

Capitolo 1: il concetto di “*strategia*”

Il bisogno di una strategia

Una **primordiale definizione** di strategia può essere *qualcosa che riguarda le persone e le aziende, vedendo e coinvolgendo tutto ciò che è dentro e fuori dall'azienda.*

Le imprese hanno bisogno di una strategia per bilanciare i bisogni e i beni disponibili: i bisogni sono illimitati e portano ad un senso di insoddisfazione, i beni invece sono limitati e servono a soddisfare i bisogni.

Le strategie per le imprese favorisce una gestione efficace delle organizzazioni tramite 3 passaggi:

1. migliorano la qualità delle decisioni
2. facilitano la coordinazione di risorse economiche, umane, industriali...
3. portano le organizzazioni a riflettere sul perseguimento di *obiettivi a lungo termine*.

Miglioramento del processo decisionale: avviene tramite 3 punti:

- **Migliora il processo decisionale** tramite la strategia stessa: si semplifica il processo decisionale operando con una regola generale che restringe l'indagine necessaria per ottenere una soluzione accettabile a un problema decisionale (*euristica*).
- **Processo di strategia:** all'interno di un'unica realtà i soggetti si scambiano le conoscenze. Per gestirle al meglio bisogna raggruppare conoscenze eterogenee e integrarle in unico progetto.
- Facilita l'applicazione di strumenti analitici: schemi teorici e tecniche.

La strategia e il successo delle organizzazioni

La parola “*strategia*” è direttamente collegata a “*successo*”, il quale è dovuto alla *fortuna* (cioè ad un risultato inatteso in un arco temporale inaspettato) e alle *competenze*.

Ci sono altri fattori che determinano il successo delle organizzazioni:

- l'abilità di riconoscere le opportunità o le minacce,
- l'aver una linea chiara da seguire,
- la flessibilità, che permette di sfruttare le opportunità

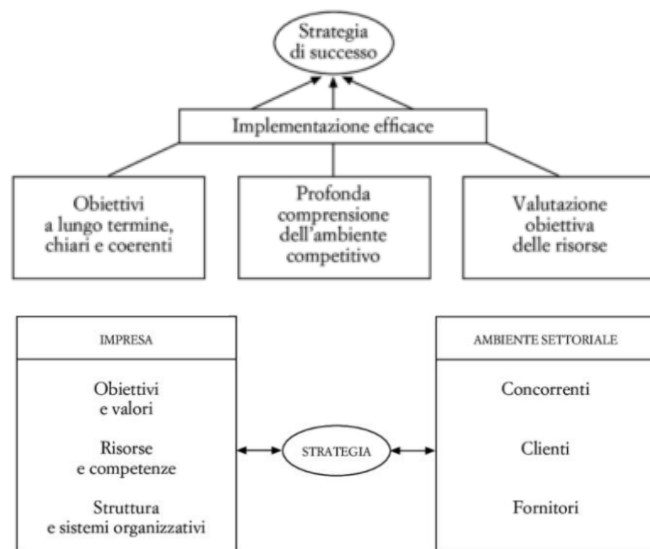
Nelle storie di successo è sempre presente una strategia, cioè una linea di condotta coerente che prevede la comprensione delle “regole del gioco” e una consapevolezza di come agire per mettersi in una posizione di vantaggio (*competitivo*).

Esempi di successo:

- Macchina da scrivere con tastiera QWERTY: derivata da macchina da scrivere a martelletti, la migliora permettendo di battere più velocemente. Remington (armi) acquista il brevetto e inizia la produzione delle macchina da scrivere (strategia della diversificazione della produzione). Da ciò ne deriva che i successi derivano dal assecondare un bisogno.
- Blockbuster video: nasce come il più grande videonoleggio di VHS, ma in poco tempo viene spazzato via dalla nascita dello streaming digitale e nello specifico da Netflix. La mancanza di una modifica nella strategia ha portato alla morte di Blockbuster (non adattarsi ai nuovi supporti tecnologici).

Schema di base per l'analisi strategica

Questo tipo di schema prevede che gli elementi alla base della piramide, siano eseguiti tutti e 3 per implementare una strategia efficace e di successo. Inoltre per *valutazione obiettiva delle risorse*, ci si riferisce alle risorse interne ed esterne all'azienda.



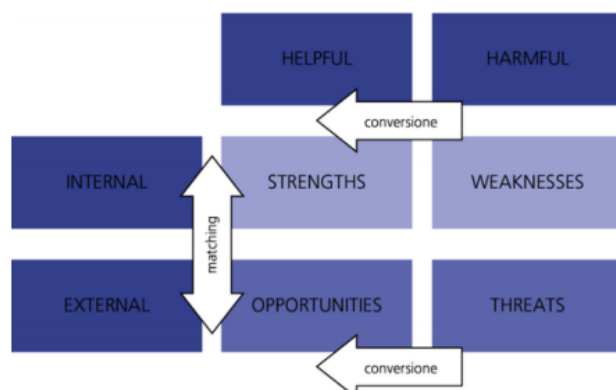
Questo schema da vita ad un modello di analisi strategica, basato su un percorso prestabilito, tramite l'analisi dell'ambiente interno ed esterno.

Viene preferito molte volte questo schema perché rispetto al modello di SWOT, molte volte le minacce e le opportunità non sono così chiare da definire (una minaccia può essere un'opportunità e viceversa). Inoltre lo "schema di Grant" prende in esame l'impresa, mettendola in relazione all'ambiente settoriale, tramite una strategia, facendola comunicare con gli stakeholders.

Analisi SWOT

Modello di analisi strategica volto a valutare opportunità e minacce dell'ambiente esterno e punti di forza e punti di debolezza dell'impresa.

L'acronimo SWOT richiama le aree oggetto d'indagine, ovvero:



Nell'analisi interna:

- **Strengths (S)**: i punti di forza
- **Weakness (W)**: i punti di debolezza

Nell'analisi esterna:

- **Opportunities (O)**: le opportunità.
- **Threats (T)**: le minacce.

I passi dell'analisi SWOT: questo tipo di analisi va per gradi:

1. Esaminare le opportunità e le minacce ambientali.
Per **opportunità** si intendono: l'apertura di nuovi mercati, nuove occasioni d'uso del prodotto e nuove tecnologie produttive.
Per **minacce** si intendono fattori principali:
 - una possibile regolazione restrittiva del mercato: dazi, leggi sulla privacy, leggi limitanti (esempio: armi in USA)
 - la nascita di nuovi prodotti sostitutivi
 - l'ingresso sul mercato di nuovi concorrenti internazionali.
2. Rilevazione dei punti di forza e di debolezza, come ad esempio:
 - il valore del brand
 - la copertura distributiva
 - la quota di mercato
 - il clima aziendale
3. Assegnazione dell'importanza ai fattori individuati interni ed esterni
4. Confronto del posizionamento sugli elementi interni ed esterni (ove i punti di forza dell'impresa coincidano con i fattori necessari per cogliere le opportunità offerte dal mercato, si determinano i presupposti per l'ottenimento di un vantaggio competitivo significativo).
5. Individuazione delle linee di azione (riduzione degli investimenti su un fattore di scarsa rilevanza strategica; monitoraggio di un evento di possibile accadimento e con significative ripercussioni sul business, etc.).

La coerenza strategica

Per avere successo una strategia deve essere coerente con le caratteristiche dell'ambiente esterno e interno all'impresa. Spesso gli insuccessi delle imprese sono causati da una mancanza di **coerenza** strategica, cioè da una mancanza di **obiettivi chiari e coerenti**.

Un esempio di coerenza strategica è dato dal caso di una compagnia low cost come Ryanair è riuscita a battere le compagnie aeree tradizionali come Alitalia, attuando una strategia di voli meno confortevoli ma più economici.

Teoria delle contingenze: è un concetto che fa parte di un insieme di idee e indica che non esiste un unico modo, superiore agli altri, per progettare, gestire e guidare un'organizzazione. Il modo migliore per progettare, gestire e guidare un'organizzazione dipende dalle circostanze (o *contingenze*), in particolare dalle caratteristiche dell'ambiente in cui l'organizzazione opera.

La strategia aziendale

Differenza tra strategia e tattica:

- **Strategia:** è un piano complessivo per lo spiegamento di risorse necessarie a conseguire una posizione di vantaggio (*in termini militari la guerra*)
- **Tattica:** è il progetto di un'azione specifica (*la battaglia*).

Le **tre caratteristiche delle decisioni strategiche** (aziendali o militari):

1. sono importanti
2. implicano un significativo impiego di risorse (monetario, di capitale umano...)
3. segnano un percorso definito e non sono reversibili.

L'evoluzione del management strategico

La pianificazione aziendale fu concepita per coordinare le singole decisioni di investimento a lungo termine (anni '50-'60) e il formato tipico era il documento di pianificazione (generalmente quinquennale).

Negli anni '60 e nei primi anni '70, con la pianificazione, le imprese programmano iniziative di diversificazione, ma durante gli anni '70 la diversificazione fallì. La concorrenza internazionale e le crisi petrolifere del 1974 e 1979 determinarono un periodo di instabilità economica. Si rese impossibile formulare previsioni così a lungo termine.

Avvenne così il passaggio alla direzione strategica, che concentra il suo focus su:

- posizionamento sui mercati rispetto ai competitor,
- vantaggio competitivo come principale scopo della strategia d'impresa.



Nel XXI secolo, di fronte a una crescente concorrenza e in un ambiente tecnologico in continuo mutamento, si è passati dalla costruzione di un vantaggio competitivo prolungato nel tempo allo sviluppo di posizioni di forza temporanee.

Resource-based view of the firm: identifica nelle risorse e nelle competenze dell'azienda stessa le sue fonti principali di vantaggio competitivo nonché le fondamenta per la formulazione strategica.

La bolla tecnologica degli anni 2000-2002 ha portato successivamente a focalizzarsi su nuovi concetti, come il grande interesse inoltre per l'innovazione strategica e i nuovi modelli di business.

Adattamento alla turbolenza: deriva dallo scoppio della bolla tecnologica del 2000 (*dot-com*) e porta il focus su due nuove tipologie di strategie aziendali:

- le **alleanze strategiche**: effettuate in mercati molto turbolenti, tra aziende di settori diversi o dello stesso settore.
- la **responsabilità sociale ed ambientale** (*corporate social responsibility*)

Responsabilità sociale ed ambientale (*corporate social responsibility*): è come un'azienda si relaziona con l'ambiente, la sostenibilità e le tematiche sociali, come la non commercializzazione di armi, il non sfruttamento dei paesi del terzo mondo. È un argomento molto importante quando ci si relaziona con il pubblico e successivamente con il mercato anche per aziende *cross-border*.

Il sistema finanziario: per capire meglio il perché sia importante la sostenibilità aziendale, bisogna ragionare su com'è fatto il sistema finanziario. Esso è composto da due soggetti principali:

- I **soggetti in surplus** economico: cioè coloro che avanzano risorse finanziarie. In questa categoria troviamo le **famiglie**, il quale surplus economico è dato dai risparmi personali.
- I **soggetti in deficit** economico: coloro che disavanzano tali risorse. I soggetti appartenenti a questa categoria sono le **aziende** e lo **stato**, i quali per fare gli investimenti hanno bisogno di attingere alle risorse finanziarie dei soggetti in surplus.

I soggetti in deficit, quindi, per fare gli investimenti necessari, si rivolgono a due settori molto importanti:

- Il **settore bancario** (*banche e finanziarie*), che danno la liquidità necessaria a questi soggetti.
- Ai **mercati** (gli *investitori*), che acquistano gli strumenti finanziari emessi dallo stato o dalle aziende, come i BOT, le azioni o le obbligazioni, credendo nel piano statale o aziendale e dandogli fiducia.

La sostenibilità: ricapitolando, essa serve a dare fiducia agli investitori, i quali riceveranno più garanzie sui finanziamenti effettuati e quindi le aziende riceveranno più liquidità da investire, a fronte di un maggior numero di investitori.

Agenda 2030: è un programma delle nazioni unite per lo sviluppo sostenibile. Alcuni di questi obiettivi sono:

- sconfiggere la povertà e la fame
- parità di genere
- energia rinnovabile
- innovazione delle imprese
- pace e giustizia

Questi obiettivi non riguardano solo l'ambiente ma anche la società e la coesione tra le nazioni. È un piano condiviso sia da enti pubblici che da enti privati, per mostrare l'impegno costante per la ricerca di questi obiettivi.

La definizione di strategia

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

Vantaggio competitivo: la capacità di distinguersi sul mercato favorevolmente rispetto alla concorrenza e per questa via ottenere una profittabilità superiore.

Non esiste una definizione univoca e universale di strategia, tuttavia quella presa in esame è la più descrittiva per quella aziendale. Tutte le strategie hanno in comune due elementi principali:

- il **dove competere**: in quale mercato, settore, luogo geografico...
- il **come competere**: marketing, abbattimento dei costi, fidelizzazione cliente...

Strategia di gruppo e di business

La strategia di gruppo (*corporate strategy*): è la scelta dei settori e dei mercati nei quali competere. Risponde al primo elemento comune delle strategie (*dove competere*)

La strategia di business (*business strategy*): è volta a definire il modo di competere all'interno di un determinato settore o mercato. Risponde al secondo elemento comune delle strategie (*come competere*).

Entrambe le strategie rispondono a come fare il profitto, cioè avere un tasso di profitto, maggiore al costo del capitale.

I punti fondamentali della strategia

La strategia può essere comunicata ed esplicitata dalle aziende in quattro modi, solitamente inseriti nei siti web delle aziende:

- La dichiarazione della missione che descrive lo scopo dell'organizzazione.
- Una dichiarazione di principi o di valori che delinea: *in cosa crede l'azienda e come si comporterà*.
- La dichiarazione della visione esplicita: *ciò che l'azienda vuole essere*.
- L'esposizione della strategia, articola il piano competitivo, che in genere descrive gli obiettivi, l'ambito e il vantaggio.

Strategia deliberata ed emergente (Mintzberg)

Strategia deliberata: come viene concepita dai dirigenti una strategia con un approccio *top-down*.

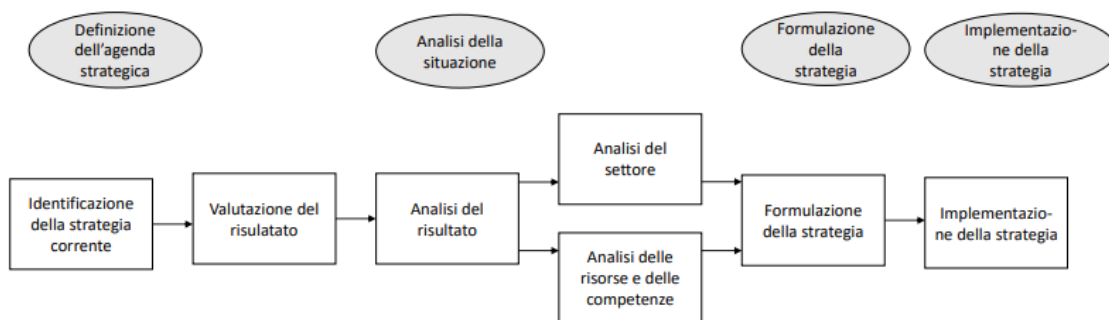
Strategia realizzata: è la strategia effettivamente implementata e per Mintzberg rappresenta solo il 10-30% della strategia deliberata.

Strategia emergente: le decisioni che emergono dal processo in cui i singoli manager interpretano la strategia deliberata, con un approccio *bottom-up* e la adattano ai cambiamenti delle circostanze esterne.

Sviluppo della strategia

Si sviluppa generalmente in 4 fasi:

1. **Definizione** dell'agenda strategica:
 - a. Identificazione della strategia corrente.
 - b. Valutazione del risultato: visualizzare se il risultato raggiunto è negativo o positivo.
2. **Analisi** della situazione:
 - a. Diagnosi del risultato: se si è in presenza di un risultato positivo o negativo.
 - b. Analisi del settore, con eventuali cambiamenti del settore.
 - c. Analisi delle risorse e delle competenze.
3. **Formulazione** della strategia
4. **Implementazione** della strategia: richiede che vengano allocate risorse e motivate persone.



Capitolo 2: l'analisi di settore

Analisi ambientale

L'ambiente di una impresa è composto da tutte quelle variabili ambientali che ne influenzano decisioni e risultati.

Le influenze ambientali possono essere classificate in base:

- alla fonte: politiche, economiche, sociali, tecnologiche...
- al grado di prossimità: microambiente e macroambiente (inteso come il mercato)

Analisi PEST

Definizione: è un'analisi basata su 4 fattori:

- **Politici:** le leggi e le ideologie politiche di un'area geografica
- **Economici:** come è strutturato un territorio economicamente e quali sono i punti di forza di esso
- **Sociali:** età media della popolazione, religione, cultura...
- **Tecnologici:** l'obsolescenza tecnologica dei beni di consumo e per quanto tempo l'azienda può collocarsi in un settore.

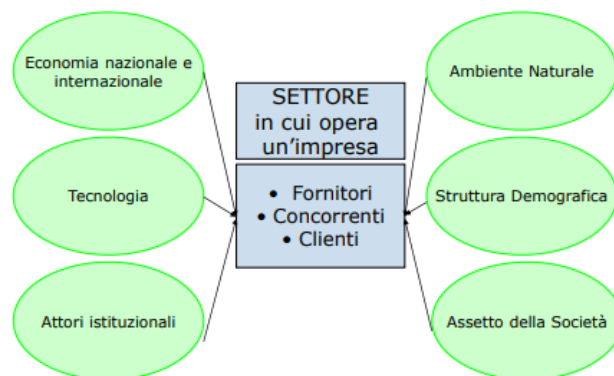


È utilizzata per più per quando si sta pianificando il **lancio di un nuovo prodotto** o servizio, quando si stanno **esplorando nuove strategie** di mercato o quando si **vende in un nuovo paese** o regione un prodotto (molto importante soprattutto per questo punto).

Per questo ultimo prodotto è molto importante questo tipo di analisi per capire l'orientamento politico in quel periodo (*per esempio: l'orientamento politico in un mandato presidenziale americano, rispetto ad un altro*).

Per una corretta analisi ambientale è importante tenere conto della struttura e delle relazioni che intercorrono con 3 gruppi di attori:

1. **Clienti**
2. **Fornitori**
3. **Concorrenti**



Gli attori sono tutti egualmente importanti e tutti devono essere analizzati. molto spesso si sottovalutano i fornitori, ma hanno la stessa importanza, in quanto servono per la produzione dei prodotti commercializzati.

Assetto societario: è com'è strutturata una società dal punto di vista politico, economico, formativo, dei diritti, della formazione...

La redditività del settore

Tutte le imprese, mirano a creare valore attraverso la produzione o il commercio. La distribuzione dell'eccedenza del valore sul costo viene distribuita tra clienti e produttori: una maggiore concorrenza tra i produttori determina una maggiore rendita al consumatore e una maggiore concorrenza tra i clienti determina una maggiore rendita al produttore (detta anche **rendita economica**).

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

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

L'analisi di settore prende in considerazione tre fattori, combinandoli in un unico schema analitico. I profitti delle imprese in un settore sono pertanto determinati da:

1. il valore del prodotto per i clienti;
2. l'intensità della concorrenza;
3. il potere contrattuale relativo dei diversi livelli della catena produttiva.

L'attrattività dei settori

Il livello di redditività è determinato dall'influenza sistematica della struttura del settore; a diversi settori d'impresa corrispondono livelli di redditività differenti e lo studio della redditività si rifà alla teoria economica e ha come punti di riferimento le situazioni di:

- **Monopolio:** un'unica impresa protetta da barriere all'entrata.
- **Concorrenza perfetta:** molte aziende forniscono un prodotto identico in assenza di restrizioni all'entrata.
- **Oligopolio:** i settori sono dominati da un ristretto numero di imprese; il posizionamento dell'azienda in posizione di *cartello*, può essere regolamentata dalle leggi locali.

Lo schema di Porter

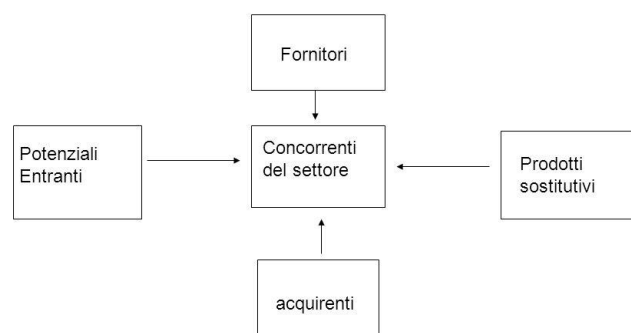
Questo schema indica la redditività del settore come tasso di rendimento del capitale rispetto al costo del capitale e presenta la competizione di 5 forze, di cui:

Tre forze orizzontali:

1. potenziali entranti
2. concorrenti del settore
3. prodotti sostitutivi

Due forze verticali

4. fornitori
5. acquirenti



La strategia di questo schema è

basato su una visione macroscopica, entrando piano piano all'interno (microscopica). È consigliabile partire con l'analisi del cuore dell'impresa: la rivalità tra imprese esistenti

L'analisi della rivalità tra i competitors prevede 7 punti tra cui:

1. **Numero dei concorrenti** e loro **dimensioni**.

2. **Grado di differenziazione del prodotto:** i prodotti altamente differenziati, capaci di offrire prestazioni uniche (funzionali e simboliche), tendono a costruire dei forti legami con i clienti, poiché rispondono in modo specifico alle loro attese. Vi sono però dei prodotti o servizi standardizzati, detti **commodity**, che per loro natura sono difficilmente differenziabili e che tendono a essere identici o molto simili tra di loro (*come ad esempio le materie prime, i prodotti agricoli e petrolchimici, i trasporti*). In questi casi gli acquirenti tendono a essere poco fedeli alla marca o al fornitore, badando fondamentalmente al prezzo, per cui le imprese per stare sul mercato devono giocare su una competizione di prezzo che incrementa la rivalità e comprime i margini di profitto.
3. **Presenza di switching costs:** il passaggio da un prodotto ad un altro o da una marca all'altra. Non si tratta esclusivamente di costi monetari: spesso i consumatori si rendono conto che altri prodotti o servizi, potenzialmente disponibili sul mercato, sono superiori rispetto a quelli attualmente in uso, eppure preferiscono evitarne l'adozione per motivi di tempo, praticità e costi psicologici. Per esempio, cambiare sistema operativo (*da iOS a Windows o viceversa*).
4. **Andamento della domanda:** una domanda in rapida espansione genera opportunità di sviluppo per tutti gli operatori del settore. In una situazione di questo tipo le pressioni competitive sono meno accentuate, poiché le imprese possono crescere anzitutto facendo leva sull'incremento della domanda, fermo restando che l'obiettivo dovrebbe essere quello di ottenere dei tassi di sviluppo superiori a quelli del mercato. Un esempio è quello dei negozi di sigarette elettroniche che non pensando ad una strategia a lungo termine sono nati a dismisura, in numero maggiore alla domanda sul lungo termine. Accade anche ai negozi di prossimità (alimentari, fruttivendoli...) dove non si applica una strategia ma si cavalca l'onda.
5. **Utilizzo della capacità produttiva:** il livello di utilizzo della capacità produttiva ha un'elevata influenza sui costi unitari di produzione e dunque sulla redditività dell'impresa
6. **Caratteristiche del business:** *costi fissi, deperibilità, costi di stoccaggio*. Le imprese che operano in settori ad alta intensità di capitale o che offrono prodotti deperibili o con elevati costi di stoccaggio in determinate circostanze devono promuovere la vendita dei propri beni o servizi a prezzi ribassati per evitare delle perdite, ma questo può causare un incremento della concorrenza e una riduzione dei profitti complessivi del settore.
7. **Presenza di barriere all'uscita:** anche la presenza di barriere all'uscita influisce sul grado di rivalità di un settore. Ad esempio, un'impresa che opera nel settore dell'acciaio ha sostenuto ingenti investimenti nello stabilimento produttivo (impianti, fornaci...) e se abbandonasse il settore quegli investimenti andrebbero perduti. In altri casi, le barriere all'uscita possono essere legate ai rapporti istituzionali dell'impresa con il governo, la pubblica amministrazione o i sindacati, che per varie ragioni potrebbero opporsi alla chiusura di impianti e stabilimenti produttivi. In qualche caso, infine, persino i legami emotivi con i dipendenti (*soprattutto per le PMI*) o verso il business possono incidere nella scelta del management di non abbandonare l'attività.

Le barriere d'entrata: Un rendimento di capitale superiore al costo del capitale all'interno di un settore ha un effetto di attrazione su imprese esterne e se non esistono barriere

all'entrata, scende il tasso di profittabilità all'interno del settore. Un settore senza barriere all'entrata e all'uscita è detto **contendibile**. Esistono vari tipi di barriere all'entrata come:

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

La concorrenza dei prodotti sostitutivi: è la propensione degli acquirenti alla sostituzione di prodotti alternativi. Determina la variazione di prezzi e profitti. Quanto più sono complessi i bisogni soddisfatti da un prodotto, e quanto più è difficile percepire le differenze nelle prestazioni, tanto più basso è il ricorso dei consumatori a prodotti sostitutivi sulla base delle differenze nei prezzi.

Tipologie di domanda:

- **Domanda anelastica** rispetto alla domanda: l'assenza di sostituti di un prodotto, come nel caso della benzina o delle sigarette, comporta una relativa *insensibilità al prezzo da parte dei consumatori*.
- **Domanda elastica** rispetto al prezzo: l'esistenza di prodotti sostitutivi comporta uno *spostamento delle preferenze del consumatore in risposta a un incremento del prezzo del prodotto*.

I limiti dell'analisi di settore

La redditività del settore di appartenenza influenza quindi solo marginalmente la redditività finale dell'impresa: studi empirici rivelano un impatto sul livello di redditività inferiore al 20%.

Non sempre la struttura di settore determina il comportamento delle imprese, ma le imprese possono trasformare interi settori:

- **Ipercompetizione:** l'impatto dirompente di certe tecnologie e dell'internazionalizzazione determina, per certi settori, l'instabilità delle strutture e la transitorietà del vantaggio competitivo.
- **Settori "winner-take-all":** in certi settori, il leader di mercato può accaparrarsi tutti i profitti rendendo irrilevante la nozione di attrattività del settore (*esempio Google*).

Esternalità di rete: è il beneficio che un individuo trae dall'utilizzo di un bene, che cresce all'aumentare del numero di utilizzatori di quel bene.

Capitolo 3: l'analisi dei concorrenti

Tipologie di prodotto

I **prodotti sostitutivi**, *riducono* il valore di un prodotto (e possono essere una minaccia), mentre i **prodotti complementari**, *aumentano* il valore di un prodotto. Quando due prodotti sono complementari, i profitti affluiscono al fornitore che riesce a costituire una posizione di mercato più forte.

Ecosistemi di imprese

L'ambiente in cui operano le imprese si può estendere ben oltre i confini del settore. Un **ecosistema di imprese** descrive la comunità di organizzazioni, istituzioni e individui che hanno un impatto sull'attività di impresa. All'interno degli ecosistemi di imprese il valore migra tra le sue diverse parti grazie a cambiamenti nella tecnologia, nella legislazione, nelle preferenze dei consumatori, ma anche grazie alle azioni delle singole imprese.

Vanno identificati i potenziali “*colli di bottiglia*”, cioè quelle attività che creano un valore per i clienti significativo e possono essere controllate da un'impresa. A tal fine bisogna:

- diventare “guardiani della qualità”
- diventare insostituibili
- avvantaggiarsi dei cambiamenti nei bisogni dei clienti
- (se possibile) **ridefinire la catena del valore**: si riesce ad ottenere un vantaggio da questa ridefinizione a livello concorrenziale.

Modello di business

Per creare valore all'interno di ecosistemi costruiti attorno alle tecnologie digitali è sempre più rilevante l'uso del modello di business che specifica la logica centrale per la creazione del valore. Questi modelli sono le proiezioni per creare valore, sotto forma di grafico.



Business Model Canvas

Il value - capture model

Un approccio, variamente descritto come modello di cattura del valore (*Value-Capture Model*, **VCM**), “strategia fondata sul valore” (*Value-Based Strategy*, **VBS**), o “modello biformale” (*Bi-form Model*, **BM**), introdotto inizialmente da Adam M. Brandenburger e Harborne W. Stuart Jr, si è successivamente sviluppato in uno schema di analisi strategica che combina ampiezza di respiro e rigore analitico.

Secondo tale schema, l’impresa è immersa in un’ampia rete di transazioni tra parti diverse e l’approccio prevede di definire quali siano i limiti dell’ammontare di valore di cui un’impresa si può appropriare.

La teoria dei giochi

Questa teoria aiuta a capire se i due soggetti in atto fanno delle mosse e contromosse detto anche *dilemma del prigioniero* perché è come se ci fossero due accusati dello stesso crimine in due sale interrogatori differenti.

Le strategie dominanti sono le strategie che se messe in atto, qualsiasi mossa sia quella dell’avversario, quella attuata sarà sempre quella vincente. La teoria dei giochi riporta alla possibilità di esaminare le mosse del concorrente, ma un grande limite è raffigurato dal fatto che non si sanno in anticipo le mosse dei concorrenti.

I principali vantaggi derivanti dall’applicazione della teoria dei giochi sono:

1. Collocazione delle decisioni strategiche in una cornice di riferimento, definita da:
 - a. il riconoscimento dei giocatori
 - b. le opzioni di ciascun giocatore
 - c. quali saranno gli esiti (*payoffs*) risultanti da ogni combinazione delle opzioni
 - d. la sequenza delle decisioni
2. Previsione dell’esito delle situazioni competitive e delle scelte strategiche ottimali.

In termini di concorrenza tra le imprese, la teoria dei giochi indica i seguenti **cinque tipi di comportamento strategico** attraverso cui influenzare i risultati competitivi:

1. **La cooperazione:** mentre lo schema delle cinque forze competitive di Porter dà molta importanza alle relazioni competitive tra imprese, il concetto di “coopetizione” (*co-opetition*), riconosce il carattere dualistico, competitivo/cooperativo, delle relazioni fra imprese.
2. **La dissuasione:** consiste nell’imporre agli altri attori dei costi, nel caso in cui adottino comportamenti considerati non desiderabili. Per essere efficace la dissuasione deve essere credibile. In questo caso si attuano delle strategie per far credere alle aziende che vogliono entrare nel settore, pensando che sia molto costoso (e quindi poco appetibile per i possibili competitors entranti). *Esempio di dissuasione:* è solitamente attuata da multinazionali come *3M*, che opera in settori diversissimi, i quali forniscono materie prime per altre aziende che magari operano nel settore del diretto competitors, i quali obbligano il competitors a comprare a prezzi vantaggiosi le materie prime, incoraggiandoli.

3. **Il coinvolgimento (commitment):** è una strategia apparentemente irrazionale, in quanto elimina le opzioni strategiche.
Hard/Soft Commitment: è la disponibilità a impegnarsi in una concorrenza più o meno aggressiva e la scelta di un *hard* o un *soft commitment* può avere ricadute sui profitti dell'impresa, a seconda dell'ambito in cui esso viene applicato
4. **Il cambiamento della struttura del gioco:** ci possono essere alleanze e accordi che aumentano le dimensioni del mercato e/o creare barriere all'entrata e la creazione di concorrenza che porta ad una diffusione di standard tecnici.
5. **I segnali:** sono comunicazioni selettive, mirate all'ottenimento di una particolare reazione (vedi attacchi diversivi e informazioni false). La credibilità e la verosimiglianza dei segnali dipendente spesso dalla reputazione dell'azienda e molte aziende USA hanno uffici atti a recepire i segnali del mercato.

Punti di forza della teoria dei giochi:

- studio delle contromosse dei competitors;
- rigidità del sistema

Punti di debolezza:

- limitata applicabilità a situazioni reali;
- migliore applicabilità nella spiegazione del passato, più che nella previsione del futuro;
- tratta principalmente di situazioni con giocatori simili con opzioni strategiche analoghe.

Utilità: i giocatori sono sempre molto simili, ma non troppo, come ad esempio hanno lo stesso settore di appartenenza ma non lo stesso prodotto, che crea un punto di debolezza. L'approccio è più dinamico di quello di Porter quindi è un miglioramento, anche se è un'analisi basata sul passato.

Schema di analisi dei concorrenti

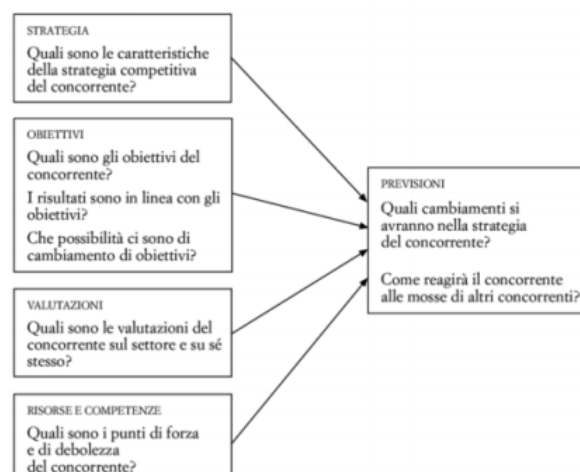
La **raccolta delle informazioni sui concorrenti** è finalizzata a:

1. prevedere le loro strategie future;
2. prevedere le loro relazioni a iniziative prese da altre imprese;
3. determinare come può essere influenzato il loro comportamento.

Si rileva spesso una difficoltà nel definire il limite legale tra raccolta lecita o illecita di informazioni (*spionaggio industriale*).

Lo schema di Porter: è basato su 4 fasi:

1. **Strategia:** qual'è la strategia del concorrente.



2. **Obiettivi:** gli obiettivi del competitor, per capire gli obiettivi di redditività del settore o dell'impresa.
3. **Valutazione:** valutazione dell'azienda e del settore del concorrente.
4. **Risorse e competenze:** i punti di forza del concorrente.

L'applicazione dei risultati: è utilizzata per prevedere le più probabili iniziative competitive del concorrente. Dà inoltre soluzioni su come influenzare le azioni dei competitor.

La segmentazione

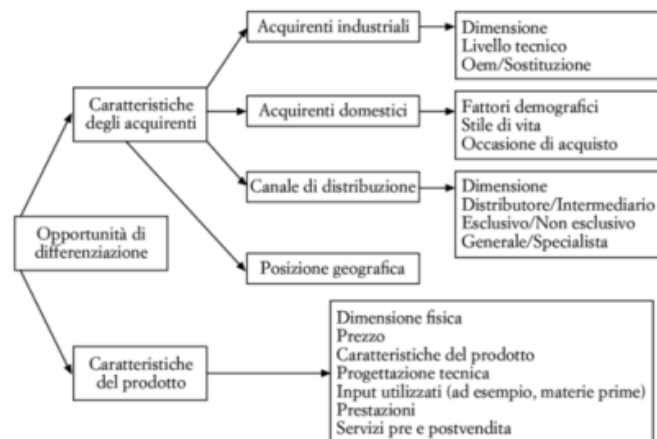
È il processo di disaggregazione dei mercati in settori specifici e si passa da un'analisi macroscopica a una microscopica.

La segmentazione si divide in più fasi:

1. identificazione delle variabili chiave di segmentazione;
2. costruzione di una matrice di segmentazione;
3. analisi dell'attrattività di un segmento;
4. identificazione dei fattori critici di successo del segmento;
5. selezione del segmento obiettivo.

Le caratteristiche degli acquirenti:

alla base di una segmentazione ci sono dei passi da eseguire: il primo passo è capire le caratteristiche degli acquirenti e del prodotto. Per gli acquirenti si possono avere diverse tipologie di acquirenti (industriali e domestici) e i vari canali di distribuzione.



Le caratteristiche dei prodotti sono dati da tutte le caratteristiche uniche del prodotto.

Esempio automobilistico: mercato automobilistico mondiale.

1. **Identificazione delle variabili di segmentazione e le categorie chiave:** le possibili variabili di segmentazione possono essere: prezzo, dimensione, cilindrata, forma, tipo di acquirente (vendita al dettaglio/flotta) e mercato geografico. Si può ridurre il numero delle variabili di segmentazione; in particolare, prezzo, dimensione e cilindrata tendono a essere fortemente correlati. Altre variabili identificano chiaramente mercati distinti (ad esempio, regioni geografiche e mercati nazionali).
2. **Costruzione della matrice di segmentazione:** la matrice di segmentazione mostra nelle colonne le regioni geografiche e nelle righe i tipi di prodotto. I tipi di prodotto sono combinazioni di variabili: prezzo, dimensione, forma e tipo di carburazione.

3. **Analisi dell'attrattività del segmento:** l'applicazione dall'analisi delle cinque forze competitive di Porter ai segmenti individuali indica l'attrattività dei mercati in crescita in Asia e in America Latina (soprattutto per le auto di lusso) rispetto ai mercati europeo e nordamericano, saturi e caratterizzati da eccesso di produzione. In questi mercati maturi i segmenti delle vetture elettriche e ibride possono risultare appetibili per la scarsità di concorrenti e l'assenza di capacità in eccesso.

PRODOTTI	AREE GEOGRAFICHE						
	Nord America	Europa occidentale	Europa orientale	Asia	America Latina	Australia e Nuova Zelanda	Africa
Auto di lusso							
Berline di grandi dimensioni							
Berline di medie dimensioni							
Berline di piccole dimensioni							
Station wagon							
Minivan							
Auto sportive							
Sport-utility							
Camioncini (pickup)							
Ibride							

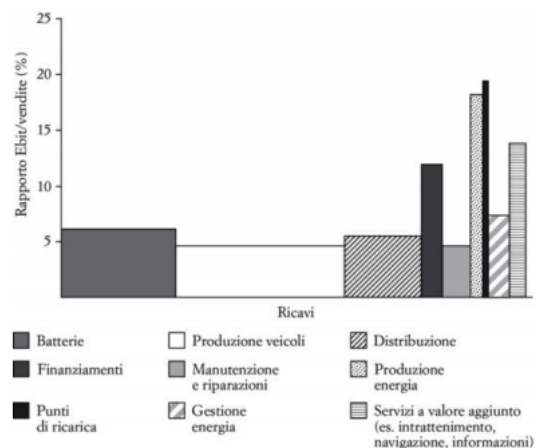
4. **Identificazione dei fattori critici di successo del segmento.**

5. **Analisi dei fattori positivi di segmenti ampi contro quelli di segmenti stretti.** Dato il potenziale di condivisione della tecnologia, del design, dei componenti tra i vari modelli, tutti i segmenti di prodotto sono dominati da produttori su larga scala, attivi in ciascuno di essi. In termini di segmenti geografici i produttori che si sono concentrati su mercati nazionali sono sopravvissuti solo nei mercati più grandi (principalmente, la Cina).

Quando si crea la matrice di segmentazione, si ottengono delle informazioni per comprendere l'attrattività di settore, trovando determinati soggetti che possono identificarsi come leader di un segmento piuttosto che un altro.

La **segmentazione** può essere:

- **orizzontale:** disaggregazione per prodotti, aree geografiche e gruppi di clienti. La segmentazione orizzontale è legato ad una matrice di segmentazione tradizionale.
- **verticale:** individuazione di attività con differenti catene del valore (con riferimento ad esempio, al profitto generato, alla capitalizzazione di mercato). All'interno della segmentazione *verticale*, è possibile rilevare la composizione dei profitti totali di un settore (4 fasi, secondo *Bain&Co.*):
 - a. definizione dei confini delle attività che contribuiscono ai profitti totali;
 - b. stima dei profitti totali del settore;
 - c. stima dei profitti di ciascuna attività, che fa parte della catena del valore del settore;
 - d. controllo e quadratura dei calcoli.



Gruppo strategico: gruppo di imprese in un settore, che persegue scelte strategiche uguali o simili con riferimento a determinate

dimensioni, usate come basi di classificazione. Sono aziende di uno stesso settore con le stesse caratteristiche nello stesso settore. Serve a identificare aziende simili e ad analizzare gli spazi liberi di mercato, in modo di posizionarsi in nicchie di mercato (che diventano strategiche).

Capitolo 4: l'analisi interna, *le risorse*

L'analisi interna

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

Un'impresa che ha ottenuto delle buone *performance* nel breve periodo ha creato un vantaggio competitivo, ma per poter confermare degli ottimi risultati nel tempo è necessario che tale vantaggio competitivo sia sostenibile. Ciò richiama alle componenti iniziali dello schema, non dimenticando gli elementi fondamentali (gli obiettivi di lungo periodo chiari e immediati da raggiungere).

L'analisi interna all'inizio veniva fatta ma non con il grado di attenzione odierno, perché si è percepito il limite del settore e dalle caratteristiche esogene di esso, prediligendo la fotografia in un determinato momento.

Negli ultimi decenni, due fattori hanno determinato una crescente attenzione sul ruolo di risorse e competenze come base per la strategia:

- al crescere dell'instabilità degli ambienti settoriali delle imprese le risorse e le competenze interne sono state giudicate una base più sicura per delineare la strategia rispetto ai mercati esterni;
- il vantaggio competitivo, piuttosto che il grado di attrazione di un settore, si è affermato come la fonte principale di una redditività superiore.

Resources - based view of the firm

La **resource based view of the firm** è un *corpus* di teorie che afferma che la differenza di performance ottenuta dalle imprese che operano in un medesimo business è dovuta fondamentalmente al set di risorse e competenze da ciascuna detenute, che ne indirizzano le scelte strategiche. Secondo tale prospettiva, la chiave del successo e della redditività delle imprese operanti in un settore non risiede nell'imitazione delle condotte competitive dei concorrenti, sebbene anche questa possa essere una strategia possibile, quanto nello sfruttamento delle differenze rispetto ai competitor, ovvero dei fattori distintivi dell'impresa. Pertanto, una strategia capace di costruire un vantaggio competitivo deve basarsi sullo sfruttamento dei punti di forza specifici dell'impresa, che risiedono nelle risorse e nelle competenze.

La **resource based view of the firm**: nasce e si sviluppa negli anni '90 e determina uno spostamento dell'analisi dal rapporto dell'impresa con l'esterno, al rapporto con l'interno. Le risorse dell'impresa sono viste come le determinanti principali della sua strategia e del suo vantaggio competitivo e queste strategie sono la base migliore per affrontare le continue variazioni dell'ambiente.

Fonti di redditività

Le fonti principali di una redditività superiore sono:

- **l'attrattività del settore**,
- **il vantaggio competitivo**, che è la fonte più importante

Piuttosto che proteggersi dalle asperità della concorrenza, l'obiettivo prioritario della strategia è diventato la ricerca del vantaggio competitivo attraverso lo sviluppo e lo sfruttamento delle risorse e delle competenze.

A queste fonti di redditività corrisponde la distinzione tra:

- **rendite monopolistiche**, cioè i profitti derivanti da posizioni di supremazia nel mercato;
- **rendite ricardiane**, dal nome dell'economista inglese David Ricardo, cioè i profitti derivanti dalla superiorità delle risorse possedute all'interno della stessa azienda.

Sfruttamento delle differenze

Si ottiene un vantaggio competitivo per lo sfruttamento delle differenze e si ottiene una differenziazione dell'azienda.

La strategia **resource-based** sottolinea la diversità di ciascuna azienda e suggerisce che la chiave della redditività non è l'imitazione del comportamento dei concorrenti, ma piuttosto lo sfruttamento delle differenze.

L'approccio alla formulazione della strategia basato sulle risorse prevede la scelta di una strategia che sfrutti i principali punti di forza di un'impresa e che protegga l'impresa dai propri punti deboli.

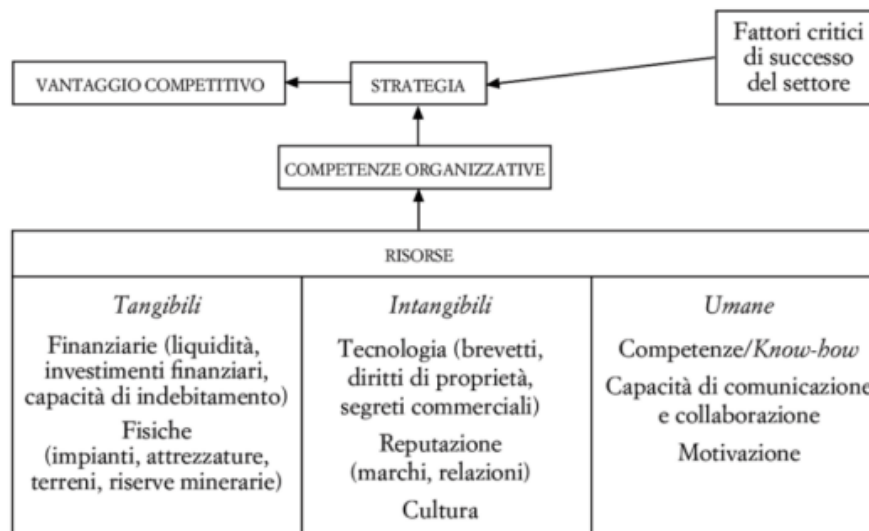
Risorse dell'impresa

La suddivisione delle risorse di una azienda si dividono in:

- **Tangibili**: sono le risorse più semplici da identificare e principalmente le risorse finanziarie e i beni materiali indicati nei bilanci. Sono tutte le immobilizzazioni, i mezzi e le liquidità (titoli e contanti, cassa e banca), inserite nello stato patrimoniale. L'analisi delle risorse prevede la comprensione dello sfruttamento del loro potenziale per creare vantaggio competitivo:
 - le opportunità sussistono per realizzare economie nel loro impiego (*si possono utilizzare meno risorse per realizzare lo stesso volume di attività?*)

- le possibilità per un migliore impiego delle risorse esistenti (*le risorse esistenti possono essere impiegate in maniera più redditizia?*)
- **Intangibili:** rappresentano, in generale, una quota molto più elevata del valore dei beni patrimoniali rispetto alle risorse tangibili e risultano poco visibili (anche in termini di bilancio). Alcuni esempi sono:
 - La proprietà intellettuale (marchi, brevetti, diritti d'autore, ...). Alcune aziende lavorano fuori i confini della giurisdizione italiana o UE, dove la legislazione è armonizzata, possono esserci dei disallineamenti nella regolamentazione di queste risorse intangibili.
 - Le risorse di rete (le relazioni di un'impresa): cioè tutte le relazioni con i partner, i fornitori e i clienti.
 - La cultura organizzativa (credenze, valori, assunzioni, significati, miti, rituali e simboli condivisi che sono ritenuti distintivi dell'organizzazione). Nel momento in cui le aziende si *assomigliano molto* e hanno quasi una leadership condivisa dello stesso settore, l'elemento distintivo è questa cultura. La cultura organizzativa, si occupa anche del *welfare* dei propri dipendenti, che distingue un'azienda dall'altra.
- **Umane:** comprendono l'esperienza e lo sforzo fornito dai dipendenti e non appaiono nei bilanci aziendali. Molte organizzazioni hanno creato uffici di valutazione con l'obiettivo preciso di misurare le competenze e le caratteristiche di impiegati attuali e futuri. Il modello delle competenze individua un profilo ideale in termini di abilità, conoscenze, attitudini e valori per una specifica categoria professionale e valuta poi ogni singolo dipendente rispetto a quel profilo. *La motivazione* è estremamente importante per l'analisi interna di un candidato.

Tutte queste risorse sono collegabili tra loro:



Tutte e queste 3 risorse sono collegate tra loro, tramite le **competenze organizzative**, che servono a coordinarle e sfruttarle al meglio, per aumentare il vantaggio competitivo. Le risorse quindi sono strettamente collegate con le competenze e sono finalizzate al raggiungimento di un vantaggio competitivo.

Capitolo 5: l'analisi interna, le competenze

Le competenze

Le competenze vengono discusse in modo diverso, da accademico ad accademico e ognuno con la propria filosofia.

Definizione: le competenze riguardano la capacità di svolgere attività e processi, coordinando l'impiego delle risorse, umane in primo luogo, perseguendo un obiettivo specifico. Rappresentano il “*come*” del vantaggio competitivo.

Esempio: Amazon ha competenze distintive nei processi logistici e nel *customer service* (specialmente in quest'ultimo), mentre Google nell'innovazione e nella gestione dei big data.

Tipologie di competenze: esistono diversi filoni di pensiero sulle tipologie.

Nel primo caso si parla di:

- Competenze **distintive**: idea già consolidata da tempo, basata sulle competenze proprie dell'azienda rispetto a quelle dei competitors, studiare da molto tempo.
- Competenze **di base**: sono le capacità essenziali per la strategia e la performance di un'impresa (*Hamel e Prahalad*).

La strategia dell'impresa deve poggiare anzitutto sulle *competenze distintive e strategiche* per il secondo filone di pensiero:

- Competenze **distintive**: riguardano attività e processi che l'impresa è in grado di svolgere meglio dei concorrenti.
- Competenze **strategiche**: concernono attività e processi che l'impresa è in grado di svolgere in maniera eccellente e che hanno un'importanza strategica in uno specifico business. Questa strategia crea valore all'interno del settore e non solo all'interno dell'azienda stessa coinvolgendo, tutti gli attori presenti, incluso il cliente.

La terza filosofia si basa sui *processi organizzativi e di innovazione*:

- Competenze **organizzative**: relative alla capacità di selezionare, organizzare e destinare risorse per raggiungere un obiettivo di business.
- Competenze **dinamiche**, che riguardano la capacità dell'impresa di integrare, costruire, riconfigurare le competenze interne ed esterne per rispondere ai cambiamenti dell'ambiente. È una strategia basata sull'evoluzione dello studio delle competenze distintive e di base a dinamiche.

Nei contesti competitivi odierni, caratterizzati da un'estrema variabilità e mutevolezza, una buona dotazione di **competenze dinamiche** risulta essere indispensabile per il mantenimento del vantaggio competitivo nel tempo.

Le capacità

Non tutti gli accademici trattano i termini allo stesso modo: per Grant è possibile usare i termini "capacità" e "competenze" in modo intercambiabile.

Capacità individuali: l'abilità propria di una persona, di eseguire un'attività in modo soddisfacente, o portare a termine con successo un compito.

Capacità di gruppo: abilità di fare "*gioco di squadra*", in cui ogni giocatore "*mette a disposizione*" le sue risorse e capacità individuali per raggiungere, insieme agli altri giocatori, lo scopo della squadra. Sono competenze che riguardano degli insiemi di individui, che crea un elemento estremamente rilevante all'interno della realtà aziendale.

Capacità di impresa od organizzative: capacità di garantire e sviluppare il buon funzionamento del modello organizzativo aziendale.

La competenza organizzativa

Definizione: è la capacità di un'impresa di destinare risorse per raggiungere un obiettivo finale desiderato. È necessario che l'impresa analizzi in modo sistematico le proprie competenze e generalmente, vengono impiegati due approcci:

- *l'analisi funzionale*
- *l'analisi della catena del valore*

Analisi funzionale

Definizione: l'analisi funzionale identifica le competenze organizzative in relazione alle principali aree funzionali dell'impresa.

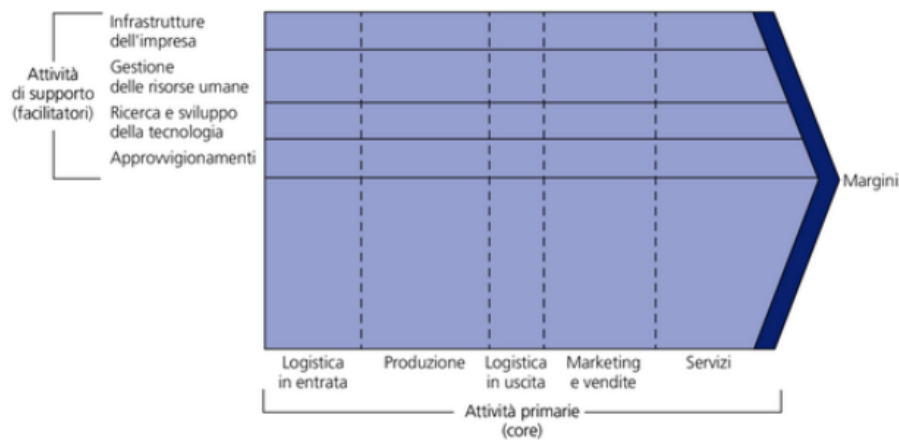
Le competenze sono individuate tramite l'analisi di ogni singola funzione di un'impresa, che includono generalmente: *gli acquisti, la logistica, il design, lo sviluppo di prodotti, il marketing, le vendite, l'ufficio legale, i sistemi informatici, le relazioni con l'amministrazione statale, le relazioni pubbliche e la comunicazione.*

Analisi della catena del valore di Porter

Definizione: l'analisi della catena del valore identifica una catena sequenziale delle principali attività dell'impresa.

La catena del valore proposta da Porter è un modello di analisi strategica che scompone il business dell'organizzazione nelle sue principali attività al fine di evidenziare in che modo ciascuna di esse, concatenata con le altre, contribuisca alla generazione del valore aggiunto complessivo e alla costruzione dei vantaggi competitivi.

Porter diversamente dall'approccio della analisi funzionale, ha l'obiettivo di scomporre il business, nella principale attività dell'impresa, per capire il contributo di ogni singola unità all'impresa vista globalmente nel suo insieme.



Il modello distingue due tipologie di attività:

1. **Le attività primarie:** le quali compongono il processo produttivo che parte dal ricevimento degli input, passa per la loro trasformazione, fino ad arrivare alla collocazione sul mercato degli output realizzati. Queste attività sono tutte le fasi di un processo che trasformano l'input, alla trasformazione, fino all'output (prodotto finito).

Le macro-attività primarie sono 5:

- a. logistica in entrata
- b. produzione
- c. logistica in uscita
- d. marketing e vendite
- e. **CRM** (*customer relationship management*) e servizi post-vendita.

2. **Le attività di supporto:** vengono realizzate per dare servizio alle attività primarie e dunque per consentirne il migliore svolgimento.

Le macro-attività di supporto sono 4

- a. infrastrutture dell'impresa (general management, organizzazione, amministrazione)
- b. gestione delle risorse umane
- c. gestione della tecnologia, sistemi informativi e ricerca e sviluppo
- d. approvvigionamenti.

La catena del valore di Porter non consente solo di delineare un *framework* di analisi (un quadro di analisi sull'impresa) delle principali attività su cui l'impresa può basare la creazione di valore, ma anche di delineare i principali punti di forza e di debolezza che caratterizzano l'organizzazione.

Il modello però presenta delle evidenti **limitazioni**: non consente di fare dei confronti con i concorrenti e dunque di identificare in quali attività l'impresa è migliore (o peggiore) rispetto ai suoi concorrenti principali. Inoltre, la catena del valore non ci aiuta a individuare le risorse distintive critiche e perciò strategiche nello specifico business. Questa, è un tipo di analisi utile all'impresa stessa ma non serve a comprendere il confronto settoriale tra imprese.

Le routine organizzative

Definizione: sono modi di lavorare regolari e prevedibili, che si sostanziano in una sequenza di azioni coordinate da parte degli individui.

Sono basate sulla conoscenza tacita e sulla reciproca intesa tra i membri del team e solitamente c'è una difficoltà oggettiva da parte di tutti i membri del team a descrivere l'articolazione della routine. La stesura della routine serve a tradurre le direttive e le prassi operative in competenze.

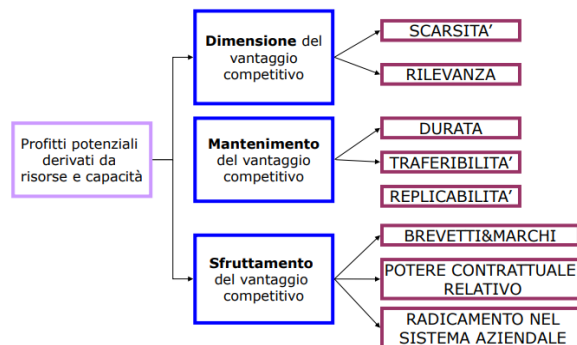
Risorse, competenze e risultati economici

Dopo aver identificato le principali risorse e competenze di un'organizzazione, ci sono due questioni fondamentali da tenere in considerazione per creare valore:

1. l'importanza strategica delle specifiche risorse e competenze dell'impresa,
2. la loro forza relativa rispetto a quelle dei concorrenti.

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

1. capacità di **conseguire** un vantaggio competitivo,
2. capacità di **mantenere** il vantaggio competitivo,
3. capacità di **sfruttare** appieno il vantaggio competitivo.



Conseguimento del vantaggio competitivo

Affinché una risorsa o una competenza possa determinare un vantaggio competitivo, devono essere presenti due condizioni:

1. **Rilevanza:** una determinata risorsa o competenza deve essere rilevante in relazione ai fattori critici di successo del mercato: in particolare, deve essere capace di creare valore per i clienti.
2. **Scarsità:** una risorsa o una competenza largamente disponibile all'interno di un settore potrebbe essere essenziale, ma non essere sufficiente, per conseguire un vantaggio competitivo (poco diffuse nell'ambito delle imprese concorrenti).

Mantenimento del vantaggio competitivo

Una volta stabilito, il vantaggio competitivo tende a erodersi; esistono tre caratteristiche delle risorse e delle competenze che determinano la sostenibilità del vantaggio competitivo nel tempo:

1. **Durata:** più una risorsa è durevole, maggiore è la sua capacità di supportare un vantaggio competitivo nel lungo termine. Se per esempio, delle risorse finanziarie permangono nel tempo, si hanno più probabilità di mantenere tale vantaggio.
2. **Trasferibilità:** il vantaggio competitivo è sminuito dalla possibilità di essere imitato dai concorrenti. Se risorse e capacità sono trasferibili tra le imprese, ad esempio, se possono essere acquistate o vendute, allora qualunque vantaggio competitivo che si fonda su di esse risulterà erodibile.
3. **Replicabilità:** se un'impresa non può comprare una risorsa, o una capacità, la deve costruire. Le tecnologie non protette da brevetti possono essere imitate facilmente dai concorrenti.
4. **Appropriabilità:** l'impresa deve poter acquisire un controllo proprietario escludendone i concorrenti.

Implicazioni strategiche

La prima attività è assicurarsi che i principali punti di forza dell'impresa siano impiegati al meglio.

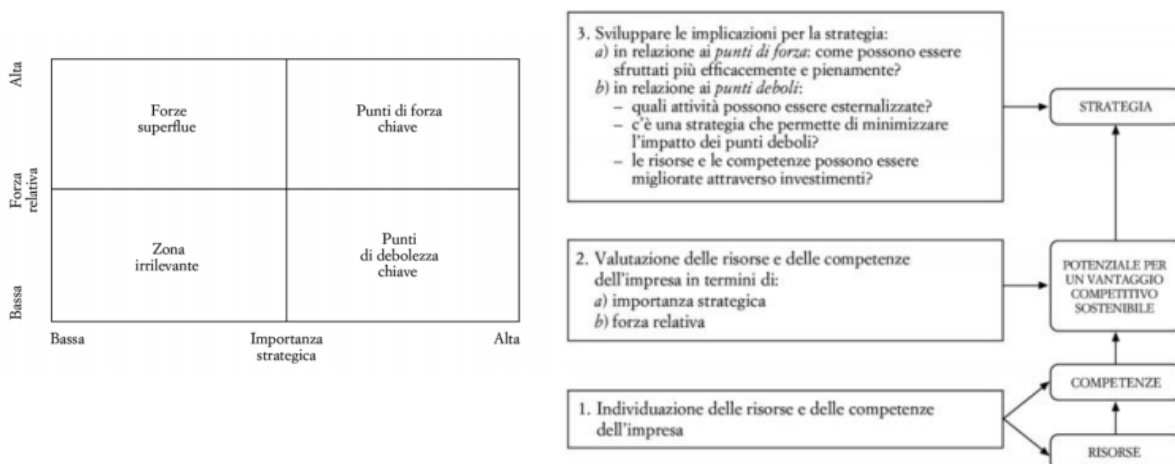
Se un'azienda ha pochi punti di forza, allora adottare una **strategia di nicchia** può essere una buona idea.

La trasformazione dei punti deboli in punti di forza tende, per la maggior parte delle aziende, a costituire un obiettivo di lungo periodo. La soluzione decisiva, e spesso di maggiore successo, riguardo alla presenza di punti deboli nelle funzioni essenziali è **l'esternalizzazione (outsourcing)**.

Una strategia brillante può consentire a un'impresa di azzerare la vulnerabilità dei propri punti deboli e trasformare le proprie caratteristiche in virtù.

Per quelle risorse e competenze in cui un'impresa è particolarmente forte, ma che non sembrano essere fonti importanti di vantaggio competitivo difendibile, un modo di affrontare il problema può essere il disinvestimento selettivo. Tuttavia, così come le imprese possono trasformare apparenti punti deboli in punti di forza competitivi, è possibile sviluppare strategie innovative che trasformino punti di forza irrilevanti in risorse e competenze di grande valore.

I risultati dell'analisi delle risorse e delle competenze dipendono strettamente dalla più o meno ampia definizione del settore in cui l'impresa agisce.



Dopo aver descritto le risorse e le competenze chiave di un'organizzazione e identificato i suoi punti di forza e di debolezza, si possono formulare strategie attraverso cui l'organizzazione può sfruttare le proprie forze e minimizzare la vulnerabilità dei suoi punti di debolezza.

Capitolo 6: le forme organizzative

Dalla formulazione alla implementazione della strategia

Affinché una strategia possa portare a dei risultati, essa deve essere supportata dall'impegno e tradotta in piani d'azione. In passato, la gestione era strategica e considerata come un processo a due fasi:

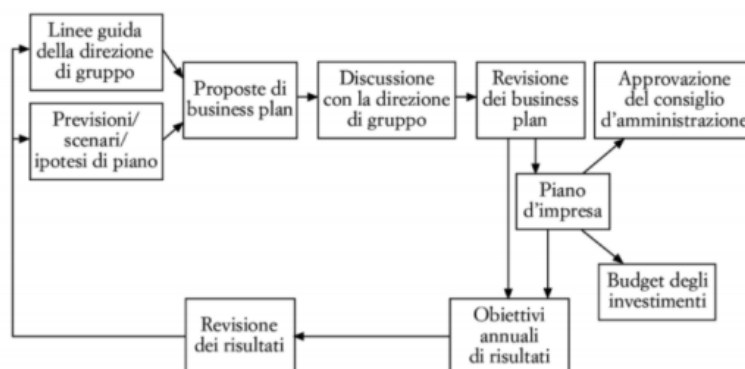
1. la formulazione
2. l'implementazione

In seguito, l'ideologia è cambiata: secondo Henry Mintzberg la strategia è una interazione tra la formulazione e l'implementazione e monti sono due forme distinte, anzi, sono fortemente interconnesse. La prospettiva di strategia come processo, ha sottolineato come in corso di implementazione la **strategia deliberata** sia riformulata e ridirezionata alla luce della **strategia emergente**.

La strategia deliberata è una strategia che viene definita seguendo un processo di pianificazione strutturato, in coerenza con la missione e nel perseguimento degli obiettivi dell'organizzazione, da parte della dirigenza aziendale. La strategia emergente, invece, è l'insieme di decisioni strategiche che adattano la strategia deliberata ai cambiamenti delle circostanze esterne.

Il ciclo annuale di pianificazione aziendale

Il ciclo di pianificazione strategica: la maggior parte delle grandi aziende adotta regolari processi di pianificazione strategica (di norma ogni anno, a volte ogni due anni) il cui risultato confluisce in un documento approvato dal consiglio d'amministrazione che offre un piano di sviluppo dell'azienda per i successivi 3-5 anni.



Impostazione del contesto: linee guida, previsioni, assunzioni. L'amministratore delegato dà in genere inizio al processo indicando delle priorità strategiche, influenzate dal resoconto ottenuto rivedendo i risultati precedenti. In aggiunta, l'unità di pianificazione strategica può offrire assunti o previsioni capaci di fornire a tutte le unità organizzative una base comune per la pianificazione strategica.

Business plan sulla base di tali priorità e assunti nella pianificazione, le diverse unità organizzative, come le divisioni di prodotto, dipartimenti funzionali e unità geografiche, creano piani strategici poi commentati e discussi dal top management.

Piano di gruppo: una volta approvati, i business plan vengono integrati per creare il piano strategico di gruppo, poi presentato al consiglio d'amministrazione per essere approvato.

Budget di spesa: i budget di spesa forniscono un collegamento tra la strategia e l'allocazione delle risorse. Quando le unità dell'organizzazione preparano i loro business plan, indicano i principali progetti che pensano di intraprendere durante il periodo di pianificazione e le spese di capitale previste. Quando aggrega i business plan per creare il piano di gruppo, il top management stabilisce budget di spesa sia per l'azienda nel suo insieme sia per le singole unità.

Piani operativi e obiettivi di risultato l'implementazione della strategia richiede la scomposizione dei piani strategici in una serie di piani a breve termine, che forniscono una base comune d'azione e di monitoraggio del risultato. Il piano annuale operativo si fonda su una serie di obiettivi di risultato che derivano dal piano strategico. Questi obiettivi sono sia finanziari (crescita delle vendite, margini, ritorno sul capitale) sia operativi (cicli d'inventario, tasso di difetto, numero di punti vendita aperti).

La progettazione organizzativa

Definizione: serve a tradurre le intenzioni in azioni richiede la messa in atto di processi organizzativi. Per comprendere che cosa tali processi implicino bisogna prima capire perché le imprese esistono: attraverso la **specializzazione** del lavoro consentono una produzione efficiente.

Due problemi sono implicati nella specializzazione:

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

La cooperazione

Deriva dal fatto che nelle organizzazioni i membri tendono a porsi obiettivi conflittuali; il disallineamento degli obiettivi viene tradizionalmente analizzato nei termini della relazione di

agenzia (cioè si deve monitorare che “l’*agente*” operi effettivamente negli interessi del “*soggetto principale*”, che rappresenta nello specifico gli interessi dell’impresa).

Un’attenzione particolare è stata data ai problemi di agenzia esistenti tra i proprietari (gli azionisti) e i manager. I problemi di agenzia riguardano l’intera gerarchia aziendale: anche i dipendenti tendono a perseguire i propri interessi personali, invece che quelli della loro organizzazione.

Problemi di agenzia nella cooperazione

I **problemi di agenzia nella cooperazione**, interessano tutti i livelli gerarchici e pongono in conflitto i diversi “*sotto-obiettivi*” delle varie unità organizzative (logica delle vendite contro la logica della produzione).

I conflitti più tipici si vengono a determinare tra le differenti funzioni: le vendite vogliono compiacere i clienti, la produzione vuole massimizzare l’output, la *R&S* vuole introdurre nuovi e sensazionali prodotti, mentre la finanza si preoccupa dell’andamento economico.

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

1. **La supervisione gerarchica:** è uno dei meccanismi di controllo più tipici: i manager monitorano comportamenti e prestazioni dei subordinati utilizzando incentivi positivi e negativi. L’incentivo positivo principale è costituito dall’opportunità di una promozione a livelli gerarchici più elevati; gli incentivi negativi sono il licenziamento e la rimozione dall’incarico.
2. **Gli incentivi di performance:** legano premi e risultati e hanno il vantaggio di essere incentivi forti, in quanto sono legati ai risultati conseguiti ed evitano il ricorso a costosi sistemi di monitoraggio e supervisione dei dipendenti. La remunerazione legata alla performance diventa meno efficace quando i dipendenti lavorano in team oppure in attività il cui output è difficile da misurare.
3. **La condivisione dei valori:** alcune organizzazioni riescono a conseguire elevati livelli di collaborazione e bassi livelli di conflittualità sugli obiettivi senza ricorrere né a controlli punitivi, né a incentivi collegati alla performance. I membri di comunità religiose, organizzazioni di beneficenza, associazioni e organizzazioni di volontariato condividono solitamente valori che servono uno scopo comune. I valori di un’organizzazione sono uno degli elementi costitutivi della cultura dell’organizzazione.

L’implementazione della strategia richiede leadership e la persuasione. Il linguaggio riveste un ruolo centrale, sia per concepire la strategia sia per implementarla. La leadership richiede la capacità di influenzare gli altri, per cui la retorica, cioè l’uso del linguaggio a scopi persuasivi, risulta essere un’abilità fondamentale.

Problemi di coordinamento

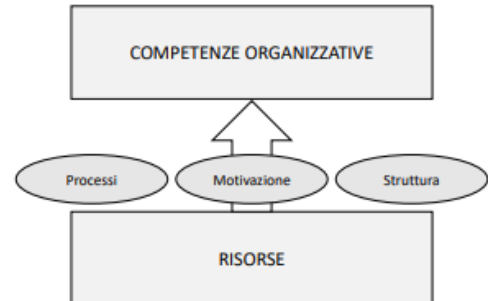
Come si mettono d'accordo le diverse unità organizzative, tramite 3 metodi:

- **Le norme e le direttive:** una caratteristica di base dell'impresa è l'esistenza di contratti di lavoro standard tramite la cui sottoscrizione l'individuo acconsente a svolgere un certo numero di compiti, in accordo con quanto richiesto dal datore di lavoro. Ciò permette ai dirigenti di esercitare la propria autorità ricorrendo a regole generali e a direttive specifiche.
- **L'adattamento reciproco:** la forma più semplice di coordinamento implica l'adattamento reciproco degli individui impegnati in compiti correlati. Tale adattamento reciproco avviene nei team senza un leader ed è particolarmente adatto a nuove attività in cui non è possibile istituire routine.
- **Le routine:** cioè sequenze regolari e prevedibili di azioni individuali coordinate. In caso di attività ricorrenti il coordinamento diventa routinizzato e le routine organizzative sono "sequenze regolari e prevedibili di azioni individuali coordinate" che costituiscono il fondamento delle competenze organizzative. Le routine sono essenziali nelle attività caratterizzate da una stretta interdipendenza fra individui, che si tratti di un semplice incarico produttivo (servire i clienti da Starbucks) o di un'attività più complessa (impiantare un bypass cardiaco).

La progettazione organizzativa

Per tradurre la strategia in azione è importante sviluppare competenze organizzative. Per generare competenze organizzative è necessario integrare le risorse in maniera efficace attraverso:

- processi
- motivazione
- struttura



Tutte le organizzazioni sono, in qualche misura, strutturate gerarchicamente. Bisogna quindi:

- definire le unità organizzative all'interno della gerarchia;
- esaminare come queste unità siano configurate all'interno della struttura complessiva dell'azienda;
- comprendere la formalizzazione all'interno delle organizzazioni e i meriti relativi delle strutture meccanicistiche e organiche.

La gerarchia

La gerarchia è la caratteristica fondamentale di ogni organizzazione, a eccezione di quelle più semplici, e rappresenta lo strumento principale per ottenere il coordinamento e la cooperazione. È un sistema di controllo fondato sull'esercizio dell'autorità: ciascun membro

dell'organizzazione riferisce al membro del livello superiore, e tutti hanno membri subordinati da supervisionare e monitorare; è una caratteristica fondamentale della **burocrazia**.

Secondo Max Weber, la burocrazia costituisce la maniera più efficiente e razionale di organizzare le attività umane (**meccanismo di cooperazione**). Essa implica:

- che ogni ufficio di basso livello sia sotto il controllo e la supervisione di uno di livello più elevato;
- una sistematica divisione del lavoro;
- una formalizzazione nella redazione di atti, decisioni e regole amministrative;
- una gestione del lavoro retta da un insieme di norme standardizzate e procedure operative;
- la fiducia nella legalità delle norme promulgate e nel diritto da parte di chi è in possesso dell'autorità sulla base di tali norme a emettere ordini.

La **modularità (meccanismo di coordinazione)**, indica la suddivisione di sistemi complessi in componenti organizzate gerarchicamente. In queste strutture modulari sono presenti 2 fondamentali vantaggi:

- **risparmio sul coordinamento**: riduzione dell'ammontare di comunicazioni necessarie al coordinamento
- **adattabilità i sottosistemi**: della gerarchia agiscono con un certo grado di indipendenza dagli altri sottosistemi

Le strutture organizzative

Una volta definite le unità organizzative, queste vanno integrate tra loro in strutture organizzative (anche se non è raro trovare anche delle forme strutturali ibride). Le 3 principali strutture organizzative sono:

- **La struttura funzionale**: è la struttura tipica di imprese che operano in un solo settore e permette: un elevato grado di controllo centralizzato, di sfruttare le economie di scala e lo sviluppo dell'apprendimento e delle competenze



Esempio: compagnia aerea

- **La struttura multidivisionale**: è la preferita dai gruppi industriali che operano in più settori. la peculiarità è alla possibilità di decentrare il processo decisionale, è costituita da un'organizzazione modulare a legami deboli, è la possibilità di applicare un sistema di



gestione comune ai differenti business, uno sviluppo di competenze di leadership attraverso l'autonomia delle singole divisioni. È divisa principalmente su 3 livelli:

- direzione centrale
 - divisione
 - unità di business.
- **La struttura a matrice:** qualunque sia il principale criterio di raggruppamento delle unità organizzative, tutte le imprese multiprodotto, multifunzionali, multinazionali (geograficamente diffuse), devono effettuare il coordinamento fra le tre dimensioni. Le strutture organizzative che formalizzano il coordinamento e il controllo tra più dimensioni sono denominate "strutture a matrice". Il controllo e coordinamento di più dimensioni, una dimensione spesso tende a essere dominante, nel tempo tende a concentrare i sistemi formali di coordinamento e controllo su una dimensione, lasciando le altre dimensioni prevalentemente informali.

Le forme d'impresa

Durante gli anni '50 la scuola delle relazioni umane riconobbe l'importanza delle relazioni sociali all'interno delle organizzazioni. Diversi tipi di gestione organizzativa:

- **Forme meccanicistiche:** dominate dalla burocrazia
- **Forme organiche:** flessibili, caratterizzate da reciproco adattamento, meno formalizzate.

La continua evoluzione dell'ambiente richiede un continuo adattamento. In questo caso, il sistema burocratico è deficitario di una necessaria flessibilità.

Capitolo 7: il vantaggio competitivo

La creazione del vantaggio competitivo

Vantaggio competitivo: è la capacità di distinguersi sul mercato favorevolmente rispetto alla concorrenza e per questa via ottenere una profittabilità superiore.

Un'azienda ottiene generalmente un vantaggio competitivo quando, rispetto ai suoi rivali, vanta una redditività superiore per un tempo continuativo. Non sempre il raggiungimento di un vantaggio competitivo è legato a una maggiore redditività.

La nascita del vantaggio competitivo è legata a questo schema:



Le fonti del cambiamento possono essere di carattere interno o esterno. Il vantaggio competitivo dipende da cambiamenti esterni quando questi hanno effetti diversi sulle imprese a causa delle loro differenze, tra l'altro, in termini di risorse e competenze. I cambiamenti esterni possono creare opportunità imprenditoriali che per essere sfruttate dalle imprese richiedono:

- anticipazione
- agilità (capacità di reazione ai cambiamenti esterni).

Il primo dei requisiti necessari per reagire rapidamente è l'informazione; con il diminuire dell'efficacia della tradizionale attività di previsione economica e di mercato, le imprese tendono ad affidarsi sempre più a "sistemi di preallarme" basati su relazioni dirette con clienti, fornitori e concorrenti, e tendono poi a comprimere i loro cicli produttivi per processare le informazioni più velocemente.

Il vantaggio competitivo può essere generato internamente attraverso l'innovazione strategica. L'innovazione di solito è concepita come l'applicazione di una nuova tecnologia e in questa sede si introducono nuovi metodi per soddisfare i clienti e competere con i concorrenti.

L'innovazione del modello di business:

- **Nuovi modelli di settore** (modello di fast-fashion): Zara per esempio riduce il gap tra la progettazione e la produzione dei capi, dando un forte turn over alle proprie collezioni.
- **Nuovi modelli di ricavo** (la compagnia aerea Virgin America introdusse nuove offerte per i clienti basate su tariffe basse ed esperienze di volo differenziate): si creano delle situazioni standard con tariffe basse.
- **Nuovi modelli d'impresa**: consistono nella riconfigurazione dei confini d'impresa e delle relazioni con i partner. Per esempio l'iPhone di Apple, basato su una fabbricazione esternalizzata e su una rete di fornitori di applicazioni, ha creato un nuovo modello per il settore degli smartphone.

Strategia oceano blu

W. Chan Kim e Renée A. Mauborgne sostengono che le migliori opportunità di business per creare valore siano da rinvenirsi non in *settori industriali esistenti* in cui vengono seguiti approcci alla competizione convenzionali (quelli che chiamano "**oceani rossi**"), ma in *spazi di mercato non contesi* (che essi definiscono "**oceani blu**"). Questi ultimi possono essere settori nuovi creati dall'innovazione tecnologica (come l'intelligenza artificiale e la nanotecnologia), ma più probabilmente riguarderanno la creazione di nuovi spazi di mercato all'interno di settori esistenti e attraverso l'uso di tecnologie già note. Un esempio è Dyson che si è inserita in un mercato già esistente (quello delle aspirapolveri), creando però un prodotto totalmente innovativo.

Tutto ciò porta a:

- **Nuovi segmenti di mercato per prodotti esistenti**: ad esempio, la batteria *Powerwall* di Tesla per immagazzinare energia elettrica in ambienti domestici.
- **Riconcettualizzazione di prodotti esistenti**: ad esempio, quella operata da Mark Zuckerberg dell'annuario di scuola cartaceo in piattaforma online interattiva.

- **Nuove ricombinazioni di caratteristiche** del prodotto e **riconfigurazioni di catene del valore** consolidate che stabiliscono nuove posizioni di vantaggio competitivo: ad esempio, il sistema integrato di gestione degli ordini, assemblaggio e distribuzione di personal computer di Dell, che ha permesso una maggiore velocità di evasione di tali ordini e una scelta per il consumatore senza precedenti.

Per mantenere un vantaggio competitivo bisogna difendersi dall'imitazione, che è la forma più diretta di concorrenza: per mantenere nel tempo il vantaggio competitivo è dunque necessaria la presenza di **barriere all'imitazione** (possono riguardare un prodotto, un modello...). Per combattere l'imitazione occorre attuare dei meccanismi di isolamento, che siano tarati sul tipo di imitazione competitiva subita. Per imitare con successo c'è bisogno di 4 aspetti:

1. **l'identificazione**: del vantaggio competitivo del concorrente
2. **l'incentivo**, ovvero rilevare una maggiore profittabilità nella scelta d'imitazione
3. **la diagnosi** della strategia rivale
4. **l'acquisizione** delle risorse, per attuare l'imitazione.

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

I meccanismi di isolamento

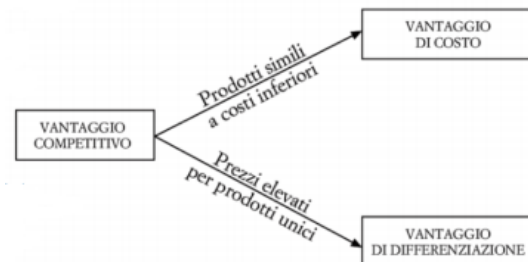
Alcuni meccanismi di isolamento sono:

1. **Nascondere performance superiori alla media** (*occultamento - identificazione*): per scoraggiare i nuovi concorrenti le imprese possono rinunciare alla massimizzazione dei profitti nel breve periodo.
2. **La dissuasione e le azioni preventive** (*dissuasione - incentivo*): riuscire a convincere i rivali che l'imitazione non è redditizia, allora può evitare le sfide competitive. Un'impresa può scoraggiare l'imitazione attraverso *azioni preventive*, cioè occupando nicchie strategiche esistenti o potenziali per ridurre la gamma delle opportunità di investimento disponibili per i nuovi entranti.
3. **Ambiguità causale e imitabilità incerta** (*diagnosi*): quando il vantaggio competitivo di un'impresa è multidimensionale e basato su un insieme complesso di risorse e competenze risulta difficile per un concorrente diagnosticare le determinanti del successo. Il risultato dell'ambiguità causale è l'imitabilità incerta. In questo caso non si riescono a identificare gli elementi per i quali l'azienda da imitare sia particolarmente brillante e l'imitabilità è *incerta*.
4. **L'acquisizione di risorse e competenze** (*l'acquisizione*): le barriere all'imitazione sono limiti alla trasferibilità e alla replicabilità delle risorse e delle competenze.

Le fonti del vantaggio competitivo

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

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



Le Strategie generiche di Porter

Nel perseguire un **vantaggio di costo** l'obiettivo dell'impresa è quello di diventare il leader di costo (cioè l'impresa che offre il prodotto al prezzo più basso) nel suo settore o nel suo segmento. La differenziazione rispetto ai concorrenti è ottenuta quando l'impresa fornisce qualcosa di unico che ha valore per il cliente al di là di una semplice offerta a basso prezzo (**vantaggio di differenziazione**). Combinando i due tipi di vantaggio competitivo con la scelta dell'impresa rispetto alla portata della propria offerta (un mercato ampio o un segmento ristretto), Porter ha definito tre strategie generiche:



1. **leadership di costo:** economie di scala e apprendimento, tecniche di produzione e progettazione, costo degli approvvigionamenti, utilizzo della capacità produttiva, efficienza residuale
2. **differenziazione**
3. **focalizzazione.**

La leadership di costo

Uno dei tipi di vantaggi competitivi in termini di costo è dato da delle determinanti specifiche, prima tra tutte è l'economia di scala.

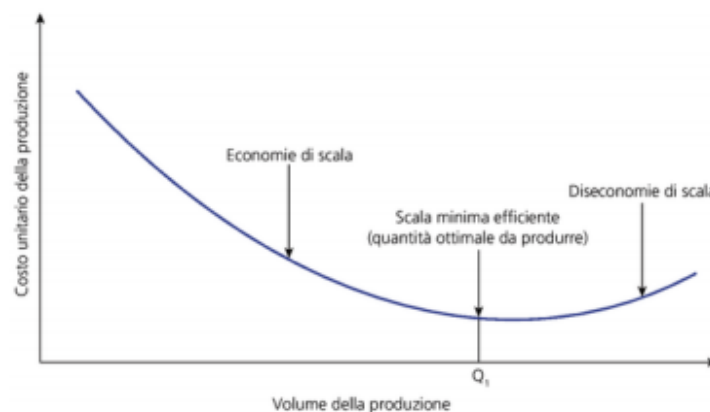
L'economia di scala (*maggior produzione, minore costo unitario*): è la riduzione del costo medio che si verifica al crescere della quantità della produzione e della dimensione di un'impresa. Quanto più è elevata la capacità di produzione di un impianto, tanto minore è il costo unitario per ciascuna unità di prodotto, in quanto in un medesimo periodo di tempo l'impianto può produrre una maggiore quantità di prodotti (il costo si distribuisce su una maggiore quantità maggiore). 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. Per esempio: un serbatoio per il petrolio della capacità

di 10.000 barili non costa cinque volte di più di un serbatoio di 2.000 barili. Gli input e gli output non sono legati direttamente da costi direttamente proporzionali.

2. **Indivisibilità:** molte risorse e attività sono indivisibili, non sono cioè disponibili in piccole quantità., di conseguenza, generano economie di scala nelle imprese che sono in grado di distribuire i costi di queste risorse su volumi di output più elevati. I costi di R&D non sono divisibili, però se i costi possono ripartirsi su un output molto più elevato, andrà ad incidere sul costo unitario.
3. **Specializzazione:** generalmente, poiché all'aumentare del grado di specializzazione dei macchinari e delle attrezzature aumenta anche il costo che l'impresa deve sostenere per acquistarli, solo le imprese di grandi dimensioni possono farlo, ottenendo così un notevole vantaggio sui competitor di dimensione minore. Produrre elevati volumi di output consente alle imprese di assegnare mansioni specialistiche (divisione del lavoro) a personale specializzato, in grado di contribuire in maniera più efficiente al processo produttivo. Questo tipo di specializzazione è su due punti:
 - a. *macchinari e strutture*
 - b. *personale* (risorse umane).

Grafico dell'economia di scala: nella prima parte la curva decresce all'aumentare dei volumi di produzione, vi è un certo punto (Q_1 nella figura) in cui l'andamento decrescente della curva si arresta, raggiungendo il suo punto di minimo, e ricomincia poi a salire. Il punto Q_1 è detto **scala minima efficiente** e corrisponde al volume ottimale di output che l'impresa dovrebbe produrre per sfruttare al massimo le potenzialità delle economie di scala. Quando l'impresa supera il livello di output in corrispondenza del punto di scala minima efficiente ottiene l'effetto inverso delle economie di scala, incorrendo nelle cosiddette **diseconomie di scala**.



Economie di apprendimento: la curva di esperienza è basata in primo luogo sul *learning by doing* da parte di individui e organizzazioni; l'apprendimento si verifica sia a livello individuale, attraverso l'acquisizione di una maggiore abilità e una migliore capacità di risoluzione dei problemi, sia a livello di gruppo, attraverso lo sviluppo di routine organizzative.

Tecnologia e progettazione di processo: la *catena di montaggio* introdotta da Ford (Taylor), che ridusse il tempo necessario per assemblare il Modello T dalle 106 ore del 1912 alle 6 ore del 1914.

Progettazione di prodotto: standardizzazione dei modelli e dei componenti.

Costi di approvvigionamento: esistono diverse ragioni, di cui alcune di seguito esposte, per cui un'impresa può riuscire a pagare un input di produzione meno dei suoi concorrenti.

- **Differenze nei prezzi dovute alla localizzazione geografica:** il prezzo degli input può variare a seconda della localizzazione geografica, a causa delle differenze esistenti tra i livelli salariali vigenti nei diversi paesi.
- **Possesso di (accesso a) fonti di approvvigionamento a basso costo:** nei settori a elevata intensità di materie prime il possesso o l'accesso a fonti di approvvigionamento a basso costo può rappresentare un vantaggio di costo decisivo.
- **Lavoro non sindacalizzato:** la presenza dei sindacati comporta retribuzioni e benefit più elevati, nonché vincoli all'organizzazione del lavoro che hanno come conseguenza una minore produttività.
- **Potere contrattuale:** la capacità di negoziare prezzi preferenziali e sconti può essere una grande fonte di vantaggio competitivo per i leader di settore, specialmente nella vendita al dettaglio.

Utilizzo della capacità produttiva: il sottoutilizzo degli impianti causa un aumento del costo unitario.

Efficienza residuale: queste efficienze residuali sono legate a quanto un'impresa si avvicina alla frontiera operativa efficiente, che dipende dalla sua capacità di eliminare le risorse in eccesso o "*l'inefficienza-X*".

La catena del valore

La catena del valore proposta da Porter è un modello di analisi strategica che scompone il business dell'organizzazione nelle sue principali attività al fine di evidenziare in che modo ciascuna di esse, concatenata con le altre, contribuisca alla generazione del valore aggiunto complessivo e alla costruzione dei vantaggi competitivi.

Le fasi dell'analisi di struttura di costo di un'impresa sono:

1. disaggregazione dell'impresa in attività separate
2. definizione dell'importanza relativa delle diverse attività in termini di costo totale di prodotto individuazione delle determinanti di costo
3. individuazione dei legami fra le attività
4. individuazione delle opportunità di riduzione dei costi

Il vantaggio della differenziazione

Il vantaggio di differenziazione si ottiene quando un'azienda riesce a ottenere, grazie alla differenziazione, un premio sul prezzo, che eccede il costo sostenuto per realizzarla.

La differenziazione non consiste semplicemente nell'offrire prodotti con caratteristiche differenti, ma nell'identificare e comprendere ogni possibile forma di interazione tra l'impresa

e i suoi clienti; ciò richiede di osservare attentamente sia l'impresa (il lato dell'**offerta**) sia i suoi clienti (il lato della **domanda**).

La differenziazione non è solo sul prodotto, ma anche sul brand, sui servizi, sul post vendita, per lo status. Molte volte è legato al tema del bisogno (piramide di Maslow), che non sono legati solo al primario, ma a bisogni di stima e appartenenza.

La differenziazione può interessare aspetti del prodotto:

- **tangibili**: riguarda le caratteristiche visibili di un prodotto o di un servizio che assumono rilievo nelle preferenze e nei processi di scelta dei consumatori: *dimensione, forma, colore, peso, design, materiale e tecnologia o ancora consegna, servizi postvendita e accessori.*
- **intangibili**: riguarda il valore che i clienti attribuiscono a un prodotto o a un servizio, indipendentemente dai loro aspetti tangibili. Tra gli aspetti intangibili, la differenziazione d'immagine è particolarmente importante per gli "**experience goods**", cioè quei prodotti e servizi la cui qualità è difficile accertare al momento dell'acquisto (ad esempio, *cosmetici, servizi per la salute e istruzione*).

Definizione di differenziazione: riguarda il modo in cui l'impresa compete e offre qualcosa di unico ai suoi clienti ed è una *scelta strategica attuata dall'impresa*.

- Dal **lato della domanda**: bisogna chiedersi i motivi che spingono i clienti a comprare un prodotto o un servizio cioè *capire i consumatori*. Le ricerche di mercato possono essere uno strumento utile, anche se può risultare pericoloso focalizzarsi esclusivamente sulla posizione della concorrenza.

Definizione di segmentazione: riguarda il dove l'impresa compete in termini di consumatori, luoghi e tipi di prodotto ed è una *caratteristica della struttura di mercato*.

Posizionamento del prodotto

Ci sono diverse tecniche per analizzare le preferenze dei consumatori rispetto a determinati attributi di prodotto:

1. **Multidimensional scaling**: compara prodotti concorrenti sulla base delle caratteristiche fondamentali del prodotto.
2. **Conjoint analysis**: misura l'intensità delle preferenze del consumatore per diversi prodotti per poi stimare le preferenze relative a un nuovo ipotetico prodotto (è stata usata da Marriott per progettare le caratteristiche degli hotel della sua catena)
3. **Analisi dei prezzi edonistici**: considera i prodotti quali insiemi di caratteristiche. le differenze di prezzo fra modelli di personal computer sono il riflesso di differenze nella velocità del processore, nella memoria e nella capienza dell'hard disk. I risultati di questa analisi possono poi essere usati per formulare decisioni sul numero di caratteristiche da includere nei nuovi prodotti e stabilire il prezzo.

Analisi della differenziazione: *lato offerta*

Il vantaggio di differenziazione dipende dalla capacità dell'impresa di offrire un prodotto differenziato. Questi punti sono:

- **I fattori di unicità:** Porter ha identificato una lista di fattori di unicità che costituiscono le variabili decisionali dell'impresa:
 - caratteristiche e prestazioni;
 - servizi complementari (ad esempio, credito, consegna, riparazione);
 - intensità delle attività di marketing (ad esempio, livello degli investimenti pubblicitari);
 - tecnologia impiegata nella progettazione e nella produzione;
 - qualità degli input acquisiti;
 - procedure che influenzano la gestione di ciascuna attività (ad esempio, rigore nel controllo della qualità, dettaglio delle procedure di servizio, frequenza delle visite ai clienti);
 - competenze ed esperienze dei dipendenti;
 - collocazione geografica (ad esempio, vicinanza ai clienti);
 - livello di integrazione verticale (che influenza la capacità dell'impresa di controllare gli input e i processi intermedi).
- **Integrità 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 le diverse caratteristiche. Per esempio: *la capacità di Harley-Davidson di creare un'immagine di rudezza, di indipendenza e di individualità è coerente con quella del suo management, che indossa i classici completi in pelle degli harleysti e va ai loro raduni facendo sfoggia dei propri bolidi, e del suo sistema di gestione, che dà voce in capitolo agli operai e promuove la qualità, l'iniziativa e la responsabilità.*
- **I segnali e la reputazione:** i prodotti si dividono in:
 - **search goods:** prodotti la cui qualità può essere accertata con una semplice verifica;
 - **experience goods:** prodotti la cui qualità può essere accertata solo dopo il consumo. Per questi beni sono molto importanti i **payoffs** lanciati dai produttori (promozione e segnali di fiducia al mercato)
- **I marchi:** per molte imprese produttrici di beni di consumo, il marchio è l'attività patrimoniale più importante. Le funzioni dei marchi:
 - garanzia di responsabilità
 - incentivo a mantenere la qualità del prodotto
 - grande rilevanza nel commercio elettronico
- **I costi della differenziazione:** la differenziazione può limitare lo sfruttamento di economie di scala. Pertanto è importante posticipare la differenziazione negli stadi finali della catena del valore dell'impresa (la progettazione modulare con componenti comuni permette di realizzare economie di scala e, al contempo, una notevole varietà di prodotto, *esempio: produzione di auto*). Tra i costi connessi alla differenziazione ci sono:
 - approvvigionamenti di maggiore qualità
 - formazione dei dipendenti
 - elevati costi pubblicitari
 - servizi post vendita

Capitolo 8: il cambiamento strategico

La biston betularia

Il numero di farfalle nere su quelle bianche, nell'800 durante la rivoluzione industriale, era superiore, per adattarsi al cambiamento, mimetizzarsi e sopravvivere. Anche le imprese hanno la necessità di adattarsi al cambiamento e più saranno capaci di farlo, più saranno longeve.

L'evoluzione del settore e il cambiamento strategico

Ogni cosa si trova in uno stato di costante cambiamento, specialmente nel mondo degli affari. La sfida più grande del management consiste nel fare in modo che l'azienda sia in grado di adattarsi ai mutamenti che si verificano nel suo ambiente.

L'evoluzione dell'ambiente settoriale è guidata dalle forze della tecnologia, dai fabbisogni della clientela, dalle condizioni economiche e da numerosi altri fattori.

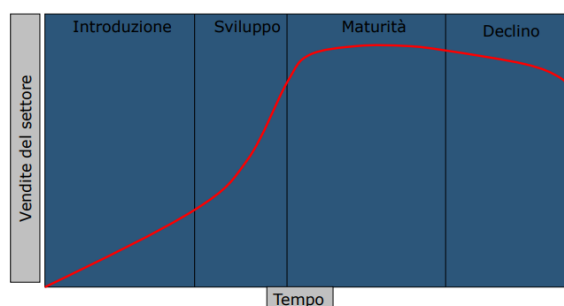
Il cambiamento è dato dal cambiamento delle variabili ambientali come per esempio:

1. Il **bisogno della clientela**: se cambia, anche il bene che soddisfa il bisogno cambia.
2. La **tecnologia**: come incide sui settori e sulle imprese
3. Le **condizioni economiche**: della clientela e delle imprese analizzate e che devono allinearsi al cambiamento.

Il ciclo vitale di un settore

Equivale al ciclo di vita del prodotto dal lato dell'offerta; nella misura in cui un settore produce una gamma e una sequenza di prodotti è quindi probabile che il suo ciclo di vita abbia una durata superiore a quella dei singoli prodotti. Si sviluppa in 4 fasi:

1. **introduzione** (o apparizione): vendite limitate, basso tasso di penetrazione, tecnologia innovativa, costi elevati, prezzi elevati, bassa qualità e clienti benestanti e innovatori.
2. **sviluppo**: rapida penetrazione del mercato, tecnologia standardizzata, calo dei prezzi e *mass market*.
3. **maturità**: rallentamento della crescita e domanda di sostituzione.
4. **declino**: ingresso dei prodotti sostitutivi.



Ognuna di queste fasi non ha una durata prefissata, ma si sa solo che saranno identiche e sequenziali. È un aspetto su cui le imprese devono porre particolare attenzione.

È importante analizzare le forze che determinano l'evoluzione del settore. A tal proposito, si possono individuare due fattori fondamentali:

- Lo sviluppo della domanda:
- La creazione e la diffusione di conoscenza: la nuova conoscenza è alla base della nascita di nuovi settori e nella fase introduttiva la tecnologia progredisce rapidamente.

Modelli dominanti e standard tecnici

Modello dominante: è un'architettura di prodotto che definisce aspetto, funzionalità e metodo di produzione di un bene. Generalmente è di una impresa ma viene esteso anche ad altre, nel caso non si siano particolari brevetti sulla produzione. Di fatto stabilire un modello dominante non conferisce necessariamente alcun vantaggio di profitto; I modelli dominanti possono riguardare anche i processi e sono presenti anche nei modelli di business.

Uno **standard tecnico** è una tecnologia o una specificazione importante per la compatibilità.

Un modello dominante potrebbe incorporare uno standard tecnico. Grazie ai personal computer della Ibm il sistema operativo Ms-Dos e i microprocessori x86 di Intel sono diventati lo standard tecnico nel settore dei personal computer.

Dall'innovazione di prodotto all'innovazione di processo

Non appena un settore si aggrega a un modello o tecnologia dominante, avviene il passaggio dall'innovazione radicale a quella incrementale del prodotto. Il passaggio dall'innovazione di prodotto a quella di processo, avviene come la grafica seguente:



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

Anche i consumatori beneficiano della diffusione della conoscenza; la migliore conoscenza delle caratteristiche dei prodotti concorrenti consente una migliore valutazione del rapporto qualità/prezzo e li rende più sensibili al prezzo.

Il ciclo di vita

Modello del ciclo di vita: la durata del ciclo di vita varia da settore a settore e si rileva una tendenza nel tempo verso una riduzione generalizzata del ciclo di vita (una compressione temporale, dovuta a forti sollecitazioni tecnologiche). I percorsi evolutivi sono soggetti alla tipologia di settore.

Nel corso del ciclo di vita i cambiamenti nello sviluppo della domanda e della tecnologia hanno implicazioni per:

- la struttura del settore;
- la concorrenza;
- le fonti del vantaggio competitivo.

L'evoluzione della domanda

Nella fase introduttiva si ha una limitazione ai primi acquirenti con reddito elevato e all'avanguardia (clienti innovatori). Nella fase di sviluppo si ha una rapida accelerazione della penetrazione di mercato. Al maturare della domanda, si ha una espansione su un mercato di massa, con acquisti di sostituzione-ripetizione. I clienti sono consapevoli e sensibili al prezzo. Infine con la fase di declino si ha l'obsolescenza del prodotto.

L'evoluzione della tecnologia

Nella introduzione ci possono essere tecnologie concorrenti (allineate o diverse con stesso target di clientela), con una rapida innovazione di prodotto. Lo sviluppo è dato da un modello dominante standard con una rapida innovazione di processo. La maturità è data da conoscenze tecniche diffuse e la ricerca di miglioramenti tecnologici. Infine ci sarà poca innovazione di prodotto e di processo.

L'evoluzione dei prodotti

Introduzione: qualità scadente, ampia gamma di caratteristiche e tecnologia con delle variazioni frequenti nei modelli. Nella fase di sviluppo ci sarà un miglioramento di qualità e dei modelli iniziali, dove emerge un modello dominante. La fase di maturazione del prodotto prevede una standardizzazione del prodotto con alcuni tentativi di differenziazione tramite marchio, qualità, vendita a pacchetto. Infine nella fase di declino si ha la standardizzazione del prodotto diventando la norma: la differenziazione è quindi difficile e poco redditizia.

L'evoluzione della produzione e distribuzione

Inizialmente si hanno piccole quantità produttive con manodopera specializzata e canali distributivi specializzati. nella fase di sviluppo si ha una capacità produttiva insufficiente, su un mercato di massa con una concorrenza per i canali distributivi. Nella maturità è presente un eccesso di capacità produttiva, basata su manodopera non specializzata e una produzione in grandi quantità, dove i distributori vendono poche linee di prodotto. Nel declino prevale un eccesso cronico di capacità produttiva, dove emergono i canali specializzati.

Adattamento organizzativo e cambiamento

Spesso il cambiamento organizzativo viene ostacolato da alcune fonti di inerzia:

- **Routine organizzative:** gli economisti evolucionisti sottolineano il fatto che le competenze sono basate su routine organizzative, cioè modelli di interazione coordinata fra membri dell'organizzazione che si generano e sviluppano mediante una ripetizione continua. Quanto più le routine di un'organizzazione sono sviluppate, tanto più è difficile svilupparne di nuove; di conseguenza, le organizzazioni sono vittime di trappole organizzative in cui le principali competenze si trasformano nelle principali rigidità.
- **Strutture politiche e sociali:** il cambiamento rappresenta una minaccia per il potere detenuto da coloro che occupano posizioni di autorità. Quindi, sia come strutture sociali sia come strutture politiche, le organizzazioni tendono a resistere al cambiamento.
- **Conformismo:** i sociologi delle istituzioni sottolineano che le imprese tendono a imitarsi l'un l'altra per acquisire un certo grado di legittimazione. Il processo di isomorfismo istituzionale blocca le organizzazioni all'interno di strutture e strategie sempre uguali che rendono loro difficile adattarsi al cambiamento
- **Ricerca limitata:** la capacità delle organizzazioni di attuare cambiamenti significativi è limitata da una combinazione di fattori cognitivi e comportamentali.
- **Complementarietà tra strategia, struttura e sistemi:** Tutti gli elementi di un'organizzazione (strategia, struttura, sistemi, cultura, obiettivi e abilità dei dipendenti) sono complementari. Durante la fase di sviluppo iniziale le organizzazioni stabiliscono combinazioni di strategie, processi, strutture e stili manageriali che sono modellati dalle contingenze. Una volta istituita, tuttavia, questa configurazione diventa un ostacolo al cambiamento.

Gestione del cambiamento tecnologico

Alcuni cambiamenti tecnologici minacciano le risorse e le competenze delle aziende consolidate sono "distruttivi per le competenze". Altri cambiamenti sono "stimolanti per le competenze". Le innovazioni che cambiano l'architettura complessiva di un prodotto creano grandi difficoltà per le imprese consolidate: un'innovazione architetture richiede una riconfigurazione generale della strategia e del sistema d'attività dell'azienda. Esistono:

- **tecnologie di rafforzamento:** arricchiscono le caratteristiche di performance già presenti
- **tecnologie dirompenti:** incorporano caratteristiche di performance diverse dalla tecnologia disponibile al momento.

Gestione del cambiamento strategico

La gestione del cambiamento strategico è diventata un tema centrale della ricerca e della pratica manageriale. La gestione è basata su una strategia duale, atta ad ottimizzare la performance attuale adattandosi al futuro. In pratica significa adottare un approccio contemporaneo alla pianificazione di breve periodo (uno o due anni) e a quella di lungo periodo (cinque anni o più).

L'espressione **ambidestrisimo organizzativo** indica la capacità delle imprese di conciliare esplorazione e sfruttamento. L'impresa ambidestra è "capace, allo stesso tempo, di sfruttare le competenze esistenti e di esplorare nuove opportunità".

- **Ambidestrisimo strutturale:** prevede che si creino unità organizzative dedicate ad attività esplorative separate dalle principali attività operative dell'impresa.
- **Ambidestrisimo contestuale:** prevede che siano le stesse unità organizzative e gli stessi membri a perseguire sia le attività di esplorazione sia le attività di sfruttamento.

Inerzia organizzativa

Per contrastare l'inerzia organizzativa si possono fare diverse strategie:

- **Creazione della percezione di uno stato di crisi:** le crisi possono creare le condizioni per il cambiamento strategico perché favoriscono l'allontanamento dell'impresa dallo status quo. Il problema è che nel momento in cui l'azienda si ritrova coinvolta seriamente in una crisi può essere già troppo tardi. Per questo, uno strumento utile per avviare il cambiamento è la creazione della percezione di una crisi imminente, in modo che le misure necessarie possano essere implementate molto prima che una vera crisi si manifesti.
- **Fissazione di obiettivi sempre più ambiziosi:** un approccio alternativo per reagire all'inerzia organizzativa è mettere pressione continua all'organizzazione fissando obiettivi di performance via via più ambiziosi.
- **Iniziative aziendali come catalizzatori di cambiamento:** gli amministratori delegati incontrano dei limiti nella possibilità di avviare e implementare il cambiamento. Tuttavia, combinando sia leadership autoritaria sia leadership carismatica, possono portare avanti specifiche iniziative capaci di grande impatto.
- **Riorganizzazione della struttura aziendale:** attraverso la riorganizzazione della struttura il top management può redistribuire potere, ruoli direzionali e introdurre nuova linfa nell'organizzazione.
- **Nuova leadership:** se il cambiamento strategico è ostacolato o, addirittura, impedito dall'aderenza del management a credenze ormai superate o se nei vari team non vi è sufficiente dialettica o apertura nei confronti di nuovi schemi strategici, allora può essere necessario un outsider per guidare il cambiamento.

- **Analisi degli scenari:** adattarsi al cambiamento significa anticipare il cambiamento. Tuttavia, predire il futuro è pericoloso, se non impossibile. L'incapacità di prevedere, però, non significa che non possa essere utile riflettere su ciò che può verificarsi in futuro.

Lo sviluppo sequenziale delle competenze

L'adattamento a un mondo che cambia richiede lo sviluppo di competenze necessarie per rinnovare il vantaggio competitivo. Le competenze chiave sono allo stesso tempo rigidità chiave. Il processo di creazione di nuove competenze impone sfide notevoli al management. Per questo, un'organizzazione deve limitare il numero e lo spettro di competenze che tenta di creare in un certo momento. Ciò implica lo sviluppo di competenze in modo sequenziale anziché tutte insieme.

Le competenze dinamiche

Sono le competenze più alte gerarchicamente. *Sono le capacità dell'impresa di integrare, costruire e riconfigurare le competenze interne ed esterne per rispondere ad ambienti esterni mutevoli.*

Sono competenze di *livello superiore*, in grado di orchestrare il cambiamento tra le competenze di livello *ordinario* od *operativo*. Possono essere disaggregate nelle capacità di:

- percepire e influenzare opportunità e minacce
- cogliere opportunità
- mantenere la competitività attraverso la valorizzazione, la combinazione, la protezione e la riconfigurazione delle risorse tangibili e intangibili dell'azienda.

La gestione della conoscenza

La gestione della conoscenza include molte delle funzioni oramai consolidate di un'organizzazione: *ricerca e sviluppo, gestione dell'informazione, formazione dei dipendenti, protezione della proprietà intellettuale e, persino, pianificazione strategica*; tuttavia, il loro nucleo è composto da:

- applicazione dell'**information technology per gestire i processi**; in particolare, database, intranet, sistemi esperti e infrastrutture per l'accumulazione, l'analisi e la diffusione dell'informazione;
- **promozione dell'apprendimento organizzativo**, inclusi il trasferimento delle best practices, la pubblicizzazione delle lezioni apprese dalle attività in corso e la condivisione del know-how.

Capitolo 9: gestione dell'innovazione

Il processo innovativo

La tecnologia è un fattore di cambiamento e una fonte importante di vantaggio competitivo. La ricerca del vantaggio competitivo stimola l'innovazione e le innovazioni di successo permettono alle imprese di dominare i propri settori. Il processo innovativo si articola su più fasi, dove le più importanti sono:

1. **Invenzione:** creazione di nuovi prodotti o processi attraverso lo sviluppo di nuova conoscenza o nuove combinazioni delle conoscenze esistenti.
2. **Innovazione:** commercializzazione di un'invenzione.



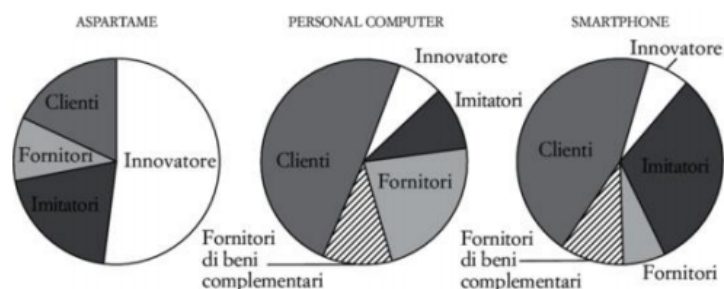
Gli effetti di questo processo sono dal lato della domanda l'adozione (chi utilizzerà l'invenzione, cioè i potenziali clienti), mentre dal lato dell'offerta l'imitazione, cioè chi imita l'invenzione.

Un'innovazione può essere il frutto di una singola invenzione o della combinazione di più invenzioni e non tutte le invenzioni si trasformano in innovazioni. Recentemente, il ciclo dell'innovazione ha subito un'accelerazione dovuta al reperimento di risorse finanziarie per la commercializzazione. Un tempo (5/10 anni fa) prima dell'invenzione delle piattaforme per il crowdfunding era molto complesso ottenere fondi finanziari per aziende che si affacciano per la prima volta sul mercato.

La cattura del valore dell'innovazione

La redditività di un'innovazione per 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: 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 (prevale l'innovatore), mentre in un regime di appropriabilità **debole**, le altre parti in causa ottengono gran parte del valore (prevale l'imitatore). Se il beneficio è a ritorno dell'innovatore è un regime forte, mentre se l'imitatore trae il maggior profitto, è un regime di appropriabilità debole. Per esempio la suddivisione del valore generato di una innovazione tra gli attori di un settore (smartphone, aspartame e PC) cambiano le fette di mercato in base al prodotto. Ad esempio nei beni elettronici, i fornitori di beni complementari traggono benefici dall'innovazione perchè possono vendere beni complementari (i *software*).



I quattro fattori fondamentali che determinano la misura nella quale gli innovatori sono in grado di appropriarsi del valore delle proprie innovazioni:

1. **diritti di proprietà:**
2. **codificabilità e complessità della tecnologia:**
3. **vantaggio temporale:**
4. **risorse complementari:**

I diritti di proprietà dell'innovazione

La proprietà intellettuale è basata su 4 punti:

1. **I brevetti:** attribuiscono diritti esclusivi su un prodotto, un processo, una sostanza o un progetto che sia nuovo e utile. Per ottenere un brevetto occorre che l'invenzione sia originale e utile. I brevetti hanno degli iter in base al contesto geopolitico (l'Italia ha un iter presso il ministero dello sviluppo economico con durate specifiche e un'ulteriore tassonomia dell'ordinamento italiano).
2. **I diritti d'autore:** assegnano diritti esclusivi di produzione, pubblicazione o vendita ai creatori di lavori artistici, letterari, teatrali o musicali (ad esempio, articoli, libri, illustrazioni, carte geografiche, fotografie e composizioni musicali).
3. **I marchi registrati** (®, ©, ™, SM): parole, simboli o altri segni utilizzati per distinguere i prodotti o i servizi forniti da un'impresa.
4. **I segreti industriali:** offrono una modesta tutela legale per ricette, formule, processi industriali, liste clienti/utenti e conoscenze di altro tipo sviluppate nello svolgimento dell'attività di business.

Questi non fermeranno l'opera dell'imitatore, ma aiutano l'impresa ad avere vantaggi in termini temporali; alcuni analisti dicono che anche in presenza di un brevetto gli imitatori in 3 anni riescono a riprodurre un bene tramite *reverse engineering*.

Brevetti e diritti d'autore rendono pubblica l'informazione e spesso non sono la prima scelta delle aziende; come strumento di protezione delle loro innovazioni, le imprese, potrebbero preferire la segretezza ai brevetti.

In certe circostanze per un'impresa può essere vantaggioso rendere la propria tecnologia liberamente accessibile da parte di altre imprese. In particolare, per:

- **Imporre i propri standard:** nella guerra per la definizione dello standard per i DVD ad alta definizione di nuova generazione Sony e Toshiba hanno deciso di rendere la propria tecnologia liberamente accessibile a produttori e studi cinematografici.
- **Far crescere un mercato:** nel 2014 Tesla ha reso disponibile ai suoi concorrenti il proprio portafoglio di brevetti immaginando che le perdite in termini di vantaggio competitivo sarebbero state più che compensate dai benefici derivanti da una crescita del mercato dei veicoli elettrici.
- **Reagire allo strapotere dei fornitori:** nel 2011 Facebook lanciò l'Open Compute Project, un'iniziativa di collaborazione open source per migliorare lo sviluppo hardware. L'obiettivo del progetto era di ridurre i costi dei server acquistati da Facebook e dagli altri partecipanti al progetto stesso.

Codificabilità e complessità della tecnologia

Definizione: la codificabilità è la facilità con cui la tecnologia può essere compresa e replicata.

La conoscenza può essere classificata in:

- **tacita:** difficilmente trasferibile.
- **codificata:** facilmente trasferibile.
- **complessa:** difficilmente trasferibile.
- **semplice:** facilmente trasferibile.

Vantaggio temporale

La codificabilità e la complessità non costituiscono barriere permanenti all'imitazione, ma danno tempo all'innovatore. Il vantaggio derivato dalla innovazione è solo temporaneo e la sfida per l'innovatore è **usare il vantaggio iniziale in termini di tempo (lead time)** per costruire le competenze e la posizione di mercato necessarie **per consolidare la leadership** del settore. L'innovatore deve cercare di trasformare il vantaggio temporale in un modo per acquisire un vantaggio in termini di produzione efficiente, qualità e presenza nel mercato.

Le risorse complementari

Definizione: le risorse complementari sono le risorse e le capacità necessarie per finanziare, produrre e commercializzare l'innovazione.

La diffusione nel mercato di nuovi prodotti e processi richiede non solo innovazione, ma anche risorse e capacità necessarie per finanziare, produrre e commercializzare tale innovazione.

La risorsa complementare non è necessariamente finanziaria ma anche ad esempio la potenza del brand o il marketing (vedi schema).



Lo sfruttamento dell'innovazione

La scelta delle modalità strategiche dipende da due principali insiemi di fattori: le caratteristiche dell'innovazione e le risorse e le competenze dell'impresa. Le principali alternative per *sfruttare l'innovazione* sono:

1. **Licenza:** le start-up possiedono poche delle risorse e delle competenze complementari necessarie per commercializzare le loro innovazioni. Inevitabilmente, dovranno scegliere di concederle in licenza.
2. **Esternalizzazione di determinate funzioni.**
3. **Alleanze strategiche.**
4. **Joint venture.**
5. **Commercializzazione interna.**

Con il seguente grafico si mette in relazione il rischio - beneficio di ogni sfruttamento dell'innovazione

	LICENZA	ESTERNALIZZAZIONE DI DETERMINATE FUNZIONI	ALLEANZE STRATEGICHE	JOINT VENTURE	COMMERCIALIZZAZIONE INTERNA
RISCHIO E REDDITIVITÀ	L'investimento ha rischio ridotto ma anche la redditività è modesta Rischio che il licenziatario abbia scarsa motivazione o si appropri dell'innovazione	Limita gli investimenti di capitale ma può generare una dipendenza da fornitori e partner	Benefici della flessibilità, rischi derivanti dalla struttura informale	Condivisione del rischio e dell'investimento Possibilità di disaccordo tra i partner e scontro di culture	Elevato livello di investimento necessario e rischi conseguenti Benefici derivanti dal controllo
FABBISOGNO DI RISORSE	Protezione legale	Consente di accedere a risorse e competenze esterne	Riunire le risorse e le competenze di più di un'impresa richiede capacità collaborative		L'intera gamma di risorse e competenze complementari
ESEMPI	Arm offre in licenza la propria tecnologia a oltre 200 aziende di semiconduttori L'Università di Stanford guadagna oltre 100 milioni all'anno attraverso le licenze delle proprie invenzioni	Apple progetta il proprio iPhone e Nvidia le unità di elaborazione grafica, ma entrambe esternalizzano la produzione	L'alleanza per la condivisione dati con Wpp, la più grande azienda di pubblicità e marketing del mondo, consente a Spotify di far fruttare meglio la sua base di 160 milioni di utilizzatori	Nel 2014 Panasonic e Tesla Motors hanno formato una joint venture per sviluppare un impianto per la produzione di batterie agli ioni di litio	Larry Page e Sergey Brin hanno fondato Google Inc. per sviluppare e commercializzare la loro tecnologia di ricerca su Internet

Innovatori e imitatori

Ci sono vantaggi e svantaggi nell'essere sia innovatori che imitatori. L'entità di tali vantaggi/svantaggi nell'essere innovatori dipende da:

1. **La possibilità di tutelare l'innovazione attraverso diritti** di proprietà e/o il vantaggio iniziale in termini di tempo (**lead time**): essere pionieri è probabilmente vantaggioso.
2. **L'importanza delle risorse complementari:** quanto maggiore è l'importanza delle risorse complementari per lo sfruttamento di un'innovazione, tanto più alti sono i costi e i rischi assunti dall'impresa innovatrice.
3. **Il potenziale per imporre standard tecnici:** quanto maggiore è l'importanza degli standard tecnici, tanto più grandi sono i vantaggi associati all'essere fra i pionieri e al poter influenzare questi standard, acquisendo così un controllo del mercato tale da raggiungere una posizione di leadership.

Le **finestre strategiche** sono i *periodi di tempo in cui le risorse e competenze delle imprese sono allineate con le opportunità disponibili nel mercato*. Le finestre strategiche sono differenti per ogni azienda. Può convenire:

- **sfruttare il vantaggio della prima mossa (first-mover):** una piccola impresa ad alta tecnologia può non avere altra scelta se non quella di essere all'avanguardia nell'innovazione;

- **essere *fast-follower***: sono particolarmente efficaci nell'avviare la transizione del nuovo prodotto da mercati di nicchia a mercati di massa, riducendone i costi e migliorandone la qualità.

La gestione del rischio

I settori emergenti sono rischiosi e le 2 principali fonti di rischio sono:

1. **l'incertezza tecnologica**: *ex ante* è difficile prevedere come evolveranno le tecnologie e i settori che le impiegano;
2. **l'incertezza del mercato**: prevedere la domanda di nuovi prodotti è rischioso e molte tecniche di previsione sono basate su dati storici, relativi al passato.

L'incertezza non può essere misurata mentre il rischio sì, in percentuale. Una volta individuato il rischio, si attuano alcune strategie utili per limitare il rischio:

1. **Collaborare con gli acquirenti principali**: durante le fasi iniziali di sviluppo del settore è essenziale monitorare le tendenze del mercato e le richieste dei consumatori per dare una risposta adeguata ed evitare errori nella tecnologia, nella progettazione e nella performance.
2. **Minimizzare l'esposizione al rischio**: evitando di ricorrere all'indebitamento e intervenendo sui costi fissi l'impresa può ridurre il proprio livello di esposizione finanziaria e di coinvolgimento operativo.
3. **Essere flessibili**: l'incertezza richiede risposte rapide a eventi imprevisti.
4. **Adottare strategie multiple**: di fronte all'incertezza tecnologica aziende dotate di grandi risorse possono permettersi il lusso di investire contemporaneamente su una molteplicità di tecnologie.

Gli standard

Definizione: è un formato, un'interfaccia o un sistema che permette interoperabilità. All'impresa che li detiene offrono rendimenti superiori di quelli derivanti da qualsiasi altro vantaggio competitivo. Per esempio, *l'adesione a uno standard che garantisce che le lampadine prodotte da un costruttore si adattino alle lampade prodotte da altri costruttori.*

Gli standard possono essere:

1. **pubblici** (obbligatori o consensuali) cioè disponibili a tutti
2. **privati** (o proprietari) quindi di proprietà di imprese o individui.

Le fonti dell'innovazione

Le fonti interne sono legate alla promozione del processo creativo:

- **Condizioni per la creatività**: per quanto la creatività sia di solito un atto individuale, essa dipende anche dall'ambiente organizzativo.

- **Organizzare per la creatività:** la creatività richiede sistemi di gestione diversi da quelli indicati per l'efficienza e l'importanza dell'abrasione creativa e del conflitto costruttivo.

Le fonti esterne sono invece i clienti e collaboratori:

- Clienti come fonte di innovazione
- Open innovation (coinvolgere i clienti nel processo di innovazione rappresenta un passo verso l'innovazione aperta)
- Acquisto di innovazione (acquisizione di piccole realtà; ciò implica sia il prendere in licenza o il comprare brevetti sia l'acquistare in toto giovani imprese tecnologiche).

Capitolo 10: le strategie

Strategia di gruppo e di business

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

La strategia di gruppo si interessa di:

- **Diversificazione della produzione:** quanto dovrebbe specializzarsi l'impresa rispetto alla gamma di beni che produce.
- **Ampiezza del mercato di riferimento:** l'estensione geografica ideale per l'attività di un'impresa
- Il **grado di integrazione verticale:** il livello di integrazione è più desiderabile, ad esempio, nel settore dei veicoli elettrici Tesla è integrata verticalmente: circa l'80% del valore delle automobili che produce è creato internamente. La produzione della Focus Electric di Ford è largamente esternalizzata.

La strategia di business (o *strategia competitiva*) si interessa della condotta di un'azienda in un particolare mercato.

Integrazione verticale o esternalizzazione

Integrazione verticale (o *insourcing*): strategia che prevede di svolgere internamente processi o attività aziendali precedentemente condotti da fornitori esterni. **La catena del valore** è un insieme di attività e processi tra loro concatenati i quali contribuiscono, nella loro sequenzialità e interdipendenza, a trasformare i vari input dell'impresa in output aventi un valore per il mercato. La **catena esterna del valore** concerne la filiera produttiva di cui l'impresa fa parte, che comprende le catene del valore dei fornitori, dei distributori e dei clienti.

Esternalizzazione (o *outsourcing*): il processo con cui un'azienda decide di far svolgere un processo o un'attività aziendale ad un fornitore esterno. L'esternalizzazione è più economica rispetto all'integrazione verticale ma è più rischiosa in quanto si è dipendenti dai fornitori.

Catena del valore del settore petrolifero

Le imprese che partecipano in gran parte, se non a *tutte*, le fasi della catena del valore del settore (dalla ricerca del greggio alla vendita al consumatore finale) si definiscono come **verticalmente integrate**. Le imprese che si occupano *solo di un'attività* (ad esempio solo dell'estrazione del greggio) si definiscono invece come **verticalmente specializzate**.

Il bene finale della catena del valore, soddisfa il bisogno di alimentare i veicoli (con la benzina). La **relazione verticale**, rappresenta il tipo di relazione instaurato da un'impresa con una controparte (fornitore o distributore) lungo la sua filiera produttiva.

Le attività situate all'*inizio della catena* del valore dell'impresa, ad esempio le prime fasi di approvvigionamento e trasformazione degli input produttivi, si definiscono come **attività a monte** mentre quelle posizionate *verso la fine*, ovvero le fasi che portano ai prodotti finiti che il consumatore acquista, sono dette **attività a valle**.

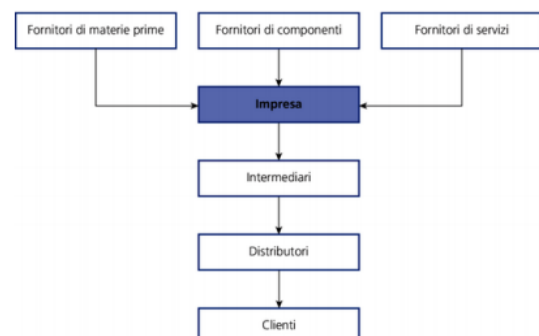
I legami tra imprese permettono negli ultimi anni di creare più catene del valore, in base se si analizza l'impresa senza le attività senza connessioni con i partner o con le connessioni con essi. In generale però si tende ad avere una singola catena del valore intesa come analisi dell'integrazione verticale delle attività.



La catena del valore del petrolio

La filiera produttiva o catena esterna del valore

Per poter fornire la benzina al consumatore finale, bisogna in primo luogo capire dove reperire il petrolio greggio, poi perforare il suolo ed estrarlo, successivamente inviarlo alle raffinerie, raffinare il greggio fino a ottenere benzina, procedere a una nuova spedizione del petrolio raffinato ai distributori di benzina e concludere il processo con la vendita del prodotto finito al consumatore finale.



L'integrazione verticale

Integrazione verticale a monte: rimanendo nell'ambito del settore petrolifero, è il caso di una raffineria che sceglie di svolgere per conto proprio anche le fasi di ricerca e di estrazione del petrolio greggio.

Integrazione verticale a valle: quando un'impresa svolge internamente alcune delle attività che si collocano nelle fasi successive della sua catena del valore. Tale processo, ad esempio, si esplica nel caso in cui l'impresa decida di aprire dei punti vendita di proprietà per distribuire direttamente i propri prodotti ai clienti finali. *Per esempio, se una società che si occupa di raffinare il petrolio greggio estratto decide di aprire delle proprie stazioni di servizio, sta realizzando un'integrazione verticale a valle.*

Le **3C** della **integrazione verticale:** esistono tre fattori principali che le imprese devono tenere in considerazione quando sono chiamate a decidere quale sia la scelta migliore tra integrarsi verticalmente ed esternalizzare una o più attività:

1. **Competenze:** possedere competenze distintive rispetto ai concorrenti in attività ad alto valore aggiunto, spinge le imprese a integrarsi verticalmente in quelle attività.
2. **Coordinamento:** quando vi è un elevato grado di intraprendenza tra una specifica attività aziendale ed altre attività chiave svolte internamente, l'impresa tende ad integrarsi verticalmente in quel attività per ottenere un maggior livello di coordinamento nel loro svolgimento.
3. **Controllo:** la necessità di ottenere il maggior livello di controllo su attività o asset che prestino carattere di rarità e/o specialità, spinge le imprese a integrarsi verticalmente in quelle attività al fine di evitare il rischio di dover sostenere ingenti costi di transazione.

I rischi dell'integrazione verticale: accanto alle motivazioni che possono spingere le imprese a integrarsi verticalmente bisogna considerare anche alcuni rischi come la :

- **Perdita di flessibilità:** presenta una certa rigidità, una minore capacità di rispondere rapidamente a sollecitazioni del mercato che richiedono un adeguamento del suo *business model*. Questo aspetto, di per sé intuitivo, assume una rilevanza particolare quando nel settore si verificano dei cambiamenti tecnologici significativi. Quanto detto è testimoniato da numerose ricerche che hanno dimostrato come le imprese maggiormente integrate verticalmente *subiscono generalmente un contraccolpo maggiore sui tassi di redditività* quando devono affrontare un *radicale salto tecnologico*.
- **Perdita di focalizzazione** è un concetto strettamente correlato a quello di flessibilità, fa riferimento al fatto che al variare della tipologia e della natura delle attività che un'impresa gestisce internamente corrisponde generalmente un aumento della difficoltà nel riuscire a svolgerle tutte in maniera efficiente.

L'esternalizzazione

L'esternalizzazione consente alle imprese di essere più flessibili e più tempestive nel dare le risposte al mercato, affidando determinate attività ad altre imprese che sono in grado di

svolgerle in maniera più efficiente. La capacità di essere flessibili è un tratto aziendale particolarmente di valore quando ci sono cambiamenti economici o tecnologici molto repentini. Per questa ragione, quindi, è possibile affermare che quando un settore è caratterizzato da un elevato grado di turbolenza e di incertezza tecnologica l'esternalizzazione è molto spesso una scelta preferibile a quella di integrazione verticale.

L'esternalizzazione consente di focalizzarsi su un insieme più circoscritto di attività e di ridurre, per questa via, anche gli investimenti necessari per attuare processi di crescita organica o interna. Un'ulteriore motivazione a favore della scelta di esternalizzare risiede nella possibilità di beneficiare di effetti di scala. È ben evidente che un fornitore che lavora per più aziende clienti sviluppa un volume di attività assai superiore rispetto alla singola impresa cliente nella fase in esame, per cui potrà beneficiare delle economie di scala che gli consentiranno di ridurre il costo medio unitario di produzione.

Svantaggi: Il primo svantaggio è legato alla **perdita di competenze distintive**: l'esternalizzazione può essere pericolosa in quanto può portare alla perdita di capacità di fare innovazione: di prodotto, di processo, di valore. Inoltre ci può essere una **perdita del controllo su asset e attività critiche**, le quali vengono gestite da fornitori terzi che possono acquisire sempre maggiore potere contrattuale (aumentare i prezzi...).

Le alleanze strategiche

Definizione: *l'alleanza strategica è un accordo di cooperazione in cui due o più imprese combinano le proprie risorse e competenze per creare nuovo valore.* Le alleanze sono un veicolo per accedere alle risorse e alle competenze di un'altra impresa, e per questa via cercare di perseguire con maggiore forza l'ottenimento di un vantaggio competitivo. Tra i partner che collaborano per creare nuovo valore è necessario costruire un legame forte basato sulla fiducia.

Le alleanze strategiche possono assumere fondamentalmente tre forme. Ciascuna consente di ripartire i benefici provenienti dalla partnership e di proteggere gli interessi di ciascun partner in modo specifico:

1. **Alleanza contrattuale** (*non equity alliance*): alleanza in cui le imprese sottoscrivono un contratto per definire il loro rapporto.
2. **Alleanze eguali** (*equity alliances*): le imprese decidono di strutturare maggiormente la loro relazione, attraverso l'acquisto reciproco o unilaterale di partecipazioni azionarie. In questo modo si entra a far parte del rischio della società, in quanto le azioni quotate, sono uno strumento finanziario che permette di investire nel capitale di rischio dell'azienda. L'azionista si aspetta un ritorno, facendosi però carico del rischio di impresa, nel caso di perdite economiche.
3. Creazione di una **joint venture**: le imprese partner combinano le proprie risorse e competenze creando insieme una nuova società, giuridicamente indipendente e con specifici obiettivi da raggiungere.

Internazionalizzazione

Definizione: l'internazionalizzazione, cioè l'espansione del business al di là dei confini nazionali, è una fonte sia di opportunità sia di problemi. L'internazionalizzazione avviene attraverso:

- il **commercio**: la vendita e il trasferimento di beni e servizi da un Paese a un altro,
- l'**investimento** diretto: la creazione o l'acquisizione di attività produttive in un altro Paese.

Lo sviluppo del commercio internazionale ha portato molte imprese a costruire catene del valore globali collocando gli stadi del processo produttivo in paesi diversi, a seconda del luogo in cui ciascuna parte è in grado di generare il massimo valore. Le imprese si espandono a livello internazionale per molte ragioni: le più importanti sono la crescita, l'efficienza, la gestione del rischio, l'accesso a nuove conoscenze e la risposta ai clienti e/o concorrenti. I paesi target delle strategie di internazionalizzazione possono essere distanti rispetto al paese di partenza in termini culturali, amministrativi, geografici e economici. Minore è la distanza complessiva, maggiore è la probabilità di successo dell'impresa nel nuovo paese.

Modelli di settore

I modelli di internazionalizzazione sono costituiti da diversi tipi di settori:

- **Settori protetti**: sono quei settori serviti esclusivamente da imprese nazionali e *sono al riparo* sia dalle importazioni sia dall'investimento diretto estero grazie a regolamentazione, barriere all'entrata, natura localizzata dei beni e dei servizi che producono.
- **Settori internazionali**: sono quei settori in cui l'internazionalizzazione si manifesta attraverso le *importazioni e le esportazioni*.
- **Settori multidomestici**: sono tutti quei settori che si internazionalizzano prevalentemente attraverso l'*investimento diretto*, o perché il commercio non è praticabile (servizi finanziari, di consulenza, alberghieri) o perché i prodotti sono differenziati a livello nazionale (cibi surgelati, case editrici);
- **Settori globali**: sono tutti quei settori caratterizzati da un alto livello sia di *investimento diretto sia di commercio*. Tra questi vi è la maggior parte dei settori manifatturieri ed estrattivi, popolati da aziende multinazionali.



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

- potenziali entranti
- rivalità tra imprese esistenti
- aumento del potere contrattuale degli acquirenti, il potere degli acquirenti dell'industria può essere rafforzato dalla possibilità di approvvigionarsi a livello globale.

Localizzazione internazionale della produzione

Determinanti della localizzazione geografica:

- **Risorse del paese:** se il vantaggio competitivo è basato su risorse interne all'ambiente nazionale, un'impresa si localizzerà dove quelle risorse sono più abbondanti. *Nel caso di imprese del settore del petrolio e del gas naturale ciò significa esplorare le zone in cui vi sono giacimenti.*
- **Risorse e competenze delle imprese:** se il vantaggio competitivo è generato da risorse e competenze interne, la localizzazione dipenderà dal grado di mobilità delle risorse stesse.

Le imprese entrano nei mercati esteri alla ricerca di redditività. Le modalità con cui un'impresa può creare un vantaggio competitivo hanno implicazioni sulla scelta del modello d'entrata in quel mercato. L'ingresso può avvenire in due modalità: con **rapporti commerciali** o tramite l'**investimento diretto**.

L'investimento estero

Se il vantaggio competitivo dell'impresa è legato al paese di origine, il miglior modo di sfruttare le possibilità di internazionalizzazione è l'esportazione di beni. Se il prodotto non è trasferibile a causa di limitazioni alla possibilità di trasportarlo o di vincoli alle importazioni, l'entrata nel mercato richiede un investimento diretto nella realizzazione di stabilimenti di produzione o la cessione di licenze ad aziende locali. Per competere in un mercato estero, è probabile che l'impresa debba acquisire nuove risorse e competenze attraverso la collaborazione con imprese locali.

Nei settori chimico e farmaceutico i brevetti a protezione dei prodotti innovativi offrono generalmente buone garanzie di protezione legale e quindi la concessione di licenze ai produttori locali rappresenta un valido strumento per appropriarsi del loro rendimento. I costi di transazione sono fondamentali nella scelta tra le diverse forme di entrata. Barriere all'esportazione come costi di trasporto e tariffe costituiscono costi di transazione che possono incoraggiare l'investimento diretto.

La diversificazione

Le ricerche empiriche condotte da studiosi e consulenti di strategie d'impresa hanno delineato una chiara *relazione tra il grado di diversificazione e la redditività aziendale*. Le imprese che operano in un numero circoscritto di settori o mercati tra loro correlati ottengono, generalmente, migliori performance di quelle che operano in un singolo business.

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

1. **Diversificazione correlata (o concentrica):** strategia di diversificazione che prevede l'ingresso in business caratterizzati da una complementarità tecnologica, produttiva, commerciale con il business originario (es.: un'impresa che produce latte inizia ad offrire anche prodotti derivati).
2. **Diversificazione non correlata (o pura):** strategia di diversificazione che prevede l'entrata in business che non hanno alcun collegamento con le attività originarie.

La diversificazione è motivata principalmente da obiettivi di:

- **Crescita:** attraverso la diversificazione le imprese possono espandersi verso settori dinamici, se il proprio settore di riferimento è stagnante. La diversificazione può generare un grande aumento dei ricavi se attuata attraverso acquisizioni. Però queste acquisizioni possono minare la redditività. Se gli sforzi per la diversificazione comportano un esaurimento di contante per le aziende che si trovano in settori in declino allora può accelerare, anziché evitare, il fallimento.
- **Riduzione del rischio:** diversificazione del portafoglio di Markowitz, diversificando gli investimenti si riduce il rischio solo se i titoli non sono correlati. Gli azionisti riducono il loro rischio diversificando il loro portafoglio di azioni, quindi la diversificazione aziendale NON ha perciò valore per gli azionisti, se non nello specifico caso in cui il costo di diversificazione dell'impresa è inferiore a quello dei singoli investitori. Il rendimento degli azionisti di imprese conglomerate, corretto per il rischio, non è di solito superiore a quello offerto dai fondi comuni di investimento o dai portafogli bilanciati di imprese specializzate.
La diversificazione può ridurre il rischio di insolvenza sul debito di impresa riducendo le fluttuazioni cicliche nei flussi di cassa. Se è più economico reperire i finanziamenti per l'investimento internamente piuttosto che rivolgendosi al mercato finanziario, allora la diversificazione può rendere l'impresa più indipendente dal mercato dei capitali.
- **Creazione di valore:** degli azionisti, acquirenti e settore.

La creazione di valore: per decidere se la diversificazione creerà effettivamente valore per gli azionisti, secondo Porter, bisogna svolgere 3 test:

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

Le economie di scopo

Economie di scopo: vantaggi di costo derivati dall'utilizzare una risorsa in molteplici attività, condotte congiuntamente, anziché indipendentemente. Le economie di scopo esistono per ragioni simili alle economie di scala. La differenza fondamentale è che le economie di scala si riferiscono ai risparmi di costo generati dall'aumentare la scala di produzione del singolo prodotto; le economie di scopo sono i risparmi di costo generati da un aumento dell'output di più prodotti.

Le economie di scala sono riduzioni del costo medio unitario originate da un più elevato sfruttamento degli impianti. Le economie di scopo, sono contrazioni nel costo medio unitario originate dalla condivisione di una medesima attività (tangibile o intangibile) fra due o più prodotti.

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

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

Vantaggi informativi dell'impresa diversificata

Il management del gruppo ha accesso a maggiori informazioni rispetto a quelle disponibili nei mercati esterni. L'impresa diversificata è più efficiente nel riallocare capitali e forza lavoro. La diversificazione ha maggiore successo in aziende consolidate che in aziende neo-costituite.

Diversificazione e risultati economici

Non è emersa alcuna relazione sistematica tra redditività e diversificazione. Oltre un certo grado di diversificazione, la complessità di gestione genera minore redditività. La performance derivata dalla diversificazione dipende in grande parte anche da come essa è attuata.

La correlazione può essere classificata come:

- **operativa:** somiglianza tra settori, in termini di tecnologia e mercato. Le somiglianze si riferiscono a produzione, marketing, distribuzione ecc.;

- **strategica:** necessità di medesime competenze manageriali, di gestione strategica nell'allocazione delle risorse e attività differenti. Le decisioni di diversificazione avvengono sulla base di correlazione percepita dai manager e non effettiva.

La gestione delle imprese diversificate

Quattro attività attraverso le quali la gestione di gruppo aggiunge valore alle attività:

1. gestione del portafoglio complessivo dell'impresa;
2. gestione delle interdipendenze tra le diverse attività;
3. gestione delle singole attività;
4. gestione del cambiamento nell'impresa con più aree d'attività.

La gestione del portafoglio di attività

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

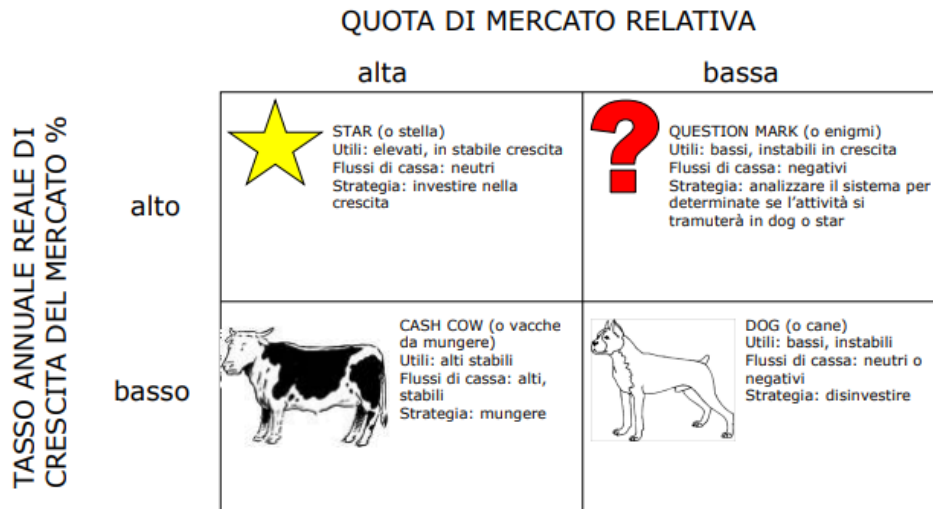
Le *matrici di pianificazione* del portafoglio sono uno strumento strategico ampiamente utilizzato dalle imprese diversificate. Esse mostrano il posizionamento delle diverse attività dell'impresa, utile per analizzare le prospettive di creazione di valore di ciascuna.

Le matrici

La matrice Ge-Mckinsey:

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

La matrice crescita / quota - **Boston Consulting Group**:



Le matrici McKinsey e BCG sono entrambe volte a indicare la potenziale redditività futura di una certa attività, ma utilizzano dati passati; esse ignorano le interdipendenze tra attività.

La gestione delle interdipendenze tra diverse attività

Le aziende che operano in più aree d'attività sono spesso organizzate in modo da permettere lo sfruttamento delle interdipendenze tra risorse e capacità in due modalità:

1. attraverso l'accentramento di servizi comuni a livello di impresa
2. attraverso la gestione delle interdipendenze dirette tra le unità di business

Condivisione di servizi

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

- unità di gestione a livello di gruppo (pianificazione strategica, finanziaria e legale);
- organizzazione di servizi (ricerca e sviluppo, progettazione, formazione del personale, sistemi informativi).

In molte aziende diversificate si può creare sinergia tra le aree di attività sulla base delle similarità tra queste. Le due modalità di sfruttamento delle similarità tra attività sono:

- trasferimento di risorse e competenze
- condivisione di attività

Implicazioni per la sede centrale del gruppo

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

La gestione di singole attività

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

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

Gestione dell'area di business

Una strategia di ristrutturazione è quella in cui la capogruppo interviene per insediare nuovi manager, cambiare la strategia, vendere attività in eccesso e possibilmente fare acquisizioni al fine di avere economie di scala e una solida presenza nel mercato. La ristrutturazione può coinvolgere non soltanto singole aziende ma anche interi settori. L'aspetto negativo del coinvolgimento diretto del gruppo nelle decisioni a livello di singola area d'attività è dato dal fatto di poter compromettere l'autonomia e la motivazione dei responsabili di queste attività.

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

- focalizzarsi sulle questioni strategiche critiche
- adattare la pianificazione strategica per rispondere ai bisogni specifici dell'azienda
- sistematizzare l'esecuzione strategica

Gestione dei risultati e controllo finanziario

La pianificazione strategica si preoccupa dei risultati di medio e lungo periodo; la pianificazione e il controllo finanziario si concentrano sui risultati entro un orizzonte temporale di due anni.

Le aziende con sistemi manageriali fortemente orientati al raggiungimento di ambiziosi obiettivi finanziari e operativi utilizzano robusti incentivi a livello individuale per creare un contesto motivante per i manager di divisione.

In settori in cui l'orizzonte temporale degli investimenti e il tempo intercorrente tra la decisione strategica e i suoi effetti sono più lunghi, la sfida per riconciliare obiettivi di breve e medio termine con i risultati di lungo termine è più ardua.

Stili di gestione strategica:

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

La governance dell'impresa diversificata

Nelle imprese diversificate diventa particolarmente rilevante il problema dell'agenzia: la propensione dei manager (gli agenti) a gestire le aziende in modo da anteporre i propri interessi a quelli dei proprietari. Le questioni fondamentali della governance di grandi imprese diversificate sono tre:

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

I diritti degli amministratori: per limitare il problema dell'agenzia, in molti paesi, il diritto societario cerca di proteggere gli interessi degli azionisti riconoscendo loro il diritto di:

- eleggere e rimuovere i membri del consiglio d'amministrazione
- condividere i profitti dell'azienda
- ricevere informazioni su di essa

Nonostante ciò, gli incentivi a disposizione degli azionisti per esercitare i propri diritti sono di solito deboli.

Le responsabilità del consiglio d'amministrazione: il consiglio d'amministrazione ha la responsabilità di assicurare la guida strategica dell'azienda, un controllo efficace del gruppo dirigente e la trasparenza di fronte all'azienda e agli azionisti. A tal fine è necessario che i membri del consiglio agiscano in buona fede, applicando la dovuta diligenza e attenzione, nel migliore interesse dell'azienda e dei suoi azionisti. I membri del consiglio esaminano e indirizzano la strategia del gruppo, i principali piani d'azione, la gestione del rischio, i bilanci annuali e i business plan.

I diritti degli azionisti: per limitare il problema dell'agenzia, in molti paesi, il diritto societario cerca di proteggere gli interessi degli azionisti riconoscendo loro il diritto di:

- eleggere e rimuovere i membri del consiglio d'amministrazione
- condividere i profitti dell'azienda
- ricevere informazioni su di essa.

Nonostante ciò, gli incentivi a disposizione degli azionisti per esercitare i propri diritti sono di solito deboli.

Il consiglio d'amministrazione: ha la responsabilità di assicurare la guida strategica dell'azienda, un controllo efficace del gruppo dirigente e la trasparenza di fronte all'azienda e agli azionisti. A tal fine è necessario che i membri del consiglio agiscano in buona fede, applicando la dovuta diligenza e attenzione, nel migliore interesse dell'azienda e dei suoi azionisti e che i membri del consiglio esaminino e indirizzino la strategia del gruppo, i principali piani d'azione, la gestione del rischio, i bilanci annuali e i business plan.

Si sono identificati quattro tipi principali di attività grazie a cui la gestione di gruppo crea valore in queste aziende:

- **Gestire il portafoglio di attività:** decidere in quali attività e in quali mercati geografici l'azienda dovrebbe operare e allocare le risorse tra queste diverse attività e mercati.
- **Gestire le interdipendenze tra le attività:** lo sfruttamento delle opportunità di condivisione delle risorse e il trasferimento di competenze presuppongono diverse attività, che vanno dalla programmazione centralizzata delle funzioni al trasferimento delle best practices. La chiave è assicurarsi che i potenziali guadagni che derivano dal conseguimento di economie di scopo non siano cancellati dai costi addizionali di gestione della maggiore complessità.
- **Gestire le attività individuali:** migliorare la performance delle attività individuali valorizzando la qualità dei loro processi decisionali, collocandovi migliori manager e creando incentivi che possano portare a risultati di livello superiore.
- **Gestire il cambiamento e lo sviluppo:** nonostante la diversificazione abbia il grande vantaggio di impedire che l'azienda sia prigioniera di un solo settore, lo sfruttamento di questo vantaggio implica l'adozione di processi, strutture e attitudini che promuovono le nuove iniziative e creano la volontà di guardare avanti.

Fusioni, acquisizioni e alleanze

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

Data la diversità di motivazioni, contesti e risultati, le decisioni che riguardano fusioni, acquisizioni e alleanze devono essere prese dopo attenta analisi dei loro specifici obiettivi strategici, delle caratteristiche delle aziende partner coinvolte e dei loro ambienti settoriali e nazionali. Un'**acquisizione** (o *scalata*) è l'acquisto di un'azienda da parte di un'altra, mentre una **fusione** riguarda due aziende che si amalgamano per costituire una nuova impresa. Un'**alleanza strategica** è un accordo di collaborazione tra due o più imprese per perseguire obiettivi comuni sulla base di un accordo.

La ricerca sui risultati successivi a fusioni e acquisizioni indica che gli effetti di queste operazioni sono generalmente deludenti. Gli studi empirici si concentrano su due principali misure di performance: il rendimento degli azionisti e i profitti contabili.

La mancanza di risultati coerenti rispetto agli effetti di fusioni e acquisizioni difficilmente sorprende data la loro diversità. Anche quando fusioni e acquisizioni vengono raggruppate in categorie diverse, gli effetti sul risultato restano poco chiari e in assenza di chiari risultati generali sugli impatti delle fusioni, si riconosce che ogni combinazione di aziende costituisce un fatto di per sé unico, che deve essere preso in considerazione per i suoi meriti specifici. Bisogna sottoporre le decisioni relative a fusioni e acquisizioni a un'attenta valutazione strategica.

Le motivazioni:

- **Del management:** esistono incentivi per il management, sia finanziari sia psicologici, che tendono a essere associati più alla dimensione di un'azienda che alla sua redditività e l'acquisizione è la modalità di crescita più rapida.
- **Dal punto di vista finanziario:** le informazioni di mercato privilegiate possono fornire una base per identificare e acquistare le aziende sottovalutate, inoltre le acquisizioni possono permettere a un'azienda di ridurre il proprio carico fiscale.

Per prendere decisioni solide in merito a operazioni di fusione e acquisizione, è necessaria un'analisi oggettiva e quantitativa. Le questioni da porsi a tal fine sono le seguenti:

- *cosa si aspetterà il mercato dall'operazione riguardo i flussi di cassa netti futuri?* (metodo del DCF)
- *quanto sono ragionevoli queste aspettative riguardo i flussi di cassa?*
- *qual è il potenziale di ristrutturazione?*
- *qual è il potenziale per l'attivazione di sinergie?*

Per anticipare eventuali problemi di integrazione ci si può focalizzare su acquisizioni che valorizzano il modello di business esistente.