determina anche la varietà delle opportunità. La misura in cui il vantaggio competitivo può essere eroso dall'imitazione dipende anche dalle caratteristiche del settore: *Complessità dell'informazione, le opportunità di dissuasione e anticipazione, Difficoltà di acquisizione delle risorse.*

**LE TIPOLOGIE DI VANTAGGIO COPETITIVO: COSTO E DIFFERENZIAZIONE.**



Combinando le 2 fonti di vantaggio competitivo con il campo d'azione dell'impresa (mercato allargato o segmento ristretto) M. Porter ha definito 3 strategie generiche:

**FONTI DEL VANTAGGIO COMPETITIVO**

		Basso costo	Differenziazione
Settore		Leadership di costo	Differenziazione
		Focalizzazione	
Segmento			

Il leader di mercato è un'impresa che massimizza l'attrattiva del consumatore conciliando una differenziazione efficace con il basso costo.

**IL VANTAGGIO DI COSTO (CAP. VIII)**

**LE ECONOMIE DI ESPERIENZA:**

LA CURVA D'ESPERIENZA:

**Legge d'esperienza (Bcg):** il costo unitario del valore aggiunto di un prodotto standardizzato si riduce secondo una percentuale costante (normalmente compresa tra il 20% ed il 30%) ogni volta che la produzione cumulata raddoppia.

Il costo unitario del valore aggiunto è dato dal costo totale x unità di produzione meno il costo dei componenti e dei materiali di approvvigionamento x unità di produzione. L'entità dell'effetto di esperienza viene misurato in base alla proporzione con cui i costi vengono ridotti al raddoppiare della produzione

cumulata. In scala logaritmica la curva diventa una retta. La relazione tra costo unitario e volume di produzione può essere espressa come segue:

$$C_n = C_1 n^{-a}$$

Dove:

$C_1$  = costo della prima unità di produzione

$C_n$  = costo dell' $n$ -esima unità di produzione

$n$  = volume cumulato di produzione

$a$  = elasticità di costo rispetto all'output

La curva d'esperienza si rappresenta in un sistema di assi cartesiani con l'**output cumulativo sull'asse delle ascisse** ed il **costo per unità di output sull'asse delle ordinate**. Tali curve possono essere tracciate sia x un settore che x una singola impresa.

**LE IMPLICAZIONI STRATEGICHE: IL RUOLO DELLA QUOTA DI MERCATO.**

Se un'impresa riesce ad espandere la propria produzione + dei concorrenti, può scendere lungo la curva d'esperienza + rapidamente dei rivali e può così ampliare il differenziale di costo → il principale obiettivo strategico di un'impresa dev'essere la **quota di mercato**. Per trarre vantaggi di costo generati dall'esperienza l'impresa dovrebbe fissare il prezzo dei prodotti non sulla base dei costi correnti ma sulla base dei costi previsti, praticando una politica di **pricing di penetrazione** anziché di formazione del prezzo a costo pieno. Nel perseguire le economie d'esperienza, una fonte di vantaggio è rappresentata dalla massimizzazione dei volumi di produzione, attraverso l'offerta di una gamma di prodotti ampia e dall'espansione internazionale. Le ricerche empiriche hanno confermato la correlazione positiva tra redditività e quota di mercato. Le quote di mercato + elevate sono correlate con costi di investimento, crediti, acquisti, spese di marketing e R&S + bassi. Ciò nonostante, questi risultati non implicano necessariamente che il perseguimento della quota di mercato sia garanzia di maggiori profitti. Infatti:

- *Correlazione non vuol dire casualità.* La redditività e la quota di mercato sono il risultato di alcuni fattori comuni sottostanti: una maggiore efficienza, un miglior servizio al cliente o un prodotto innovativo.
- *Perseguire la quota di mercato può non essere redditizio.* La concorrenza erode rapidamente i maggiori profitti associati all'aumento della quota di mercato.
- *Le distorsioni dell'uniformità.* Perseguire economie d'esperienza fissando livelli di prezzo finalizzati all'incremento della quota di mercato può essere una strategia di successo x la singola impresa ma può rivelarsi fatale se adottata da + concorrenti.

#### **LE ORIGINI DEL VANTAGGIO DI COSTO:**

La curva d'esperienza combina 4 fonti di riduzione di costo:

1. Le economie di scala
2. Le economie di apprendimento
3. le innovazioni nella tecnologia e nella progettazione di processo.
4. il miglioramento della progettazione di prodotto.

Altri (3) fattori che influenzano ulteriormente la posizione di costo di un'impresa rispetto ai concorrenti sono:

5. il grado di utilizzazione della capacità produttiva
6. il costo degli input
7. l'efficienza residua.

**LE ECONOMIE DI SCALA:** si manifestano quando un aumento degli input impiegati nel processo produttivo provoca una riduzione del costo unitario. Sono normalmente associate alla produzione industriale. Il punto in cui vengono completamente sfruttate le economie di scala definisce la **scala minima efficiente** d'impianto. Le economie di scala sono importanti anche nei processi non legati alla produzione. Le economie di scala derivano da tre fonti principali:

1. **Relazioni tecniche input-output.** In molte attività aumenti di output non richiedono aumenti proporzionali di input.
2. **Indivisibilità.** Molte risorse e attività sono indivisibili, non sono cioè disponibili in piccole quantità.
3. **Specializzazione.** Una maggiore scala di produzione permette di realizzare una specializzazione delle mansioni + articolata che si manifesta in una divisione del lavoro + spinta.

**Le economie di scala e la concentrazione del settore.** Le economie di scala sono la + importante determinante della **concentrazione** di un settore (la quota di produzione di un settore attribuibile alle maggiori imprese). I mercati mondiali dei beni di consumo sono dominati da poche imprese di grandi dimensioni xkè è raro che i vantaggi di scala si manifestino nella fase di produzione (in + si considerino i costi di pubblicità e di sviluppo che sono indivisibili).

**Limiti alle economie di scala.** I vantaggi in termini di efficienza generati dalle economie di scala sono compensati da 3 fattori:

- **Differenziazione del prodotto.** Quando le preferenze del cliente sono differenziate, le imprese possono ritenere che il prezzo che si può ricavare da un prodotto differenziato superi in valore i costi + costi + elevati associati al basso volume di produzione.
- **Flessibilità.** E' probabile che la produzione su scala efficiente richieda lavoro e attrezzature altamente specializzati, che tendono ad essere poco flessibili.
- **Problemi di motivazione e coordinamento.** Le unità di grandi dimensioni tendono ad essere + complesse e + difficili da gestire rispetto a quelle di piccole dimensioni.

**LE ECONOMIE DI APPRENDIMENTO:** La principale fonte di riduzione dei costi legata all'esperienza è data dall'**apprendimento** da parte dei membri dell'organizzazione. La ripetizione delle mansioni sviluppa sia le competenze e abilità individuali sia le routine organizzative. Quanto maggiore è la complessità di un processo o di un prodotto, tanto + elevato è il potenziale di apprendimento.

**LA TECNOLOGIA E LA PROGETTAZIONE DI PROCESSO:** per gran parte dei beni e dei servizi esistono diverse **tecnologie di processo**. Un particolare processo è tecnicamente superiore ad un altro quando, x ciascuna unità di prodotto, impiega una minore quantità di uno specifico input senza utilizzare maggiori quantità di altri fattori. Quando un metodo di produzione utilizza una maggiore quantità di alcuni input e una minore quantità di altri, l'efficienza di costo dipende dai prezzi relativi degli input.

**La riconfigurazione dei processi aziendali:**

**Business process reengineering (BPR):** è uno strumento gestionale; è un profondo ripensamento e una radicale riconfigurazione dei processi aziendali, finalizzati a realizzare straordinari miglioramenti nei parametri critici delle prestazioni, come i costi, la qualità, il servizio e la rapidità.

**PROGETTAZIONE DEL 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.

**UTILIZZAZIONE DELLA CAPACITA' PRODUTTIVA:** nel breve e medio periodo, la **capacità produttiva** è + o meno fissa e le variazioni di output sono associate al grado di utilizzo degli impianti. Nei periodi di scarsa domanda la capacità degli impianti è sottoutilizzata → aumento del costo unitario xkè i costi fissi devono essere ripartiti tra un numero minore di unità di prodotto. Però spingere la produzione oltre la piena capacità funzionale determina un aumento dei costi unitari a causa delle remunerazioni straordinarie. In questi aggiustamenti, tuttavia, un fattore chiave è la capacità di distinguere tra gli **eccessi di capacità ciclici** (comuni a tutti i settori ciclici) dagli **eccessi di capacità strutturali** (che caratterizzano i settori in declino).

**COSTI DI APPROVVIGIONAMENTO:** Esistono diversi fattori che possono ridurre il costo degli approvvigionamenti:

- **Differenze nei prezzi dovute alla localizzazione geografica,** a causa, ad esempio, delle differenze esistenti tra i livelli salariali.
- **Possesso di fonti di approvvigionamento a basso costo,** nei settori a elevata intensità di mp, l'accesso a fonti di approvvigionamento a basso costo può rappresentare un vantaggio di importanza cruciale.
- **Lavoro non sindacalizzato,** nei settori in cui il costo del lavoro costituisce una % elevata del costo totale, i leader di costo sono spesso le imprese che evitano la presenza sindacale.
- **Potere contrattuale.**

**EFFICIENZA RESIDUALE:** è legata a quanto un'impresa si avvicina alla frontiera operativa efficiente.

L'efficienza residuale dipende dalla capacità dell'impresa di **eliminare le risorse in eccesso** (*organizational slack*) o l'**inefficienza X**: tutti i costi superflui che impediscono all'impresa di operare in condizioni di max efficienza (*organizational fat*) e accumulati a causa del desiderio di mantenere margini di sottoutilizzazione rispetto ai rigori della max efficienza. Eliminare questi costi in eccesso è difficile.

## CATENA DEL VALORE E ANALISI DEI COSTI:

LE PRINCIPALI FASI DELL'ANALISI DELLA CATENA DEL VALORE: L'analisi della struttura di costo di un'impresa attraverso la catena del valore è composta dalle seguenti fasi:

1. **Disaggregare l'impresa in attività separate.** Dipende dal criterio adottato e richiede la comprensione dei processi di trasformazione degli input in output e del processo di distribuzione al consumatore. La struttura divisionale o dipartimentale può essere utile a tale scopo.
2. **Stabilire l'importanza relativa delle diverse attività in termini di costo totale del prodotto.** Ci si deve concentrare sulle attività che rappresentano la maggiore fonte di costo. M. Porter suggerisce l'assegnazione dettagliata dei costi operativi e degli investimenti a ciascuna attività creatrice di valore.
3. **Confrontare i costi x ciascuna attività.** L'impresa deve confrontare i costi di ciascuna attività con quelli di altre imprese x capire quali attività realizza con efficienza e quali no.
4. **Identificare le determinanti di costo.**
5. **Identificare i legami fra le attività.** I costi di un'attività possono essere in parte determinati dalle modalità di esecuzione di altre attività.
6. **Identificare le opportunità di riduzione dei costi.** Le opportunità di riduzione di costo diventano evidenti una volta identificate le aree di inefficienza rispetto ai concorrenti e le relative determinanti di costo.

## GESTIRE LA RIDUZIONE DEI COSTI

Il taglio dei costi si rivela necessario nei settori dove la concorrenza di prezzo è agguerrita, sono presenti prodotti non differenziati, c'è capacità in eccesso ed un numero elevato di concorrenti..

GLI ASPETTI DINAMICI DELL'EFFICIENZA DI COSTO: attraverso un processo di miglioramento continuo si può realizzare la c.d. **efficienza dinamica**.

Il **movimento della qualità totale** (*total quality movement*) degli anni '80 ha incoraggiato le imprese occidentali ad adottare un approccio dinamico incentrato sul continuo miglioramento, che ha avuto importanti implicazioni sulla gestione dei costi. L'attenzione del movimento della qualità totale comporta una riduzione dei costi in termini di difetti di produzione e relativi aggiustamenti, supervisione e manutenzione, scorte e semilavorati, stimolando al tempo stesso il processo innovativo.

TAGLIARE DRASTICAMENTE I COSTI:

**Ristrutturazione aziendale:** ci si riferisce a mutamenti sostanziali e simultanei nella strategia, nella struttura e nei sistemi decisionali, adottati dalle imprese mature nel tentativo di adattarsi ad un ambiente caratterizzato da maggiore concorrenza e instabilità e da una presenza incisiva dell'azionista. La ristrutturazione tesa ad una riduzione drastica dei costi comporta generalmente l'accentramento del potere nelle mani dell'amministratore delegato, con un processo decisionale e spertico top-down. In alcuni casi, i piani di ristrutturazione possono essere formulati attraverso la creazione ed il conferimento del potere ad una task force di + alto livello.

## IL VANTAGGIO DELLA DIFFERENZIAZIONE (CAP. IX)

Due sono gli elementi necessari x creare una differenziazione vantaggiosa:

1. *Dal lato dell'offerta*, l'impresa dev'essere consapevole delle risorse e competenze con cui può creare unicità (e farlo meglio dei concorrenti).
2. *Dal lato della domanda*, l'elemento cruciale è la comprensione dei clienti, dei loro bisogni e delle loro preferenze.

## LA NATURA E I VANTAGGI DELLA DIFFERENZIAZIONE

LE VARIABILI DELLA DIFFERENZIAZIONE. Nel caso di un prodotto tecnicamente semplice o che soddisfa bisogni non eccessivamente complicati o che deve essere conforme a standard tecnici specifici le possibilità di differenziazione sono limitate da fattori tecnici o da fattori legati al mercato. I prodotti complessi, che soddisfano bisogni complessi o che non devono conformarsi a standard tecnici particolari, offrono opportunità di differenziazione molto + ampie. Al di là di queste limitazioni, le potenzialità di differenziazione non hanno altri vincoli se non quelli posti dall'immaginazione. La differenziazione non è un'attività limitata al design di prodotto o al marketing: è estesa a tutte le funzioni ed è incorporata nella cultura e nell'identità dell'impresa, che a loro volta determinano le percezioni dei consumatori.

Differenziazione di successo: "piena rispondenza alle necessità del cliente" (Tom Peters).

**Differenziazione tangibile**, riguarda le caratteristiche visibili di un prodotto o di un servizio che assumono rilievo nelle preferenze e nei processi di scelta del consumatore (forma, dimensione, colore, peso, design...). Include anche le performance di un prodotto o servizio in termini di affidabilità, consistenza, sapore, velocità, durata e sicurezza. Si estende anche a prodotti e servizi complementari.

**Differenziazione intangibile**, sono pochi i prodotti in cui la scelta del consumatore è determinata solo dalle caratteristiche visibili del prodotto o da criteri obiettivi di performance. In tutte le scelte di prodotti e servizi sono presenti considerazioni sociali, emotive, psicologiche ed estetiche. Il desiderio di status, di esclusività, di individualità, di sicurezza sono forze motivazionali estremamente forti. La differenziazione dell'immagine è particolarmente importante x quei prodotti e servizi dove qualità e performance sono difficili da accertare al momento dell'acquisto (**experience goods**).

**DIFFERENZIAZIONE E SEGMENTAZIONE:**

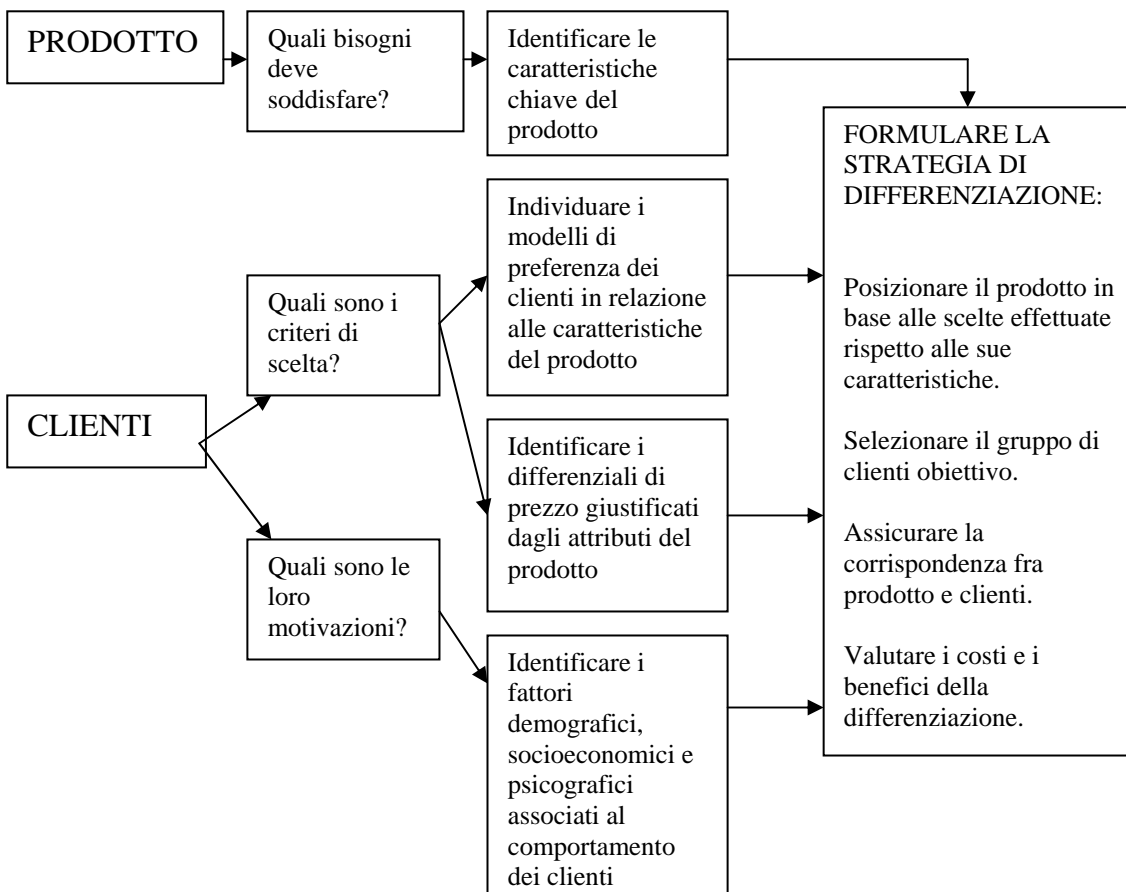
Differenziazione: riguarda (come) il *modo* in cui l'impresa compete e può offrire qualcosa di unico ai propri clienti. E' una **scelta strategica** attuata dall'impresa. La differenziazione di un'impresa riguarda il suo posizionamento all'interno di un mercato. Le scelte di differenziazione possono essere strettamente legate alla scelta dei segmenti in cui competere.

Segmentazione: riguarda *dove* l'impresa compete in termini di gruppi di consumatori, luoghi e tipi di prodotto. E' una caratteristica della struttura del mercato. Un mercato è segmentabile in funzione delle caratteristiche dei consumatori e della loro domanda.

Nella misura in cui la differenziazione è imitata da altre imprese, il risultato può essere la creazione di nuovi segmenti di mercato.

**LA SOSTENIBILITA' DEL VANTAGGIO DI DIFFERENZIAZIONE**: sotto molti aspetti, il basso costo è una fonte di vantaggio competitivo meno sicura rispetto alla differenziazione. L'intensificarsi della concorrenza internazionale ha evidenziato la fragilità di posizioni di leadership di costo apparentemente solide a livello nazionale.

### L'ANALISI DELLA DIFFERENZIAZIONE: LA DOMANDA



L'analisi della domanda ci consente di capire le caratteristiche del prodotto che permettono di creare valore x i clienti, la disponibilità dei clienti a pagare x avere un bene differenziato e la posizione competitiva ottimale in termini delle variabili di differenziazione. L'elemento fondamentale x una differenziazione di successo è **capire i consumatori**.

ATTRIBUTI E POSIZIONAMENTO DEL PRODOTTO:

**Il multidimensional scaling:** permette di rappresentare graficamente le percezioni dei consumatori sulle somiglianze e differenze esistenti tra prodotti concorrenti e di interpretare le dimensioni dell'analisi in termini di caratteristiche fondamentali del prodotto.

**La conjoint analysis:** è uno strumento efficace x analizzare l'intensità delle preferenze del consumatore x i diversi attributi del prodotto. Fasi:

1. Identificazione degli attributi che caratterizzano un prodotto.
2. Classificazione di prodotti ipotetici che possiedano differenti combinazioni di tali caratteristiche.
3. Stima della % di clienti che preferirebbero un nuovo ipotetico prodotto a prodotti concorrenti già esistenti.

**L'analisi dei prezzi edonistici:** studia le differenze di prezzo tra prodotti concorrenti, mette in relazione queste differenze con le diverse combinazioni di attributi offerte da ciascun prodotto e calcola il prezzo di mercato implicito di ogni caratteristica.

**L'analisi della curva del valore:** identifica le combinazioni innovative di caratteristiche del prodotto che possono creare un nuovo spazio di mercato x un'impresa. Bisogna considerare le offerte concorrenti provenienti da settori, gruppi strategici e segmenti di acquirenti diversi.

IL RUOLO DEI FATTORI SOCIALI E PSICOLOGICI: quasi tutti i produttori dei beni di marca riconoscono che il valore del loro marchio dipende di + dallo status e dal conformismo che dalla sopravvivenza o dalla sicurezza. (Piramide dei bisogni di Maslow: 1. sopravvivenza 2. sicurezza 3. appartenenza 4. stima e auto-realizzazione). Per comprendere a domanda dei consumatori e individuare le opportunità di differenziazione redditizia è necessario analizzare non solo il prodotto e le sue caratteristiche ma anche i clienti, i loro stili di vita e le loro aspirazioni e la relazione tra il prodotto e questi ultimi →una ricerca di mercato che vada oltre le caratteristiche del prodotto x analizzare i fattori **demografici, socioeconomici e psicografici**.

LA DIFFERENZIAZIONE GENERALIZZATA E FOCALIZZATA A CONFRONTO:

**La differenziazione generalizzata:** si concentra sul mercato complessivo. L'impresa deve identificare i bisogni generali che il prodotto soddisfa e il filo rosso che unisce i diversi clienti in termini di motivazioni e di criteri di scelta.

**La differenziazione focalizzata:** si concentra su un segmento specifico. E' necessario concentrarsi sui fattori che segmentano il mercato. Rischi: a parte i costi unitari + elevati che si sostengono nel rivolgersi a un mercato ristretto piuttosto che ampio, esiste il pericolo che i segmenti di mercato subiscano trasformazioni oppure che la segmentazione iniziale attuata dall'impresa sia inadeguata.

Per riconciliare il vantaggio della differenziazione con l'efficienza di costo, l'impresa di solito deve essere in grado di fornire un prodotto dalle caratteristiche uniche ma che risulti attraente ad un'ampia gamma di consumatori.

### L'ANALISI DELLA DIFFERENZIAZIONE: L'OFFERTA

I FATTORI DI UNICITA': La differenziazione consiste nell'offrire unicità. Nell'analisi del potenziale di differenziazione si può fare una distinzione tra **differenziazione del prodotto** (hardware) e **differenziazione dei servizi accessori** (software).

		SERVIZI ACCESSORI (SOFTWARE)	
		Differenziati	Indifferenziati
PRODOTTO (HARDWARE)	Differenziato	Sistema	Prodotto
	Indifferenziato	Servizio	Commodity

**INTEGRITA' DEL PRODOTTO:** si riferisce alla **coerenza** della differenziazione di un'impresa; indica la misura in cui un prodotto riesce a realizzare un equilibrio complessivo tra la sua funzione e la sua struttura (*coerenza interna*) e la misura in cui la funzione, la struttura e la semantica del prodotto soddisfano gli obiettivi, i valori, il sistema produttivo, lo stile di vita, le modalità d'uso e il senso d'identità dei clienti.

**I SEGNALI E LA REPUTAZIONE:**La differenziazione è efficace soltanto quando viene comunicata ai clienti.

**Search goods:** prodotti le cui qualità e caratteristiche possono essere accertate con una semplice verifica.

**Experience goods:** prodotti le cui qualità e caratteristiche possono essere riconosciute soltanto dopo il consumo. Nella terminologia della teoria dei giochi il mercato degli experience goods corrisponde ad un classico esempio di dilemma del prigioniero. Per risolvere questo dilemma i produttori devono pervenire ad un mezzo credibile x segnalare la qualità al cliente. I segnali + efficaci sono quelli che cambiano i payoffs del dilemma del prigioniero (es.marchi, garanzie, imballaggio, promesse di rimborso...).

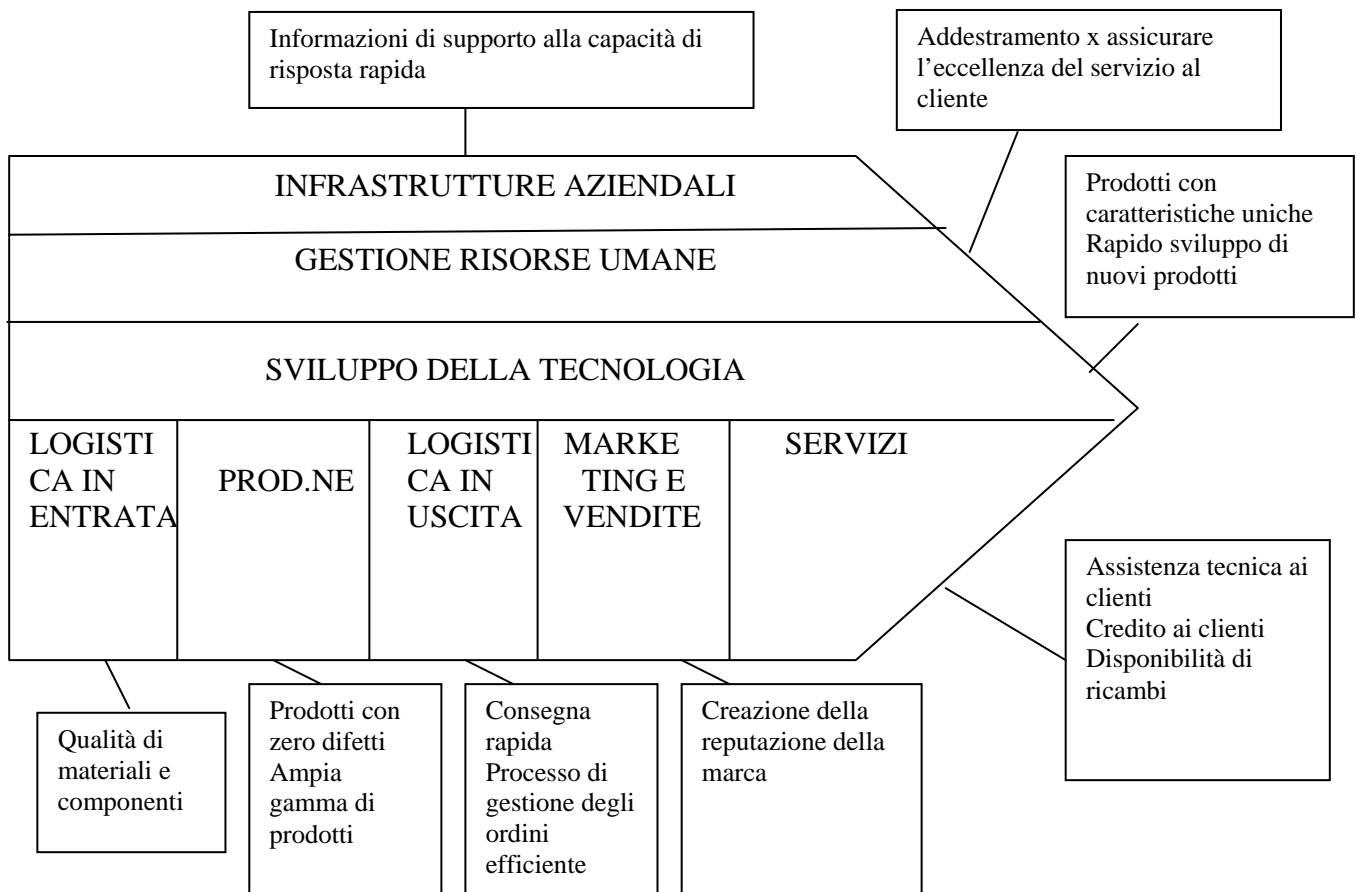
**I MARCHI:** I marchi e la pubblicità ad essi associata sono segnali di qualità e coerenza particolarmente importanti: il marchio riveste un grande valore x l'impresa →costituisce un disincentivo a fornire un bene di bassa qualità.

**I COSTI DELLA DIFFERENZIAZIONE:** la differenziazione comporta maggiori costi.

**I costi diretti** della differenziazione comprendono gli input x garantire la maggiore qualità, la migliore formazione dei dipendenti, la maggiore pubblicità e la migliore assistenza post-vendita.

**I costi indiretti** derivano dall'interazione delle variabili di differenziazione con le variabili di costo. (se la differenziazione può limitare l'ambito di mercato e di prodotto →può limitare la possibilità di sfruttamento delle economie di scala). Se la differenziazione richiede un continuo miglioramento del prodotto, ostacola lo sfruttamento delle economie derivanti dalla curva d'esperienza.

Un modo x conciliare la differenziazione con l'efficienza di costo è quello di posticiparla negli stadi finali della catena del valore dell'impresa. La progettazione modulare con i componenti comuni permette di realizzare economie di scala e nello stesso tempo una notevole varietà di prodotto.



## LA CATENA DEL VALORE NELL'ANALISI DELLA DIFFERENZIAZIONE:

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 dai clienti.

L'ANALISI DELLA CATENA DEL VALORE DEI BENI STRUMENTALI: E' possibile utilizzare la catena del valore x individuare le opportunità di differenziazione attraverso un processo composto da 4 fasi principali:

1. **Creare una catena del valore x l'impresa e x il cliente.** (es. catene del valore separate x ciascuna delle tipologie di clienti serviti dall'impresa).
2. **Identificare i fattori determinanti dell'unicità in ogni attività.**
3. **Selezionare le variabili di differenziazione + vantaggiose x l'impresa.**
4. **Individuare i collegamenti tra la catena del valore dell'impresa e quella dell'acquirente.**

L'ANALISI DELLA CATENA DEL VALORE X I BENI DI CONSUMO: l'analisi delle opportunità di differenziazione attraverso la catena del valore può essere applicata anche ai beni di consumo. Solo pochi di loro vengono consumati direttamente → nella maggior parte dei casi i consumatori sono coinvolti in una catena di attività relative all'acquisizione e all'acquisto del prodotto. Nel caso dei beni di consumo durevoli, i consumatori sono coinvolti in una lunga catena di attività.

## L'EVOLUZIONE DEL SETTORE (CAP. X)

Le strutture dei settori evolvono continuamente sotto l'influenza esterna delle forze della tecnologia, della domanda e della crescita economica, e sotto quella interna delle strategie competitive dell'impresa nel settore. Ogni settore si sviluppa in modi distinti ma è comunque possibile individuare alcune tendenze ricorrenti che scaturiscono da forze motrici comuni.

### IL CICLO DI VITA DI UN SETTORE.

Se i prodotti hanno un ciclo di vita, anche i settori che li hanno prodotti ne hanno uno. Il **ciclo di vita del settore** è l'equivalente del ciclo di vita del prodotto dal lato dell'offerta. Le forze che determinano l'evoluzione del settore sono:

1. **LO SVILUPPO DELLA DOMANDA:** Il ciclo di vita e i diversi stadi al suo interno sono influenzati dal tasso di crescita del settore nel tempo. Il profilo caratteristico di tale sviluppo è rappresentabile con una curva ad S.

Nella fase di **introduzione** le vendite sono limitate ed il tasso di penetrazione del mercato è basso xkè i prodotti del settore sono poco noti ed il numero di clienti è limitato.

La fase dello **sviluppo** è caratterizzata da una penetrazione del mercato sempre + rapida, via via che la tecnologia di prodotto diventa + standardizzata e i prezzi diminuiscono. Agli acquirenti con reddito alto si aggiunge il mercato di massa.

La crescente saturazione del mercato determina il passaggio alla **maturità** e un rallentamento della crescita, via via che la nuova domanda lascia il posto ad una domanda di sostituzione.

Infine il mercato entra in una fase di **declino** quando fanno il loro ingresso nel mercato prodotto sostitutivi e tecnologie superiori offerti da nuovi settori.

2. **LA CREAZIONE E LA DIFFUSIONE DELLA CONOSCENZA.** La nuova conoscenza, sotto forma di innovazione di prodotto, 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 tra tecnologie e modelli alternativi porta un settore a convergere attorno ad un **modello dominante**. Un modello dominante potrebbe incorporare uno **standard tecnico**. Gli standard tecnici emergono dove sono presenti **economie di rete**, cioè la necessità che gli utenti si connettano in qualche misura gli uni con gli altri. Eccezion fatta x alcuni vantaggi della prima mossa, il fatto di stabilire un modello dominante, contrariamente a uno standard tecnico proprietario, non conferisce alcun vantaggio in termini di profitto. Anche un modello di business può diventare un modello dominante.

**Dall'innovazione di prodotto all'innovazione di processo:** non appena il settore si aggrega attorno a un modello e ad una tecnologia dominante, avviene un passaggio dall'**innovazione radicale** all'**innovazione incrementale** del prodotto. Questa transizione può essere necessaria x inaugurare la fase dello sviluppo del

settore. La combinazione di miglioramenti del processo, modifiche del modello ed economie di scala ha come risultato una riduzione dei costi e una maggiore disponibilità di prodotto che porta ad un aumento del tasso di penetrazione del mercato.

**IL MODELLO DEL CICLO DI VITA PUO' ESSERE GENERALIZZATO?**

La durata del ciclo di vita varia da settore a settore. La tendenza nel tempo è quella di una riduzione del ciclo di vita. Questa compressione temporale ha portato ad una rielaborazione delle strategie e dei processi gestionali → competere ai ritmi di Internet.

Anche i percorsi evolutivi variano di settore in settore. Quelli che producono beni di prima necessità potrebbero non conoscere mai il declino xkè è improbabile che tali bisogni diventino obsoleti.

### **STRUTTURA, CONCORRENZA E FATTORI DI SUCCESSO**

**DIFFERENZIAZIONE DEL PRODOTTO:** i settori emergenti sono caratterizzati da un'ampia varietà di prodotti, che riflette le diversità di tecnologie e di modelli, oltre che congetture diverse in merito alle esigenze dei consumatori. Nelle fasi di sviluppo e di maturità, l'aumento di standardizzazione determina una maggiore uniformità e la possibilità che i prodotti diventino standardizzati, a meno che i produttori non siano capaci di sviluppare nuove dimensioni di differenziazione attraverso il marketing, la fornitura di servizi complementari e delle caratteristiche opzionali.

**DEMOGRAFIA DELLE IMPRESE E STRUTTURA DEL SETTORE:** Il campo di studio dell'ecologia delle organizzazioni ha esaminato l'evoluzione dei settori come un processo darwiniano.

- Il numero di imprese di un settore aumenta rapidamente durante le prime fasi della sua vita. I nuovi entranti hanno origini molto differenti: alcune sono imprese di nuova formazione (entranti de novo), altre sono imprese consolidate provenienti da settori correlati (entranti de alio).
- Con l'inizio della maturità il numero di imprese inizia a diminuire. Molto spesso i settori sono soggetti a diversi scossoni (fusioni, acquisizioni e uscite... fase che si manifesta intorno al 29° anno del ciclo di vita) in cui il tasso di fallimento delle imprese aumenta drasticamente.
- Via via che la concentrazione del settore aumenta e le imprese leader focalizzano la loro attenzione sul mercato di massa, può avere luogo una nuova fase di entrate, in cui un piccolo numero di imprese trae vantaggio dalle opportunità presenti nelle regioni periferiche del mercato.

**LOCALIZZAZIONE E COMMERCIO INTERNAZIONALE:**

1. I nuovi settori nascono nei Paesi con il + alto reddito pro-capite.
2. Lo sviluppo della domanda in altri mercati inizialmente è soddisfatta attraverso le esportazioni.
3. L'ulteriore crescita dei mercati internazionali ed il minore fabbisogno di competenze tecnologiche e di capacità tecniche sofisticate rendono possibile il trasferimento della produzione in paesi di nuova industrializzazione. I paesi industrialmente avanzati cominciano ad importare.
4. Con la maturità, l'ulteriore riduzione del fabbisogno di manodopera qualificata e la crescente percezione che il prodotto è diventato una commodity, favoriscono lo spostamento delle attività di produzione nei paesi in via di sviluppo, alla ricerca di manodopera a basso costo.

**LA NATURA E L'INTENSITA' DELLA CONCORRENZA:** nell'arco del ciclo di vita di un settore, la concorrenza subisce due importanti mutamenti:

1. Passaggio da una concorrenza non di prezzo a una concorrenza di prezzo.
2. La concorrenza diventa + intensa, provocando una riduzione dei margini.

**Introduzione:** i rendimenti del capitale sono bassi.

**Sviluppo:** maggiori profitti.

**Maturità:** concorrenza di prezzo e bassi profitti.

**Declino:** eccesso di capacità produttiva e presenza di concorrenti stranieri → forte concorrenza di prezzo (che potrebbe degenerare in guerre di prezzo distruttive) e bassi profitti.

**FATTORI CRITICI DI SUCCESSO ED EVOLUZIONE DEL SETTORE**

1. **Introduzione:** l'**innovazione di prodotto** è essenziale x l'entrata nel settore e la successiva affermazione dell'impresa. Nel passaggio fra la prima generazione di prodotto e quelle successive il fabbisogno di investimenti tende a crescere e le **risorse finanziarie** diventano sempre + importanti.

Quindi in un settore emergente, le imprese devono accompagnare l'innovazione tecnica con un ampio spettro di **capacità verticalmente integrate**.

2. Sviluppo: man mano che il mercato si espande le imprese devono adeguare le caratteristiche del prodotto e le competenze produttive alle esigenze della **produzione di massa**. L'accesso alla **distribuzione** diventa cruciale e si richiedono nuove **competenze amministrative** e nuove **capacità strategiche**.
3. Maturità: il vantaggio competitivo si traduce nella continua ricerca dell'**efficienza di costo**, in particolare in quei settori in cui il prodotto diventa sempre di + commodity.
4. Declino: genera la possibilità di una **concorrenza di prezzo distruttiva**.

### ADATTAMENTO ORGANIZZATIVO E CAMBIAMENTO

LA TEORIA EVOLUZIONISTA E IL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO: le teorie del cambiamento organizzativo sono fortemente ispirate alle teorie dell'evoluzione biologica. Le organizzazioni si adattano al cambiamento esterno attraverso la variazione, la selezione e la conservazione.

- Secondo gli studiosi di *ecologia delle organizzazioni*, l'evoluzione avviene a livello di settore; le singole organizzazioni sono soggette all'inerzia, cioè alla resistenza al cambiamento che accompagna il processo di istituzionalizzazione. Il processo competitivo è un **meccanismo di selezione**: le organizzazioni le cui caratteristiche corrispondono alle esigenze dell'ambiente in cui operano sopravvivono, le altre sono eliminate attraverso l'acquisizione o la liquidazione.
- Gli studiosi delle **teorie evolutive** (Nelson & Winter) ritengono che l'evoluzione si verifichi all'interno delle singole imprese, dove il processo di cambiamento, selezione e conservazione si manifesta a livello di routine organizzative. La ricerca di nuove routine è stimolata da un declino delle performance economiche, quando le imprese hanno successo, lo stimolo al cambiamento è pressoché inesistente → rimangono vittime della **trappola delle competenze**, e le loro competenze critiche diventano rigidità critiche.

Le imprese possono adattare le proprie competenze ai mutamenti del loro ambiente, specialmente se queste competenze hanno natura dinamica anziché statica.. Alcuni studiosi ritengono che le imprese possono adattarsi ai cambiamenti attraverso una serie di mutamenti discreti (**incrementalismo logico**). Romanelli e Tushman identificano un meccanismo di **equilibri sequenziali** (punctuated equilibria) in cui l'inerzia organizzativa produce un divario crescente tra l'organizzazione ed il suo ambiente, che costringe alla fine l'impresa ad adottare cambiamenti profondi e generalizzati. Il mutamento continuo ed adattivo è efficace solo fino ad un certo punto; quando si giunge ad un **punto di flesso strategico** (strategic inflection point) l'impresa deve essere disposta ad un mutamento strategico radicale.

### LA SFIDA DELLE TECNOLOGIE DI ROTTURA.

Le tecnologie di rottura presentano una serie di caratteristiche molto diverse da quelle delle tecnologie esistenti. Oltre che l'inerzia e l'autocompiacimento, vi sono 2 ostacoli principali che impediscono alle imprese esistenti di sviluppare una nuova tecnologia:

- I clienti non desiderano la nuova tecnologia
- La nuova tecnologia ha prestazioni inferiori a quella esistente.

Anche se le imprese esistenti riconoscono il potenziale di una nuova tecnologia, man mano che un'impresa diventa matura le sue competenze sono sempre + incorporate in processi e valori che tendono a non essere flessibili. La soluzione potrebbe essere che le imprese esistenti sviluppassero prodotti e attività basati sulle tecnologie di rottura all'interno di unità organizzative distinte e separate.

### LA GESTIONE BASATA SU UNA STRATEGIA DUALE

La strategia duale consiste nel massimizzare la performance dell'impresa data le condizioni attuali → **pianificazione di breve periodo**; ma anche nello sviluppare le risorse e le competenze necessarie a competere in futuro → **pianificazione di lungo periodo**.

### MODELLARE IL FUTURO

A causa dell'imprevedibilità dell'ambiente in cui opera l'impresa, anticipare il futuro non è possibile, la sfida, allora, è *creare* il futuro. Anche M. Porter ribadisce l'inadeguatezza del cambiamento incrementale → l'essenza della strategia è la scelta → alla rivoluzione si risponde con la rivoluzione interna che implica il cambiamento degli aspetti psicologici e sociologici del proprio assetto organizzativo che ostacolano il

processo innovativo. Tuttavia, x la maggior parte delle imprese consolidate, i tentativi di attuare cambiamenti radicali sono sfociati in veri e propri disastri.

PREPARARSI AL FUTURO: L'ANALISI DEGLI SCENARI

**Analisi degli scenari:** non è una tecnica revisionale, ma un processo di pensiero e comunicazione sul futuro. La si può fare in maniera sistematica, sfruttando le conoscenze delle tendenze odierne e dei segnali relativi agli sviluppi futuri. (es. approccio degli scenari multipli). L'analisi degli scenari può essere quantitativa, qualitativa o entrambe.

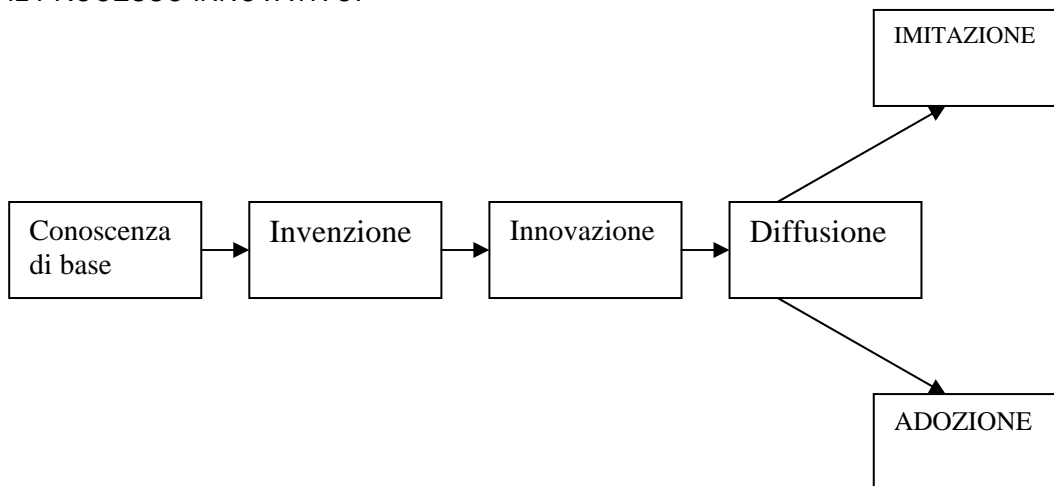
## TECNOLOGIA E GESTIONE DELL'INNOVAZIONE (CAP. X)

L'innovazione e la tecnologia rappresentano importanti fonti di vantaggio competitivo.

### IL VANTAGGIO COMPETITIVO NEI SETTORI AD ALTA TECNOLOGIA

L'innovazione determina la nascita dei settori, e se ha successo, crea il vantaggio competitivo.

IL PROCESSO INNOVATIVO:



Lo sviluppo della tecnologia: dalla generazione di conoscenza alla sua diffusione.

L'invenzione: è la creazione di nuovi prodotti e di nuovi processi attraverso lo sviluppo di nuova conoscenza o nuove combinazioni delle conoscenze esistenti.

L'innovazione: è la commercializzazione di un'invenzione attraverso la produzione e la vendita di un nuovo prodotto o servizio, o attraverso un nuovo metodo di produzione.

Non tutte le invenzioni si trasformano in innovazioni. Storicamente gli sfamanti temporali tra creazione della conoscenza e innovazione sono stati piuttosto lunghi; recentemente il ciclo dell'innovazione ha subito un'accelerazione.

LA REDDITIVITA' DELL'INNOVAZIONE: La redditività di un'innovazione x il suo autore dipende dal valore creato dall'innovazione e dalla percentuale di quel valore di cui l'innovatore riesce ad appropriarsi → **Regime di appropriabilità:** è utilizzato x descrivere 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.

Quattro sono i fattori fondamentali che determinano la misura in cui gli innovatori sono in grado di appropriarsi del valore delle proprie innovazioni:

1. **I diritti di proprietà nell'innovazione.** Vi sono diverse aree della proprietà intellettuale, inclusi: i brevetti, i diritti d'autore, i marchi registrati e i segreti industriali.
2. **La codificabilità e la complessità della tecnologia.** In assenza di un'efficace tutela legale, la misura in cui un'innovazione può essere imitata da un concorrente dipende da due caratteristiche:
  - La codificabilità. La conoscenza codificata, per definizione, è quella che può essere descritta.
  - La complessità. I nuovi prodotti non devono essere semplici e facili da imitare.

Non danno luogo a barriere permanenti ma danno *tempo* all'innovatore.

3. **Il lead time.** Tempo di cui gode l'innovatore che è necessario agli imitatori x raggiungerlo. Un vantaggio fondamentale offerto dal lead time è la possibilità di sfruttare la curva di apprendimento prima dei concorrenti.

4. **Le risorse complementari.** La diffusione nel mercato di nuovi prodotti e processi richiede qualcosa in + della semplice innovazione cioè risorse e capacità diverse x finanziare, produrre e commercializzare l'innovazione → **Risorse complementari.** Quando un'innovazione e le risorse complementari che la sostengono sono fornite da imprese differenti, la spartizione di valore dipende dal relativo potere contrattuale. Quando le risorse complementari sono **generiche** l'innovatore è maggiormente in grado di appropriarsi del valore. Tuttavia disporre di risorse complementari **co-specializzate** può conferire un vantaggio strategico, nella misura in cui queste creano barriere all'imitazione.

QUALI MECCANISMI FORNISCONO UNA PROTEZIONE EFFICACE DELL'INNOVAZIONE?

Brevetti (paternità di un'innovazione che determina entro un certo periodo di tempo l'esclusività dell'innovazione) < lead time < segretezza < competenze complementari.

#### **LE STRATEGIE DI SFRUTTAMENTO DELL'INNOVAZIONE: COME E QUANDO ENTRARE**

STRATEGIE ALTERNATIVE X LO SFRUTTAMENTO DELL'INNOVAZIONE: la scelta della modalità strategica dipende da 2 principali insiemi di fattori:

1. **Le caratteristiche dell'innovazione:** La concessione di licenze è attuabile soltanto quando l'innovazione è soggetta a diritti di proprietà chiaramente definiti. Le licenze presentano 2 importanti vantaggi. Primo, sollevano l'impresa dalla necessità di sviluppare la gamma completa di risorse e competenze complementari necessarie x la commercializzazione; secondo, favoriscono una rapida commercializzazione dell'innovazione.
2. **Le risorse e le competenze dell'impresa:** Per generare un'innovazione sono necessari ricerca, sviluppo e creatività. E' frequente un **modello innovativo a 2 stadi**: la tecnologia viene inizialmente sviluppata da una piccola impresa a elevata intensità tecnologica, che in seguito concede il prodotto in licenza ad un'impresa di maggiori dimensioni.

INNOVATORI O IMITATORI: LA SCELTA DEL TEMPO. L'entità dei vantaggi/svantaggi dell'innovatore dipende dai seguenti fattori:

1. **La possibilità di tutelare l'innovazione attraverso i diritti di proprietà o il lead time.**
2. **L'importanza delle risorse complementari.**
3. **Il potenziale x la creazione di standard tecnici.**

La scelta ottima del momento non dipende soltanto dalle caratteristiche della tecnologia e del settore ma anche dalle risorse, dalle competenze e dagli obiettivi della singola impresa. Imprese differenti hanno finestre strategiche differenti.

LA GESTIONE DEL RISCHIO: I settori emergenti sono rischiosi. Due sono le principali fonti di incertezza:

- **L'incertezza tecnologica.** Ex ante è difficile prevedere come evolveranno le tecnologie e i settori che le impiegano.
- **L'incertezza del mercato,** relativa alle dimensioni e ai tassi di crescita dei mercati dei nuovi prodotti.

Alcune strategie utili x limitare il rischio sono:

1. Collaborare con gli acquirenti principali (lead user)
2. Limitare l'esposizione al rischio. Le imprese devono adottare politiche finanziarie che limitano al massimo la loro esposizione a condizioni avverse, ridurre le spese x l'acquisto di beni capitale e altre fonti di costo fisso.
3. La flessibilità. Monitoraggio dell'ambiente e risposte tempestive ai segnali del mercato. Apprendere dai propri errori. Lasciarsi aperte tutte le opzioni e rinunciare a impegnarsi su una specifica tecnologia + a lungo possibile.

#### **COMPETERE X GLI STANDARD**

Le imprese che possiedono e influenzano gli standard di un settore possono ottenere rendimenti che nessun altro tipo di vantaggio competitivo è in grado di garantire.

TIPI DI STANDARD: Uno **standard** è un formato, un'interfaccia o un sistema che permette l'interoperabilità.

Gli standard possono essere pubblici o privati.

Gli **standard pubblici** non contengono tecnologie proprietarie e tendono ad essere fissati dal governo (in taluni casi sono obbligatori).

Con gli **standard privati**, le tecnologie e i modelli sono di proprietà di imprese o individui. La maggior parte degli standard privati lo sono *de facto*, cioè emergono dalle scelte individuali dei partecipanti nel mercato.

Problema degli standard de facto: possono impiegare + tempo ad emergere, generando una duplicazione degli investimenti e ritardando lo sviluppo del mercato.

Uno standard può essere aperto o chiuso. Negli **standard aperti**, i dettagli della tecnologia sottostante sono resi noti alle terze parti, che possono così sviluppare prodotti e servizi complementari. Negli **standard chiusi**, i dettagli della tecnologia non sono resi pubblici o lo sono solo su base ristretta.

PERCHE' EMERGONO GLI STANDARD: LE ESTERNALITA' DI RETE

**Esternalità di rete:** esiste quando il valore di un prodotto o di un servizio x l'utente dipende dal numero di altri utenti che lo utilizzano (esistono anche casi di esternalità di rete negative → prodotti esclusivi). Affinché vi siano esternalità di rete 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 a una rete.**
- **Disponibilità di risorse e servizi complementari.**
- **Risparmio dei costi legati al cambiamento.**

La presenza di esternalità di rete implica che si instaurino **circoli virtuosi**. Una tecnologia che ha una posizione di minoranza sul mercato, verrà abbandonata x adottare la tecnologia leader. Questo processo è detto *tipping* → risultato: tendenza ad un mercato *winner take all*. I mercati soggetti a esternalità di rete significative tendono ad essere dominati da un singolo produttore. E' difficile sostituire gli standard a causa degli effetti di apprendimento e degli effetti di rete. Gli effetti di apprendimento determinano un miglioramento ed un'affinazione continua della tecnologia e del design dominante. Una nuova tecnologia anche se ha le potenzialità x superare quella esistente, sarà inizialmente inferiore.

VINCERE LE GUERRE SUGLI STANDARD: è possibile sviluppare una strategia che massimizzi la probabilità di determinare lo standard di un settore:

- **Radunare gli alleati prima di partire.**
- **Prevenire il mercato:** occorre entrare presto, realizzare un ciclo rapido di sviluppo del prodotto...
- **Gestire le aspettative.** Convincere di essere i vincitori (profezie che si autoavverano).

Per creare la leadership iniziale e massimizzare gli effetti del circolo virtuoso, un'impresa deve condividere il valore creato dalla tecnologia con altri, evitando di appropriarsi di una quota troppo grande del valore creato.

Nelle battaglie sugli standard, è estremamente importante garantire la compatibilità con i prodotti già esistenti. Il vantaggio va tipicamente al concorrente che adotta una **strategia evolutiva** (cioè che offre una compatibilità a ritroso) anziché una **strategia rivoluzionaria**.

### L'IMPLEMENTAZIONE STRATEGICA DELLA TECNOLOGIA: LA VALORIZZAZIONE DELL'INNOVAZIONE.

L'invenzione dipende dalla creatività. La creatività non è soltanto una questione di intelligenza individuale, ma dipende dall'esistenza di condizioni organizzative che consentano di generare idee e di sviluppare l'immaginazione a livello sia individuale sia di gruppo. Innovare è un'attività cooperativa.

LA GESTIONE DEL PROCESSO CREATIVO: la creatività da cui scaturisce l'invenzione è di solito un atto individuale che stabilisce una relazione significativa tra concetti e oggetti fino a quel momento disgiunti.

Questo tipo di concettualizzazione viene spesso avviata da fattori accidentali.

La produttività degli individui creativi dipende anche dall'ambiente organizzativo in cui lavorano. Una molteplicità di studi empirici dimostrano che la creatività è stimolata dall'interazione umana. Un importante catalizzatore dell'interazione è il gioco.

**Abrasioni creative:** promuovere l'innovazione attraverso l'interazione di personalità e punti di vista differenti. I manager devono resistere dalla tentazione di radunare dei cloni, prediligendo invece la diversità delle caratteristiche cognitive comportamentali all'interno dei gruppi di lavoro, creando quelli che Leonard chiama gruppi di cervelli. Per garantire che la creatività sia produttiva è necessario mantenere un legame costante tra i processi creativi e le esigenze del mercato (la necessità è madre di tutte le invenzioni).

DALL'INVENZIONE ALL'INNOVAZIONE: LA SFIDA X UN'INTEGRAZIONE INTERFUNZIONALE: per commercializzare una nuova tecnologia occorre stabilire un legame tra la creatività, le conoscenze tecnologiche e le competenze nell'ambito della produzione, del marketing, della finanza, della distribuzione e dell'assistenza al cliente. Le tensioni tra i comparti operativi e innovativi dell'organizzazione sono inevitabili.

L'innovazione sconvolge le routine organizzative e minaccia lo status quo. Tra le innovazioni organizzative introdotte dalle grandi imprese x migliorare lo sviluppo del prodotto e l'implementazione di nuove tecnologie sono da annoverare le seguenti:

- **I gruppi interfunzionali di sviluppo del prodotto.** Molto efficaci nel favorire l'integrazione delle diverse competenze funzionali e la comunicazione e la cooperazione tra le divisioni funzionali.
- **I product champions.** Strumento x riconciliare la creatività ed il desiderio individuale di successo con le esigenze del processo organizzativo.
- **Le incubatrici.** Unità di business dedicate allo sviluppo il cui compito è fornire le infrastrutture ed il capitale di rischio a nuove idee di business sia interne sia esterne all'impresa.

## IL VANTAGGIO COMPETITIVO NEI SETTORI MATURI (CAP. XII)

Maturità non significa mancanza di opportunità e neppure carenza di innovazione.

### I FATTORI CRITICI DI SUCCESSO NEI SETTORI MATURI.

La maturità del settore ha due implicazioni fondamentali x il vantaggio competitivo:

- Tende a ridurre le possibilità di stabilire un vantaggio competitivo.
- La natura del vantaggio stesso è + frequentemente legata a fattori di costo che di differenziazione.

Si assiste ad un peggioramento del potenziale di prodotto nel passaggio delle imprese da attività che si possono definire *franchise* a quelle denominate *business*.

Franchise: è un'attività che fornisce un bene o servizio desiderato o necessario; nelle percezioni dei consumatori non ha sostituti in senso stretto; non è soggetta ad alcuna regolamentazione di prezzo. I franchise ottengono alti tassi di rendimento del capitale e possono tollerare una cattiva gestione. Al contrario un business genera extraprofiti in virtù di una gestione efficiente dal punto di vista dei costi o di un'offerta scarsa rispetto alla domanda.

IL VANTAGGIO DI COSTO: L'efficienza di costo è il fattore critico di successo + importante nei settori maturi.

Le principali determinanti dei costi sono 3:

1. **Le economie di scala.** L'incidenza delle economie di scala è esemplificata dal fatto che la correlazione positiva tra ROI e quota di mercato è ben + forte di quella riscontrabile nei settori emergenti.
2. **Accesso agli input a basso costo.** Le imprese consolidate possono sperimentare costi + elevati a causa di una forza lavoro sindacalizzata o di una scarsa propensione al cambiamento.
3. **Bassi costi generali.** Nelle imprese mature i costi generali troppo elevati possono essere molto diffusi e istituzionalizzati, e la loro eliminazione potrebbe richiedere una terapia shock.

Solo raramente l'efficienza di costo è una fonte di vantaggio competitivo sostenibile x le imprese nei settori maturi; + frequentemente è un requisito x la sopravvivenza. Il deterioramento della performance tra le imprese mature porta di solito all'adozione di **strategie di svolta**:

- **Riduzione dei costi e degli investimenti.**
- **Scrematura dei prodotti e dei mercati.**
- **Aggiustamenti incrementali della produttività.**

POLITICHE DI OSIZIONAMENTO: La scelta del segmento in cui posizionarsi è un fattore di assoluta rilevanza strategica nei settori maturi (es. Wal-Mart: localizzazione in città di piccole e medie dimensioni).

Quanto + l'impresa dominante si concentra sul mercato di massa, tanto + è probabile che le nicchie trascurate offrano opportunità a nuovi entranti disposti a specializzarsi x servirle.

La logica della segmentazione comporta un'ulteriore frammentazione dei mercati, fino al livello del singolo cliente. Le tecnologie informatiche hanno inaugurato nuovi approcci alla **gestione delle relazioni con i clienti** (GRC). Lo stadio successivo di questo processo consiste nell'andare oltre la selezione, contando attivamente i clienti + redditizi e accrescendo il valore di quelli meno redditizi → necessità x le imprese di ottimizzare la **generazione del valore**, cioè la relazione tra l'investimento che l'impresa compie nelle relazioni con i clienti e i rendimenti generati da questo investimento.

LA RICERCA DELLA DIFFERENZIAZIONE: Nei settori maturi la differenziazione diventa uno strumento molto attraente x difendersi dalla concorrenza di prezzo. La tendenza alla standardizzazione dei prodotti però, limita le opportunità dell'impresa e allo stesso tempo dissuade il consumatore dal pagare un prezzo superiore x un

prodotto differenziato. La standardizzazione è spesso accompagnata da una crescente differenziazione dei servizi complementari a da un'immagine + forte.

L'INNOVAZIONE: Sulla base del numero di brevetti ottenuti i settori maturi sono altrettanto innovativi di quelli emergenti. Tuttavia ciò potrebbe essere influenzato dalla classificazione come maturi di settori affermati ma tecnologicamente dinamici. Oltre all'innovazione di prodotto e di processo è possibile che vi sia una terza fase dell'innovazione: L'**innovazione strategica**, la quale diviene principale non appena l'innovazione di prodotto e di processo cominciano a perdere di importanza. L'innovazione strategica è alla base del vantaggio competitivo in quei settori in cui le potenzialità di stabilire tale vantaggio sono limitate. L'innovazione strategica può anche scaturire da una ridefinizione dei mercati e dei segmenti di mercato. Ciò potrebbe comportare:

- **Acquisizione di nuovi gruppi di clienti.**
- **Ampliamento della gamma di prodotti e servizi che svolgono funzioni nuove ma correlate.**

**Nell'economia esperienziale**, le imprese non producono + beni e servizi x soddisfare bisogni ben definiti, ma coinvolgono i clienti in un processo che li impegna sul piano emotivo, intellettuale e perfino spirituale.

Lo studio delle mappe cognitive, cioè la struttura mentale attraverso la quale i manager percepiscono l'ambiente circostante e la loro azienda, fornisce spunti interessanti x capire xkè certe imprese riescano meglio di altre ad adattarsi a un ambiente mutevole. La capacità di staccarsi dalle opinioni radicate e di pervenire ad un posizionamento innovativo o a una forma di differenziazione può rivelarsi particolarmente importante nei settori maturi → infrangere il monopolio del top management nel processo di formulazione della strategia, coinvolgendo il personale proveniente dai livelli gerarchici inferiori.

#### **L'IMPLEMENTAZIONE DELLA STRATEGIA NEI SETTORI MATURI:**

L'EFFICIENZA TRAMITE LA BUROCRAZIA: Gli ambienti stabili necessitano di un'organizzazione meccanicistica, di quella che H. Mintzberg definisce **burocrazia meccanica**. L'efficienza è ottenuta attraverso routine standardizzate, la parcellizzazione del lavoro e uno stretto controllo manageriale basato su principi burocratici. Queste organizzazioni sono tipiche di settori caratterizzati da produzioni su larga scala, nei quali la condizione di successo è la rigida applicazione dei principi tayloristici sulla divisione scientifica del lavoro, estesa tanto agli operativi quanto ai manager. Le strutture meccanicistiche sono caratterizzate di solito da un elevato grado di specializzazione sia verticale (concentrazione del processo di formulazione della strategia ai vertici dell'impresa) sia orizzontale (organizzazione x divisioni funzionali piuttosto che divisioni di prodotto).

OLTRE LA BUROCRAZIA: Si è manifestata una crescente disaffezione x l'approccio burocratico alla gestione, specialmente nei settori maturi. I fattori che hanno contribuito all'inversione di tendenza sono:

- **Aumento dell'instabilità ambientale.**
- **Attenzione all'innovazione.**
- **Nuove tecnologie di processo.** La rivoluzione informatica ha drasticamente mutato i vincoli all'efficienza → la *produzione integrata al computer (CIM)*
- **Alienazione e conflitti.**

→ Conclusioni: si è manifestata una convergenza tra le caratteristiche organizzative gestionali delle imprese nei settori maturi e quelle nei settori emergenti, maggiormente orientati alla tecnologia. Al tempo stesso l'obiettivo principale rimane l'efficienza di costo, obiettivo che non è stato posto in secondo piano ma sono semplicemente mutate le condizioni x il suo perseguimento.

#### **LE STRATEGIE NEI SETTORI IN DECLINO**

Tra le caratteristiche fondamentali dei settori in declino annoveriamo:

- Eccesso di capacità
- Assenza di innovazione tecnologica
- Numero dei concorrenti in diminuzione
- Età media delle risorse fisiche e umane elevate
- Concorrenza di prezzo aggressiva

ADEGUARE LA CAPACITA' PRODUTTIVA ALLA DIMINUZIONE DELLA DOMANDA: il costante riallineamento della capacità di settore alla diminuzione della domanda è la chiave x la stabilità e la redditività durante la fase di declino. La facilità con cui l'eccesso di capacità si adegua la declino della domanda dipende dai seguenti fattori:

1. **La prevedibilità del declino.**
2. **Le barriere all'uscita:**
  - Impianti e macchinari.
  - Costi connessi alla chiusura degli impianti.
  - Impegno del management.
3. **Le strategie delle imprese superstiti.**

LA NATURA DELLA DOMANDA: se il mercato è segmentato, l'andamento generale del declino può mascherare l'esistenza di segmenti di domanda non solo relativamente stabili ma anche anelatici.

LE OPZIONI STRATEGICHE NEI SETTORI IN DECLINO: Harrigan e Porter identificano 4 strategie che possono essere perseguite con successo nei settori maturi, sia singolarmente sia in successione:

- **Leadership:** acquisendo i concorrenti, convincendoli ad abbandonare il settore, aiutandoli ad abbattere i costi di uscita, mostrando il suo coinvolgimento nel settore, diffondendo previsioni pessimistiche sul futuro...
- **Nicchia:** identificare un segmento di mercato con una curva di domanda tendenzialmente stabile (e anelastica al prezzo) e perseguire una strategia di leadership all'interno del segmento prescelto.
- **Mietitura:** max il flusso di cassa sulla base delle attività esistenti cercando di evitare nuovi investimenti.
- **Disinvestimento:** se il futuro appare particolarmente tetro, la strategia migliore può essere rappresentata da una dismissione nelle fasi iniziali del declino, quando le previsioni degli altri attori non sono ancora del tutto negative.

La scelta della strategia nei settori in declino:

STRUTTURA DEL SETTORE	POSIZIONE CONCORRENZIALE DELL'IMPRESA	
	presenza di punti di forza in determinati segmenti	assenza di punti di forza in tutti i segmenti
favorevole	Leadership o nicchia	Mietitura o disinvestimento rapido
sfavorevole	Nicchia o mietitura	Disinvestimento rapido