



L'EVOLUZIONE DEL SETTORE E IL CAMBIAMENTO STRATEGICO

UNIVERSITÀ DI BOLOGNA
DIPARTIMENTO DI INFORMATICA - SCIENZA E INGEGNERIA
Strategia aziendale
Prof.ssa Sabrina Scarito

Bologna, 17 marzo 2023
LEZIONE N. 8

L'EVOLUZIONE DEL SETTORE E IL CAMBIAMENTO STRATEGICO

La specie che sopravvive non è quella più forte, e nemmeno la più intelligente, ma quella più reattiva al cambiamento.

Charles Darwin

LA BISTON BETULARIA

La falena delle betulle (*Biston betularia*) è una piccola farfalla notturna diffusa in tutta Europa e in America settentrionale. Nonostante non sia particolarmente appariscente, è molto nota perché appare come esempio di **evoluzione per selezione naturale**: le due forme della farfalla (quella bianca e quella nera) hanno una sopravvivenza differente secondo l'ambiente in cui vivono, un fatto che è la base dell'evoluzione.



LA BISTON BETULARIA

La storia della ricerca su questa farfalla delle betulle risale agli anni Cinquanta del secolo scorso, quando un naturalista inglese, Bernard Kettlewell, studiò le dinamiche evolutive della due forme di questo lepidottero (quella bianca, denominata *typica*, e quella nera, *carbonaria*). La sua ricerca, durata alcuni anni, era volta a chiarire perché in alcune zone la farfalla chiara era molto più diffusa di quella nera, mentre il contrario accadeva altrove.

Scoprì così che, in condizioni naturali, la prima si mimetizzava sui tronchi degli alberi coperti di licheni bianchi, mentre la seconda - nera - sullo stesso sfondo era ben visibile e perciò facile preda degli uccelli. Kettlewell chiarì che la forma nera era più frequente di quella bianca proprio nelle zone inquinate.

LA BISTON BETULARIA

Nell'Ottocento, infatti, la Rivoluzione Industriale aveva in alcune zone dell'Inghilterra ucciso i licheni e coperto i tronchi di fuliggine. Proprio qui le farfalle scure sopravvivevano di più perché erano meno visibili ai predatori.

Il naturalista dimostrò quindi come un agente della *selezione naturale* (gli uccelli insettivori) potevano cambiare rapidamente l'aspetto di una specie animale e quindi farlo evolvere.

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.

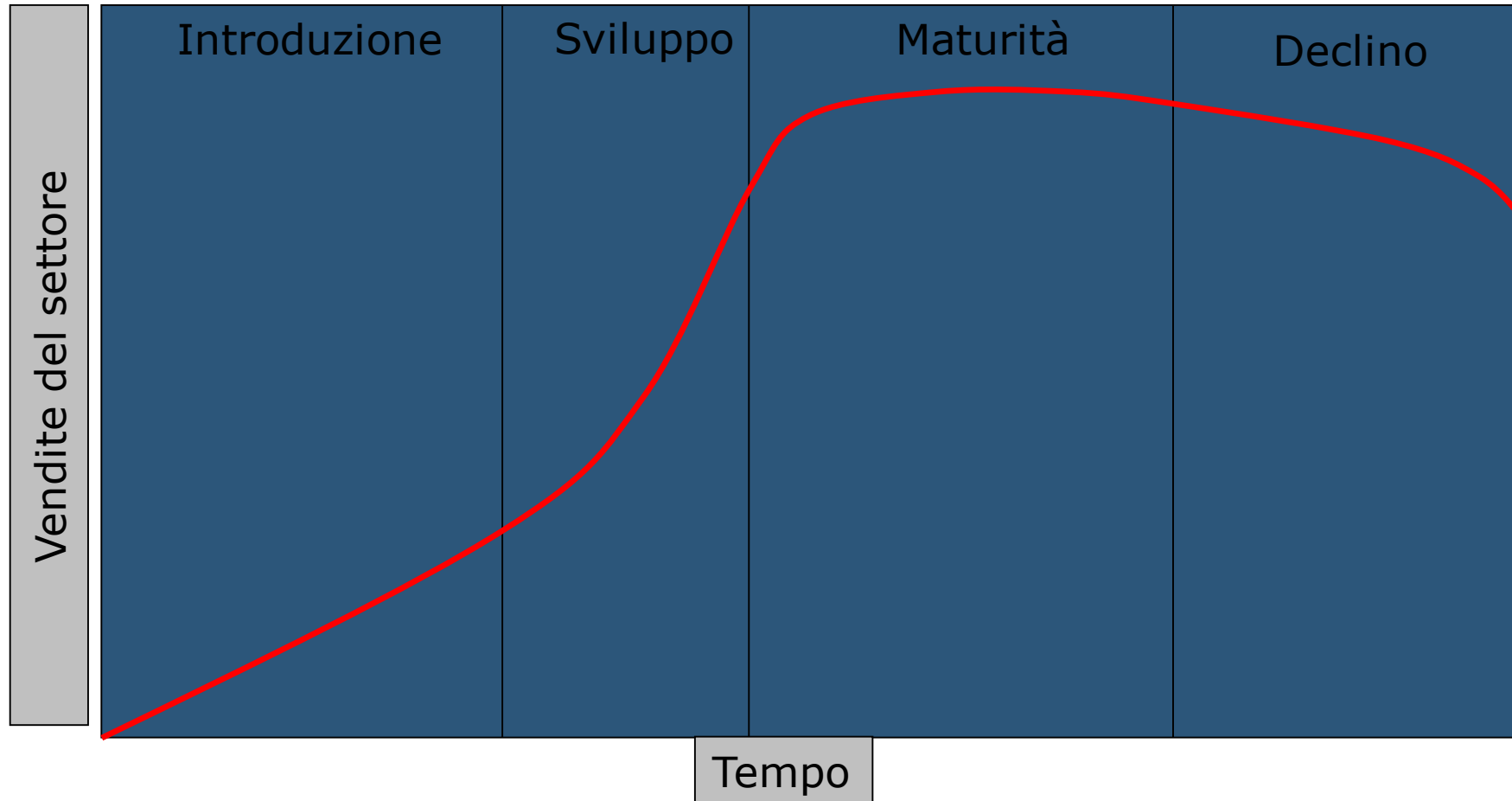
L'evoluzione dell'ambiente settoriale è guidata dalle forze della tecnologia, dai fabbisogni della clientela, dalle condizioni economiche e da numerosi altri fattori.

IL CICLO VITALE DI UN SETTORE

- Equivale al ciclo di vita del prodotto dal lato dell'offerta.
- Si sviluppa in **4 fasi**:
 1. introduzione (o apparizione);
 2. sviluppo;
 3. maturità;
 4. declino.

Nella misura in cui un settore produce una gamma e una sequenza di prodotti è quindi probabile che il suo ciclo di vita abbia una durata superiore a quella dei singoli prodotti.

IL CICLO DI VITA DI UN SETTORE



IL CICLO DI VITA DI UN SETTORE

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.

LO SVILUPPO DELLA DOMANDA

- Introduzione: vendite limitate. Basso tasso di penetrazione. Tecnologia innovativa. Costi elevati, prezzi elevati, bassa qualità. Clienti benestanti e innovatori.
- Sviluppo: rapida penetrazione del mercato. Tecnologia standardizzata. Calo dei prezzi. Mass market.
- Maturità: rallentamento della crescita. Domanda di sostituzione.
- Declino: ingresso dei prodotti sostitutivi.

LA CREAZIONE E LA DIFFUSIONE DELLA CONOSCENZA

- La nuova conoscenza è alla base della nascita di nuovi settori.
- Nella fase introduttiva la tecnologia progredisce rapidamente.

MODELLI DOMINANTI E STANDARD TECNICI

- **Modello dominante** = un'architettura di prodotto che definisce aspetto, funzionalità e metodo di produzione di un bene.
- Uno **standard tecnico** è una tecnologia o una specificazione importante per la compatibilità.

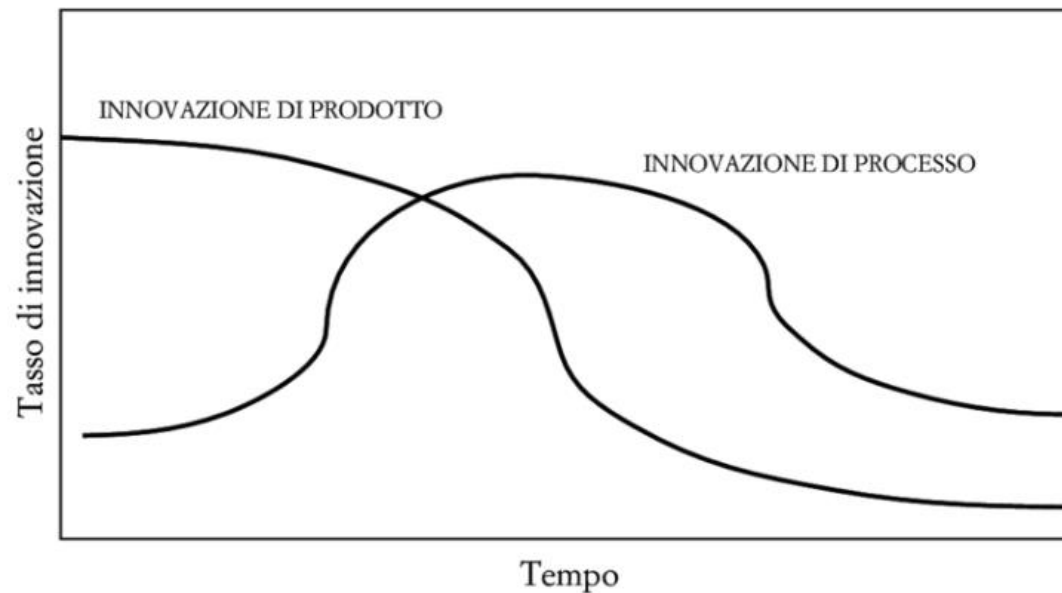
Un modello dominante potrebbe incorporare uno standard tecnico. Grazie ai personal computer della Ibm il sistema operativo Ms-Dos e i microprocessori x86 di Intel sono diventati lo standard tecnico nel settore dei personal computer.

MODELLI DOMINANTI E STANDARD TECNICI

- Di fatto stabilire un modello dominante non conferisce necessariamente alcun vantaggio di profitto.
- I modelli dominanti possono riguardare anche i processi.
- I modelli dominanti sono presenti anche nei modelli di business.

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.



DALL'INNOVAZIONE DI PRODOTTO ALL'INNOVAZIONE DI PROCESSO

- 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.

GENERALIZZAZIONI DEL MODELLO DEL CICLO DI VITA

- La durata del ciclo di vita varia da settore a settore.
- Si rileva una tendenza nel tempo verso una riduzione generalizzata del ciclo di vita (= compressione temporale).
- I percorsi evolutivi sono soggetti alla tipologia di settore.

STRUTTURA CONCORRENZA E FATTORI DI SUCCESSO

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

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

L'EVOLUZIONE DELLA TECNOLOGIA

Introduzione	Tecnologie Concorrenti – Rapida innovazione di prodotto.
Sviluppo	Modello dominante standard. Rapida innovazione di processo.
Maturità	Conoscenze tecniche diffuse. Ricerca di miglioramenti tecnologici.
Declino	Poca innovazione di prodotto e di processo.

L'EVOLUZIONE DEI PRODOTTI

Introduzione	Qualità scadente. Ampia gamma di caratteristiche e tecnologia. Variazioni frequenti nei modelli.
Sviluppo	Miglioramento di qualità e modelli. Emerge un modello dominante.
Maturità	Standardizzazione del prodotto. Tentativi di differenziazione tramite marchio, qualità, vendita a pacchetto.
Declino	La standardizzazione del prodotto diventa la norma: differenziazione difficile e poco redditizia.

L'EVOLUZIONE DELLA PRODUZIONE E DELLA DISTRIBUZIONE

Introduzione	Piccole quantità produttive. Manodopera specializzata. Canali distributivi specializzati.
Sviluppo	Capacità produttiva insufficiente. Mercato di massa. Concorrenza per i canali distributivi.
Maturità	Eccesso di capacità produttiva. Manodopera non specializzata. Produzione in grandi quantità. I distributori vendono poche linee di prodotto.
Declino	Eccesso cronico di capacità produttiva. Riemergono i canali specializzati.

L'EVOLUZIONE DEL COMMERCIO

Introduzione	Produttori e consumatori in paesi economicamente avanzati.
Sviluppo	Esportazioni dai paesi economicamente avanzati al resto del mondo.
Maturità	La produzione di sposta nei paesi di recente industrializzazione e poi nei paesi in via di sviluppo.
Declino	Esportazioni dai paesi con i più bassi costi del lavoro.

L'EVOLUZIONE DELLA CONCORRENZA

Introduzione	Poche imprese.
Sviluppo	Ingressi, fusioni, uscite.
Maturità	Consolidamento del settore: si intensifica la concorrenza sul prezzo.
Declino	Guerre di prezzo. Uscite.

L'EVOLUZIONE DEI FATTORI CRITICI DI SUCCESSO

Introduzione	Innovazione di prodotto. Immagine credibile di impresa e prodotto.
Sviluppo	Progettazione per la produzione. Accesso alla distribuzione. Consolidamento del marchio. Rapido sviluppo del prodotto. Innovazione di processo.
Maturità	Efficienza di costo attraverso processi produttivi ad alta intensità di capitale. Economie di scala e bassi costi degli input. Qualità elevata.
Declino	Bassi costi generali. Selezione degli acquirenti. Segnalazione e impegno. Razionalizzazione della capacità produttiva.

ADATTAMENTO ORGANIZZATIVO E CAMBIAMENTO

Si è stabilito che i settori cambiano. Ma che cosa succede alle imprese che si trovano all'interno di essi?

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

- routine organizzative
- strutture politiche e sociali
- conformismo e isomorfismo istituzionale
- ricerca limitata e razionalità limitata
- complementarità fra strategia, struttura e sistemi

ADATTAMENTO ORGANIZZATIVO E CAMBIAMENTO

- ***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.

ADATTAMENTO ORGANIZZATIVO E CAMBIAMENTO

- ***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

ADATTAMENTO ORGANIZZATIVO E CAMBIAMENTO

- ***Ricerca limitata.*** La capacità delle organizzazioni di attuare cambiamenti significativi è limitata da una combinazione di fattori cognitivi e comportamentali.
- ***Complementarità fra 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.

ADATTAMENTO ORGANIZZATIVO ED EVOLUZIONE DEL SETTORE

Cambiamento organizzativo come evoluzione biologica. Adattamento attraverso:

1. variazione;
2. selezione;
3. conservazione.

- *Ecologia delle organizzazioni:*

- l'inerzia al cambiamento viene "punita" attraverso il meccanismo di selezione;
- sopravvive chi si adatta: le altre sono acquisite o liquidate.

- *Economia evolutivista:*

- il processo di cambiamento si manifesta attraverso routine organizzative;
- sopravvivono le imprese che replicano le routine organizzative vincenti e abbandonano le fallimentari

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 architettonica richiede una riconfigurazione generale della strategia e del sistema d'attività dell'azienda.

Esistono tecnologie

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

LA GESTIONE DEL CAMBIAMENTO STRATEGICO

La gestione del cambiamento strategico

→ è diventata un tema centrale della ricerca e della pratica manageriale

La gestione basata su di una strategia duale

Strategia duale: ottimizzare la performance attuale adattandosi al futuro.

In pratica significa adottare un approccio contemporaneo alla:

1. pianificazione di breve periodo (uno o due anni);
2. pianificazione di lungo periodo (cinque anni o più).

AMBIDESTRISMO ORGANIZZATIVO

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.

CONTRASTARE L'INERZIA ORGANIZZATIVA

- **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.

CONTRASTARE L'INERZIA ORGANIZZATIVA

- **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 quali 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.

CONTRASTARE L'INERZIA ORGANIZZATIVA

- **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 oramai superate o se nei vari team non vi è sufficiente dialettica o apertura nei confronti di nuovi schemi strategici, allora può essere necessario un outsider per guidare il cambiamento.

CONTRASTARE L'INERZIA ORGANIZZATIVA

- **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 oramai superate o se nei vari team non vi è sufficiente dialettica o apertura nei confronti di nuovi schemi strategici, allora può essere necessario un outsider per guidare il cambiamento.

CONTRASTARE L'INERZIA ORGANIZZATIVA

- **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 DI NUOVE 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.

SVILUPPO SEQUENZIALE DI COMPETENZE

- 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

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» o «operativo».
- Possono essere disaggregate nelle capacità di:
 - a) percepire e influenzare opportunità e minacce;
 - b) cogliere opportunità;
 - c) mantenere la competitività attraverso la valorizzazione, la combinazione, la protezione e la riconfigurazione delle risorse tangibili e intangibili dell'azienda.

LO SVILUPPO DELLE COMPETENZE ORGANIZZATIVE E LA GESTIONE DELLA CONOSCENZA

Fin dall'inizio degli anni '90, l'analisi di risorse e competenze, nonché alla loro gestione, è stato ampliato in maniera significativa dall'affermarsi di un insieme di concetti e pratiche indicati con l'espressione **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:

- 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.