

Riassunto di:

L'analisi strategica nella gestione aziendale. Concerti, tecniche, applicazione.

La strategia non è un regolamento, ma è piuttosto il tema unificatore che indirizza e rende coerenti le decisioni adottate da un'organizzazione o da una persona.

L'unico modo per apprendere è sperimentare. L'obiettivo della strategia è quello di affermarsi sugli avversari.

Nei casi presentati nel libro: Beatles, la guerra del Vietnam, la coppa America, decisiva è stato a capacità di riconoscere le occasioni giuste, quando si presentavano, e di saperle sfruttare con flessibilità e chiarezza.

In questi tre casi, la strategia era principalmente una scelta d'indirizzo fondata su tre elementi fondamentali:

1. Obiettivi di lungo periodo, semplici e unanimi.
2. Conoscenza profondo dell'ambiente competitivo.
3. Valutazione obbiettiva delle risorse.

Quattro sono gli ingredienti di una strategia vincente:

1. Hanno chiari obbiettivi di carriera a lungo termine.
2. Conoscono i loro ambiente.
3. Si conoscono bene (in particolare sano valutare le proprie qualità ed i propri limiti )
4. Si dedicano alla carriera con impegno regolarità e determinazione.

### 3. Lo sviluppo della strategia aziendale

la strategia e lo schema generale che consente di finalizzate l'utilizzo di risorse alla determinazione di una posizione di vantaggio. La tattica è uno schema di azione specifico. La tattica include lezioni necessarie a vincere battaglie, la strategia è finalizzata vincita della guerra. I principi della guerra possono essere sintetizzati in una sola parola: " concentrazione di forze contro debolezza". Le esperienze gestionali acquisite nel settore militare hanno avuto un ruolo determinante per implementazione della strategia nell'azienda infatti la gerarchia, la specializzazione delle funzioni, la distinzione tra personale di linea e di staf, derivano dall'organizzazione dell'esercito moderno. Prima che venisse restituita le scuole di economia aziendale, l'addestramento primario di chi aspirava ad incarichi direttivi del settore privato era fornito dalle scuole militari.

### 4. Natura della strategia

-il ruolo della concorrenza-

la concorrenza il fondamento della strategia. Se non c'è concorrenza, la strategia perde significato.

Diversamente dagli altri esseri viventi, gli esseri umani hanno la capacità di anticipare le mosse degli avversari. I requisiti essenziali della concorrenza strategica sono stati descritti da Henderson fondatore del Boston Consulting Group:

1. Un insieme di conoscenze sul processo competitivo.
2. La capacità di integrare la conoscenza e distinguere le cause dagli effetti.
3. La capacità di prevedere azioni alternative e la logica necessaria per analizzarne le conseguenze.
4. La disponibilità di risorse superiori a necessità del momento, che consente di investire sul po-

tenziale futuro.

Definizione di strategia secondo Henderson: il vantaggio rispetto ai concorrenti e da tondo ciò che vi differenzia da essi. L'obiettivo è accrescere il vantaggio. La strategia è infatti la ricerca deliberata di un piano di azione che se in grado di determinare il vantaggio competitivo di un'azienda e di dagli consistenza .

Una definizione sintetica di strategia va da Sloan Jr.: l'obiettivo strategico di un'impresa è trarre profitto dal capitale investito; se l'utile conseguito nel lungo periodo non è soddisfacente, allora è necessario intervenire, oppure abbandonare l'attività a favore di un'altra più vantaggiosa.

La determinazione di strategia può essere fondata su obiettivi molteplici, ma è necessario determinare un obiettivo primario. Ma vi è conflittualità di interessi tra i vari stakeholder . L'interesse comune era presentato dalla sopravvivenza dell'azienda, quindi è richiesto un margine di profitto e lungo periodo in grado di coprire il costo del capitale. Il fine della strategia è quindi l'incremento della redditività dell'impresa nel lungo periodo.

Come si massimizza il profitto?

Significa massimizzare il valore attuale dell'impresa: cioè la somma dei flussi di cassa netti futuri dell'impresa in ogni periodo, attualizzata al costo del capitale per l'azienda. Il valore attuale netto (VAN) è il valore di mercato di sui titoli più il debito.

Le fasi quindi, fondamentali della valutazione delle strategie aziendali sono le seguenti:

1. Identificazione di strategie alternative.
2. Valutazione dei flussi di cassa e del costo del capitale associati ad ogni strategia.
3. Scelta della strategia che in grado di generare il valore attuale netto (Van) più alto.

A la tecnica dell'applicazione di flussi di cassa è utile per la valutazione delle aziende e dei progetti di investimento, ma la su applicazione ai processi di decisione strategica è limitato innanzitutto dai problemi legati alla possibilità di prevedere l'andamento dei flussi di cassa nel lungo periodo e dal fatto che la maggior parte degli investimenti strategici è di tipo opzionale. La valutazione finanziaria delle strategia di andarli può essere semplificata adottando 2 linea di condotta basilari:

1. L'obiettivo dell'impresa rispetto alle risorse presenti per essere la massimizza azione del tasso di rendimento al netto delle imposte.
2. L'obiettivo dell'impresa rispetto in un investimenti dell'essere il raggiungimento di un tasso di rendimento al netto delle imposte che superi il costo del capitale.

Quindi l'impresa deve produrre un utile sul capitale superiore al costo del capitale stesso. Ma in che modo è in grado di determinare tra le utile? Esistono due possibilità, fonti di rendimento:

1. L'impresa può collocarsi un settore che offre condizioni favorevoli per ottenere un tasso di redditività superiore ad altri settori.
2. Può acquisire un vantaggio rispetto ai concorrenti che operano stesso settore, che gli consente di conseguire un utile superiore a media.

In base a queste due fonti di rendimento vengono definiti i tre livelli di strategia di un'impresa:

1. la strategia al livello di corporate (definisce settori e di mercato interno dei quali impresa complete, ed effettua le scelte di allocazione delle risorse tra le diverse unità di business)grado di attrattività del settore. Risponde alla domanda: " quali sono i settori in cui dobbiamo operare?"

2. la strategia al livello di singola unità di business .(determina il comportamento competitivo dell'impresa all'interno del settore o di un mercato specifico.) vantaggio competitivo. Risponde la domanda "come dobbiamo competere?"

strategia competitiva = È una strategia che consente di determinare un vantaggio competitivo rispetto agli avversari.)

nelle imprese costituite da una singola unità operativa, non esiste distinzione tra strategia di corporate e strategia di business. Nelle piccole imprese difficilmente esiste distinzione tra strategia aziendale, strategia funzionale o tra decisioni strategiche e operative. Mentre nelle grandi imprese di tre livelli di strategia sono normalmente distinti.

3. Strategia funzionale: utilizzo specifico di risorse a livello operativo.(politiche di prodotto, di produzione, ecc.)

La strategia di corporate viene formulata dalla direzione generale del gruppo

La strategia di business viene formulata dalla dirigenza di dalle unità operative, è incrementata da queste ultime.

Le strategie funzionali sono elaborate al livello di aree organizzative funzionali (ricerca sviluppo, personale, finanza ecc.)

Grant decide di dare maggior risalto alla strategia di business perché per lui la chiave del successo di un'impresa è la realizzazione di un vantaggio competitivo per due motivi: per assicurare redditività nel lungo periodo, e perché nelle imprese in fase di sviluppo prevale l'attenzione alla strategia di business rispetto quella di corporate.

Solo quando l'impresa ha raggiunto successo nel mercato di un prodotto, può prendere considerazione la diversificazione in altre attività.

La strategia a livello di singole aree d'affari deve avere la precedenza su quella di corporate, l'allocazione delle risorse tra le varie attività è inconcludente.

4 sono i componenti di una strategia vincente secondo Grant: obiettivi chiari, conoscenza dell'ambiente esterno, valutazione delle forze e debolezza dell'impresa, implementazione efficace delle scelte.

Ci limiteremo a studiare tre elementi chiave: obiettivi e valori, risorse, organizzazione e sistemi.

La strategia deve essere coerente e compatibile con gli obiettivi e i valori dell'impresa: vi sono quattro aspetti della coerenza strategica:

1. Coerenza con gli obiettivi e con i valori. L'obiettivo primario inteso come massimizzazione della redditività nel lungo periodo, non contribuisce a chiarire il tipo di strategia che deve essere perseguita. il profitto, sebbene essenziale per la sopravvivenza, non è mai un motivo ispiratore. È necessaria la coerenza con gli obiettivi e con i valori. (L'idea di un computer per ogni persona ha contribuito a motivare lo sviluppo iniziale della Apple). I valori permettono di ottenere rendimenti straordinari da persone che in altre circostanze sono ordinarie. ( McDonald's è riuscito a prendere sessanta miliardi di dollari di hamburger. Ciò dipende dalla filosofia che trascende le classi sociali e la cultura nazionale e che comprende valori di qualità coerenza pulizia e valore) molte imprese hanno esplicitato una propria missione aziendale definendo in un documento obiettivi, valori e indirizzo generale.

2. Coerenza con l'ambiente settoriale. Necessità di una strategia che sfrutti l'opportunità di vantaggio competitivo offerto dal settore. Una strategia per essere coerente con il settore d'attività

è necessario che si adatti o meglio che anticipi di cambiamenti che avvengono nell'interno dell'ambiente stesso.

3. Coerenza con le risorse. Alcuni dei più spettacolari fallimenti sono dovuti ad un incongruenza tra strategia e risorse: Rolls Royce arrivò alla bancarotta perché non aveva bastato risorse finanziarie per coprire il progetto di motore per aeroplani jet RB 211.

4. Coerenza con l'organizzazione e con i sistemi di gestione.

Perché l'implementazione di una strategia risulti efficace è inoltre necessario che si accompagni da una struttura organizzativa e da sistemi di gestione adeguati. In genere i cambiamenti nella strategia a livello di corporate richiedono mutamenti della struttura organizzativa.

5. Coerenza interna: la strategia deve essere dotata di una sua coerenza intrinseca. Il sogno di ogni uomo della produzione è una fabbrica che lavora sempre pieno ritmo e produce un solo prodotto che non richiede cambiamenti. Ogni venditore vorrebbe poter rispondere in modo tempestivo a qualsiasi richiesta dei suoi clienti.

Lo sviluppo della strategia: elementi di critica all'approccio razionalista:

in questo testo ci occuperemo principalmente della fase di formulazione della strategia.

L'approccio razionalista alla strategia di andare stabilisce alcuni presupposti del processo di realizzazione della strategia. La formulazione della strategia è una prerogativa dei vertici dell'impresa, del top management. Una volta formulata la strategia, viene affidata ai livelli dirigenziali immediatamente inferiori. Lo schema descritto rimane tuttavia a livello teorico: più processo di formulazione della strategia non è così strutturato, ma più diffuso. Le informazioni di cui dispone l'altra direzione non sono mai sufficienti da rendere completamente esplicite le intenzioni strategiche, mentre la realizzazione della strategia richiede una formulazione il più possibile dettagliata. Non esiste inoltre nessuno dei dirigenti al vertice che sia in grado di attuare un controllo globale sulla stessa. Inoltre nemmeno nelle organizzazioni in cui la struttura gerarchica è più rigida, la formulazione strategica è prerogativa esclusiva dei vertici dell'impresa: il top management non ha in monopolio delle buone idee o decisioni e la scoperta di soluzioni originali ed innovative può avvenire a tutti i livelli organizzativi.

L'approccio razionalista non solo altera il processo di formulazione della strategia, ma di essere presenta alcuni limiti: l'idea che la strategia si è qualcosa che avviene in alto è uno dei grandi errori della gestione strategica tradizionale.

Minzberg utilizza due immagini distinte:

1. La strategia pianificata. Meno c'era un gruppo di dirigenti seduti intorno una scrivania ed elaborano linee di condotta che dovranno essere attuati da tutti collaboratori sulla base di programmi specifici.

2. Strategia adattata: un artigiano che modella la strategia dell'impresa adattandola alle necessità emergenti, deve tendere alla perfezione attraverso cura dei dettagli, con abilità e dedizione.

Grant seguirà l'approccio della strategia pianificata. Perché senza l'ausilio dell'analisi il processo di formulazione della strategia sarà caotico e non in grado di mettere confronto dei possibili strategie alternative. Anche se l'armonia creatività e dedizione rimangono componenti essenziali.

Il ruolo dell'analisi nella formulazione della strategia.

A differenza dell'analisi matematica, d'analisi strategica non si fonda su insieme teorie accet-

tate, coerenti ed empirica mente convalidate. Le teorie che usa derivano dalle scienze sociali ed amministrative ben consolidate dall'economia, dalla psicologia, e dalla teoria organizzativa. La strategia si distingue tra le altre discipline per il suo aspetto analitico. Cioè la capacità in presenza del informazioni necessarie di risolvere problemi complessi e di selezionare le alternative possibili in base a criteri predeterminati.

Le Tecniche di Grant non pretendono di dare le risposte a tutte domande. Il numero di variabili è troppo levato con lo scopo dell'analisi strategica e quindi quello di aiutarci a comprendere le diverse tematiche.

-cap. 2 la analisi del settore: la valutazione delle prospettive reddituali.-  
la redditività dell'impresa dipende da due fattori:

1. La redditività del settore in cui opera (strategia di corporate)
2. La capacità dell'impresa di stabilire un vantaggio competitivo sui suoi rivali. (strategia di business)

in entrambe analisi dell'ambiente settoriale in cui opera l'impresa gioca un ruolo centrale.

Questo capitolo esamina i fattori che determinano la redditività settoriale. Discussione dei fattori chiave di successo.

-dalla analisi ambientale alla analisi settoriale-

1 dell'ipotesi di questo libro è che l'ambito competitivo dell'impresa coincida con il suo settore d'appartenenza.

Requisito indispensabile per un'analisi ambientale efficace e riuscirà fare una distinzione tra ciò che di tale che ciò che solamente importante per quel che riguarda l'analisi dell'ambiente.

L'ambito competitivo dell'impresa e: concorrenti, fornitori, consumatori.

- Quali sono i fattori che determinano la redditività dell'impresa? (La domanda della concorrenza)

fonte primaria del profitto è la creazione del valore per il consumatore. Il valore del prodotto deve superare il costo degli input utilizzati per produrlo. Maggiore è il plus valore rispetto al costo, maggiore è la redditività potenziale a livello di settore. Più forte concorrenza, minore il guadagno per i produttori.

I profitti guadagnati dalle imprese a livello di settore sono determinati da tre fattori:

1. Dal valore del prodotto o del servizio per i consumatori
2. Dall'intensità della concorrenza tra produttori rivali.
3. Da relativo potere contrattuale tra imprese.

-l'analisi della concorrenza a livello di settore.

Gli livello di redditività settoriale è determinato dalle caratteristiche della struttura settoriale.

Imprese si collocano tra due estremi di concorrenza perfetta e monopolio.

-dei cinque forze del modello competitivo di Porter.

Il tasso di redditività sul capitale investito (ROI) riferito al costo del capitale all'interno settore è determinato del cinque tipi di pressione competitiva che influiscono sul imprese a livello di settore.

1. Fornitori (potere contrattuale)-concorrenti del settore-acquirente(potere contrattuale)=> concorrenza verticale

2. potenziali entranti(minaccia di nuove entrate)-concorrenti del settore-prodotti sostitutivi(mi-naccia di prodotti sostitutivi) => concorrenza orizzontale

- la concorrenza dei prodotti sostitutivi: il prezzo massimo che consumatori sono disposti a pagare dipende soprattutto dell'esistenza di prodotti sostitutivi. Se ci sono la domanda è elastica rispetto al prezzo. Altrimenti è inelastica.

Anche se esistono dei prodotti sostitutivi i consumatori potrebbero essere insensibili alla variazione relativa di prezzi. (Gli autobus sono inutili per evitare il traffico le persone continuano usare la macchina)

se due prodotti sono in grado di soddisfare bisogni identici del consumatore, il prezzo del prodotto superiore determina il prezzo massimo del prodotto inferiore. Se un prodotto inferiore venderà solo se ha un prezzo inferiore. È possibile una posizione di nicchia sul mercato anche con politiche di prezzo elevato se nessun prodotto soddisfa bisogni specifici. Tuttavia ad es. inutile la riproduzione di profumi a buon mercato, per la natura soggettiva del profumo.

- minacce di entrata

se non settore possibile conseguire un ROI superiore a costo del capitale, questo settore attrae altre imprese. A meno che l'entrata non sia ostacolata, il tasso di redditività dovrà scendere fino livello limite degli altri settori. Non è necessaria una entrata è sufficiente la minaccia. Il prezzo limite è il prezzo più alto possibile che l'impresa ritiene di poter praticare senza con ciò indurre nuove imprese ad entrare nel mercato. Se non vi sono barriere all'entrata in prezzi di profitti rimarranno livello limite. I costi sommersi esistono dove per entrare è necessario fare investimenti in immobilizzazioni che non possono essere recuperati all'uscita.

L'assenza di costi sommersi, ogni volta che imprese alzano in prezzi per realizzare profitti superiori, nel settore entreranno nuove aziende.

In ogni caso nella maggior parte dei settori i nuovi entranti non possono entrare alla pari delle imprese consolidate.

I principali tipi di barriere all'entrata sono:

1. Il fabbisogno di capitali.

2. Le economie di scala.

3. I vantaggi di costo indipendenti dal volume di produzione (es. vantaggi dell'azienda in lavatrice, accesso a fonti di materie prime basso costo, essendo in settore la maggior tempo.)

4. La differenziazione del prodotto (i mercati molto differenziati costringono i nuovi entranti a sostenere esorbitanti spese di pubblicità promozione per raggiungere livelli di conoscenza sul mercato simile a quelli degli attori già affermati)

5. L'accesso ai canali di distribuzione. (L'avversione al rischio dei costi fissi associati all'inserimento il nuovo prodotto, provocano la riluttanza dei distributori ad accettare nuovo concorrente)

6. Le barriere governative e legali (sono le vere barriere efficaci es. servizio Craxi, bancario, telecomunicazioni, trasmissioni radiotelevisive) (oppure brevetti, di riti autore, segreti industriali)

7. Le possibili ritorsioni dei concorrenti. (Ad esempio reazioni sotto forma di taglio dei prezzi, potenziamento della pubblicità ecc.)

- rivalità tra concorrenti consolidati

il principale fattore che determina lo stato della concorrenza e del livello di redditività generale è dato dall'intensità della concorrenza all'interno del settore. In alcuni settori l'aggressività arriva al punto tale che i prezzi vengono spinti al di sotto del livello dei costi. In altri settori da rivalità si concentra sulla pubblicità, su innovazioni e su altre dimensioni e non riguardano il prezzo.

Questi sono i fattori più importanti che determinano l'intensità della concorrenza tra imprese consolidate in un settore:

1. Grado di concentrazione: numero di concorrenti presenti in un settore e le loro dimensioni relative. Viene misurata con il rapporto di concentrazione: cioè la quota di mercato combinata dei produttori leader. Minore è il numero di imprese settore più facile che imprese riescano a controllare il comportamento dei prezzi, e minore è la possibilità che un'impresa metta in moto una concorrenza sul prezzo.

2. Le diversità dei concorrenti.: più sono diverse più difficile evitare guerre sui prezzi: es. L'OPEC non è riuscito a mantenere i prezzi del petrolio durante gli anni '80 a causa delle differenze tra i paesi membri.

3. La differenziazione del prodotto: quanto più prodotti sono simili tanto più i consumatori saranno disposti a sostituirli tra loro, in maggiore sarà l'incentivo ad abbassare i prezzi.

4. Esistenza di capacità produttive in eccesso e barriere all'uscita: la presenza di capacità inutilizzate spinge le imprese a competere per espandere la loro attività e distribuire così i costi fissi su un volume di vendite maggiore. Vi sono delle barriere all'uscita: sono i costi e gli altri impedimenti all'interno del settore. E

5. Le condizioni di costo: economie di scala e il rapporto costi fissi, costi variabili: più importanti sono le economie di scala all'interno del settore, maggiori sono gli incentivi per espandere le vendite a spese dei concorrenti. Più alto è il rapporto costi fissi/costi variabili, maggiore la propensione delle imprese a ridurre i prezzi per utilizzare le riserve di capacità produttiva.

-potere contrattuale degli acquirenti. Esso è determinato principalmente da due fattori e cioè:

1. Sensibilità degli acquirenti al prezzo: dipende dall'incidenza del costo del prodotto sui costi totali del consumatore. Se tale costo rappresenta una delle voci più importanti, i acquirenti sono altamente sensibili al loro prezzo. Nel caso di prodotti poco differenziati sono più propensi a sostituire i fornitori in base al prezzo.

2. Potere contrattuale relativo: si basa sul rifiuto di trattare con l'altra parte. Esso si può misurare in base alle posizioni che si determinano relativamente a tre aspetti

-1. Le dimensioni degli acquirenti rispetto ai fornitori (se gli acquirenti sono pochi edifici con fornitore riuscirà a sostituire il cliente se viene perduto.... per aumentare il loro potere contrattuale, alcune imprese hanno creato dei gruppi di acquisto per raggiungere il potere contrattuale delle grandi catene distributive)

-2. Il livello delle informazioni del mercato possedute dagli acquirenti. (Mantenere i clienti nell'ignoranza dei prezzi rappresenta un'efficace limitazione del loro potere contrattuale. Il potere contrattuale degli acquirenti è inferiore quando non affaccia stabilire prima dell'acquisto le caratteristiche di un prodotto o di un servizio: es. nel caso dei trattamenti per le calvizie, consulenza sui investimenti ecc.)

-3. L'integrazione verticale (il cliente può integrarsi verticalmente pronunciando direttamente i prodotti... ma è anche sufficiente la minaccia di farlo, per aumentare il potere contrattuale)

-il potere contrattuale dei fornitori. I fornitori spesso cercano di aumentare il loro potere contrattuale attraverso la creazione di cartelli. ( Es. OPEC per il petrolio. Sindacati, cooperative, consorzi) l'aumento di sindacalizzazione è associato ad una diminuzione della redditività.

-5. L'applicazione dell'analisi del settore.

-previsioni sulla redditività del settore. Le nuove imprese hanno bisogno di molti anni prima di produrre profitti. Non possiamo prevedere in modo diretto la redditività del settore tuttavia controllando gli attuali cambiamenti subiti dei prodotti e dal processo tecnologico, siamo in grado di stabilire se costi per accedere al settore stanno cambiando e se sta aumentando la concorrenza di prodotti sostitutivi. Il rallentamento della domanda di personal computer ha determinato vendite sottocosto. Quindi una profonda conoscenza del settore può rivelarsi preziosa. S'è

-strategie per migliorare l'equilibrio delle forze competitive. 1. Identificare quei sono le caratteristiche strutturali chiave di un settore. 2. Considerare quali di queste caratteristiche sono modificabili attraverso iniziative strategiche. In tal modo si possono identificare l'opportunità attraverso le quali un'impresa può modificarne la struttura e il comportamento competitivo prevalente. (La Polaroid ha costituito un muro di brevetti, e ordini professionali di medici, avvocati, commercialisti tendono a far pressione per norme sempre più rigorose)

-identificazione dei fattori chiave di successo. Solo le grandi imprese possono influenzare la struttura del settore. Per la maggior parte delle imprese lo scopo principale non è quello di migliorare il settore, ma quello di stabilire un vantaggio competitivo sui rivali. Quale è il vantaggio competitivo? Cioè quali sono i fattori chiave di successo? 1. Offrire al consumatore ciò che questo vuole comprare 2. Sopravvivere alla concorrenza. Rispondere cioè a due domande:

1. Che cosa voglio nei nostri consumatori? (Dobbiamo osservare più da vicino i clienti... dobbiamo individuare quali sono le basi su cui i clienti selezionano le offerte di un fornitore preferendole a quelle di un altro).

2. Che cosa deve fare l'impresa per sopravvivere alla concorrenza? (A dobbiamo stabilire il grado di intensità della concorrenza e i suoi aspetti chiave. Se la possibilità di differenziazione di un prodotto sono limitate allora l'obiettivo principale è il prezzo.

Nella maggior parte dei settori le ragioni del successo sono riconducibili ad un ristretto numero di fattori chiave... basta identificarli. (Es. acciaio: efficienza in termini di costo; abbigliamento: velocità di risposta ai cambiamenti della moda)

6. il problema della determinazione dei confini settoriali.

La difficoltà più grande nel modello di Porter è quella di definire in che cosa consiste un settore industriale. Nessuna industria ha dei confini definiti né in termini di prodotti né in termini di aree geografiche.

Principale criterio per definirli è quello della sostituibilità sia in termini di domanda che di offerta : dal punto di vista della domanda: 2 imprese dovrebbero essere concorrenti se i clienti considerano i loro prodotti sostituibili. Tuttavia non sempre da risultati attendibili (mazza da golf per mancini difficile sostituibilità con quelle normali). dal punto di vista dell'offerta: es. stessa tecnologia ma anche in questo caso ci sono dei limiti (autocarri e automobili).

7. L'analisi delle dinamiche competitive. Critica al modello di Porter: non tiene conto della na-

tura dinamica della concorrenza e della struttura del settore. La concorrenza è un processo dinamico in cui non viene mai raggiunto l'equilibrio e, nel corso del quale, la struttura del settore cambiano continuamente. Schumpeter parla di distruzione creativa: l'analisi della struttura del settore non è affidabile: nessuna struttura settore è una costante nel tempo. Tuttavia secondo cui studi l'entrata di nuove imprese avvengono così lentamente che profitti ne sono minacciati solo lentamente.

Altro limite dell'analisi di settore è di tener pochissimo conto di interazione concorrenziale tra imprese. Le decisioni prese da un giocatore dipendono da quelle degli altri giocatori. Il processo concorrenziale è instabile es. in seguito d'un modesto abbassamento di prezzo fatto da un distributore di benzina, può scoppiare un'intensa guerra sui prezzi.

Due sono gli approcci che possono essere usati per formalizzare e prevedere il risultato dell'interazione competitiva tra imprese concorrenti:

1. La teoria dei giochi (il dilemma del prigioniero, l'analisi della reputazione (importante la reputazione di un'impresa nel rendere credibile minacce e dargli un vantaggio in mercati incerti)
2. La teoria della catastrofe: permette l'analisi di: discontinuità, divergenza, isteresi. Tendenza da parte di cambiamenti piccoli nella struttura industriale ad avere conseguenze devastanti sulla concorrenza e la redditività.

Cap. 3-l'analisi intrasettoriale; segmentazione e valutazione di concorrenti.

Il settore è un concetto astratto. È impossibile unificare i punti di vista su come si determinano i confini dei settori. Perciò l'analisi settoriale può condurre ad una distorsione fuorviante. (Il settore del pane fresco è fondamentalmente diverso dal settore del pane in generale che è in forte crisi)

per comprendere più profondamente la concorrenza e per prevedere le prospettive reddituali è necessaria un'analisi di settore più dettagliata: necessaria una ulteriore integrazione:

analisi di segmentazione (dobbiamo dividere settore in aree concorrenziali più piccole) e analisi dei concorrenti (analisi delle interazioni competitive tra le singole imprese nell'ambito dei settori)

- 2. La segmentazione come strumento di analisi

se la natura l'intensità della concorrenza variano all'interno di un settore, allora bisogna di partire un settore in segmenti ed analizzarne le caratteristiche strutturali. Ciò è utile per valutare l'attrattività dei diversi segmenti. Per sapere in quale occorre collocarsi.

Fasi del processo di segmentazione:

1. Identificazione delle variabili chiave
2. Elaborazione di una matrice di segmentazione
3. Analisi dell'attrattività del segmento (dimensioni del segmento, tasso di crescita, concorrenza)
4. Identificazione dei fattori chiave di successo in ciascun segmento
5. Analisi dell'attrattività

1. Identificazione delle variabili chiave di segmentazione. Per la maggior parte dei settori i criteri applicabili sono numerosi perlopiù collegati alle caratteristiche del prodotto o a quelle dei consumatori.

2. L'elaborazione di una matrice di segmentazione. Una volta selezionate variabili, i segmenti

possono essere identificati usando matrici bidimensionali o tridimensionali. Es. surgelati: tipo di produttori (verdura, frutta, carne); canali di distribuzione. Es. 2: birra: canali di distribuzione; percentuale alcolica; regione geografica.

3. Analisi dell'attrattività del segmento. L'analisi del 5 forze competitive può essere applicata ad un segmento con alcune differenze: per quel che riguarda prodotti sostitutivi e i nuovi entranti dobbiamo considerare anche degli altri segmenti. Dobbiamo quindi concentrare la nostra attenzione alle barriere alla mobilità. Senza tali barriere non ci sarebbero condizioni necessarie per il mantenimento di una redditività superiore.

4. Identificazione dei fattori chiave di successo del segmento. L'esame delle differenze di criteri d'acquisto degli acquirenti 3 segmenti in modi in cui imprese competono può rivelare chiare differenze di fattori di successo. Es. produttori di biciclette: biciclette economiche vendute nei grandi magazzini, fattore chiave = bassi costi di produzione. Biciclette amatoriali costose: fattori chiave = alta qualità e tecniche di assemblaggio, design, ecc..

5. Segmentazione ristretta e segmentazione allargata. La valutazione finale sulla scelta dei segmenti in cui entrare dipende dai vantaggi relativi di un determinato segmento rispetto al resto del mercato. 2 fattori in base ai quali valutare in vantaggio sono: 1. Similarità dei fattori chiave di successo. 2. Presenza di costi congiunti.

1. Se i fattori di successo sono simili, allora un'impresa potrà adottare un approccio strategico simile per i diversi segmenti. (Adottare diverse strategie per diversi segmenti può danneggiare la credibilità es. Harley Davidson per le motociclette di piccola cilindrata)

2. L'esistenza di costi congiunti per attività che interessano più segmenti: le imprese che operano in segmenti di mercato più ampi possono conseguire costi inferiori rispetto ai loro concorrenti operanti in segmenti più ristretti. Es. la 7UP che punta sull'unica bevanda.

I gruppi strategici. Un approccio alternativo alla segmentazione delle imprese. Un gruppo strategico è un gruppo di imprese che all'interno del settore seguono le medesime strategie o strategie simili. Queste dimensioni strategiche comprendono l'ambito del mercato del prodotto, la scelta dei canali di distribuzione, il grado di interazione verticale. Di solito è possibile identificare 1 o più gruppi di società che hanno adottato atteggiamenti più o meno simili. Sfortunatamente tale approccio presenta dei limiti: i membri del gruppo strategico quando seguono strategie simili, non sono necessariamente in concorrenza l'uno con l'altro e questo perché operano su mercati diversi. Il gruppo strategico è utilizzabile più per descrizione che per previsione. Può contribuire alla comprensione della struttura, delle dinamiche competitive, dell'evoluzione del settore e della gestione strategica che lo caratterizzano.

3. L'analisi dei concorrenti. L'analisi del comportamento concorrenziale di una singola impresa è utile soltanto se rappresentativo del comportamento delle altre imprese. In questo modo conoscendo una singola impresa è possibile prevedere il comportamento del settore nel suo insieme. Es. il settore dei detersivi per la casa è dominato dall'interazione concorrenziale di Procter & Gamble, Unilever. Il loro comportamento potrebbe essere visto come fattore chiave da cui dipende l'ambito competitivo di un'impresa. Altro esempio è il conflitto della Coca-Cola e della Pepsi-Cola. Nel settore farmaceutico il ritorno sulle spese di ricerca e sviluppo dipende dal fatto di essere la prima ad ottenere un brevetto. Occorre quindi individuare l'ostacolo di sviluppo degli avversari. Tre sono i principali obiettivi che si propongono nell'analisi dei concorrenti: prevedere le future strategie e decisioni dei concorrenti, prevedere le probabili reazioni di concorrenti

nei confronti della strategia di un'impresa, stabilire il modo in cui comportamento dei concorrenti può venire influenzato dal vantaggio dell'impresa da cui è partita l'iniziativa.

Quadro di riferimento per la previsione del comportamento del concorrente.

Identificare la strategia attuale. (In assenza di cambiamento probabilmente la società continuerà a concorrere lo stesso modo) attenzione alla differenza tra ciò che l'impresa fa e ciò che l'impresa dice.

Identificazione dei cambiamenti nella strategia di concorrenza: i principali indizi sono l'allocazione delle risorse. Di investimenti fatti e quelli annunciati, Tagli effettuati, pubblicità ecc.

gli identificazione degli obiettivi del concorrente. Un'impresa, se a obiettivi è breve termine, sicuramente sarà diverso da un'altra impresa con obiettivi a lungo. La Procter & Gamble è disposto ad accettare perdite fino a nove anni. Un'impresa con obiettivi di reddito breve reagisca aggressiva mente nei suoi confronti. Se il concorrente fa capo non impresa maggiore è importante comprendere gli obiettivi della casa madre e quanta autonomia alla filiale. L'analisi dei risultati dell'impresa è molto importante: se il concorrente realizza gli obiettivi è probabile che continuerà con la stessa strategia.

Ipotesi dei concorrenti sull'andamento del settore: i futuri cambiamenti di strategia dei concorrenti dipende anche dalle loro ipotesi sull'andamento del settore. All'interno del settore le valutazione di imprese tendono convergere: ricette per il settore. Tali ricette possono persino limitare la capacità di disposto di impresa. Sottovalutare un segmento può essere sbagliato soprattutto se questo improvvisamente inizia a crescere.

Identificazione delle capacità di concorrenti: maggiori sono le capacità di concorrenti, maggiore è la minaccia della posizione dell'impresa. Per identificarle è necessaria un'esame delle principali categorie delle risorse dell'impresa, risorse finanziarie, e mobilitazioni tecniche, forza lavoro, fedeltà di marca, ricerche sviluppo, produzione, marketing, distribuzione.

## 2. l'applicazione dell'analisi dei concorrenti.

Previsione del comportamento dei concorrenti. Per capire quali saranno i probabili riposizionamenti strategici occorre identificare le attuali forze che potrebbero provocare un cambiamento strategico: potrebbero essere forze esterne (spostamento delle preferenze dei consumatori, cambiamento della regolamentazioni del settore,) oppure forze interne (mancato raggiungimento degli obiettivi finanziari, quota di mercato, conflitti tra fazioni all'interno dell'impresa) . Per prevederne la direzione occorre identificare i seguenti aspetti: l'attuale strategia egli attuali obiettivi, l'ipotesi dell'impresa su settore delle capacità, che forniranno una solida base su cui prevedere la direzione del cambiamento.

Come fare per prevedere le probabili reazioni dei concorrenti nei confronti di un nostro cambiamento strategico progettato? Identificando congiuntamente e quattro elementi citati in precedenza.

Come s'influenza il comportamento dei concorrenti? Conoscendoli bene. Fa russo di segnali che tendano a scoraggiare la concorrenza dei rivali e facendoli indirizzare in azioni sbagliate. Sono gli investimenti che Tirole definisce investimenti in cattiva informazione. Es. minaccia

di combattere l'entrata di nuovi concorrenti con un taglio aggressivo dei prezzi. Tale minaccia deve essere credibile tale credibilità dipende anche dalla reputazione dell'impresa. Alcune aziende hanno reputazione di concorrenti killer. Così come la Procter e Gamble.

Di sono altri mezzi per ostacolare l'impresa concorrenti: avere comportamenti anticipatori. Es. introdurre un'ampia varietà di prodotti in modo tale da diminuire la possibilità del costituirsi di una nicchia. Così come di grandi investimenti volti ad aumentare la capacità produttiva. Così come la proliferazione dei brevetti.

–Capitolo quattro: l'analisi delle risorse e delle competenze–

in questo capitolo verranno trattate caratteristiche dell'impresa stessa. Si vuole identificare le potenzialità di realizzazione del vantaggio competitivo da parte dell'impresa.

-2. Il ruolo delle analisi delle risorse nella formulazione della strategia.

L'obiettivo principale della strategia è quello di far corrispondere le competenze dell'impresa alle opportunità offerte dall'ambiente esterno.

Risorse e competenze: esse possono essere considerati fondamenti della strategia di lungo periodo. È la formulazione della strategia deve avere inizio da una dichiarazione di identità e finalità dell'impresa cioè l'enunciazione della missione (cioè: quale è l'area di attività, in nostro business?: chi sono i nostri clienti. Creativo; quali sono i bisogni che cerchiamo di soddisfare?) . Tuttavia, se l'ambiente muta, o se l'identità dei clienti cambia velocemente, allora l'orientamento che si coalizza sui fattori esterni non è più solido per formulare una strategia di lungo periodo. Quando le condizioni esterne cambiano, identità dell'impresa può essere definita sulle basi delle risorse e competenze interne: elementi molto più stabili.

L'approccio la strategia fondato sulle risorse è noto come: resource-based theory. Caratterizzato da una definizione dell'impresa in base a ciò che essa in grado di fare, piuttosto che ai bisogni che essa cerca di soddisfare.

-2 le risorse come fonte della redditività dell'impresa. Il secondo motivo che ci spinge a considerare le risorse come fondamento della strategia di un'impresa è il fatto che i profitti derivano in ultimo analisi dalle risorse possedute. Attrattività del settore e il vantaggio competitivo possono essere ricondotti alle risorse dell'impresa.

Vantaggio competitivo: dipende dal possesso di impianti che raggiungono una scala dimensionale efficiente, accesso privilegiato a materie prime a basso costo... altri vantaggi dipendono dal possesso di determinate risorse: marchi, brevetti, reti di distribuzione ecc..

Un livello di redditività che supera la media e determinato dal potere di mercato: cioè le barriere all'entrata (economie di scala, capitale investito, brevetti, esperienza, fedeltà di marca.) la maggior parte del risorse su cui affondato il potere di mercato appartiene le singole imprese , il possesso di alcune di esse può essere congiunto (norme industriali: stabilite da tutte le imprese settore; un cartello...).

L'approccio alla strategia fondato sulle risorse include tre elementi fondamentali:

1. Selezione di una strategia che trae vantaggio dalle principali risorse e competenze dell'impresa. (Le aziende che hanno raggiunto un successo nel lungo periodo sono quelle che hanno limitato loro gamma di attività e le loro strategie a dare di affari coerenti con le proprie risorse che competenze)

2. Il pieno utilizzo delle risorse dell'impresa di loro sfruttamento fino al limite estremo del po-

tenziale di profitto. (Ristrutturazione della Walt Disney)

3. Lo sviluppo delle risorse di base della società. (Sforzo per alimentare il talento degli uomini, utilizzare tecnologie innovative e adattare le proprie competenze alle tendenze emergenti dei mercati)

-3. Un'attenta valutazione delle risorse e delle competenze dell'impresa. Se vogliamo esaminare le modalità in realizzazione del vantaggio competitivo da parte dell'impresa, è necessario prendere in considerazione i modi in cui gruppi di risorse concorrono alla creazione delle competenze.

-le risorse di base dell'impresa. Nella maggior parte di imprese non esiste un documento contabile che riporti tale elenco. Cinque sono i tipi di risorse secondo Hofer e Schendel: risorse finanziarie, risorse fisiche, risorse umane, risorse tecnologiche e risorse organizzative.

Risorse finanziarie: (la capacità di indebitamento dell'impresa e di autofinanziamento determinano la capacità di investimento e di recupero ciclico delle risorse; si misurano con rapporto di indebitamento ecc.)

Risorse fisiche: (dimensioni, localizzazione, sofisticazione tecnologica, flessibilità di impianti)

Risorse umane (il grado di addestramento, l'esperienza, l'adattabilità dei dipendenti... si misura con titoli di studio, livello tecnico, salari...)

Risorse tecnologiche (disponibilità di tecnologia, capacità di applicarvi il know-how; si misura con numero e importanza di brevetti, percentuale del personale destinato alla ricerca sviluppo)

Reputazione (possesso di marchi, relazioni con clienti, fama di qualità e affidabilità ecc. si misura con: riconoscimento di marca, prezzi maggiori rispetto concorrenti ecc.)

Risorse tangibili: Le risorse tangibili sono quelle che possono essere valutate ed identificate più facilmente. Per valutare risorse si deve andare oltre i dati contabili.

dove sono osservati impianti, di quali capacità dispongono, quale è l'anzianità e il tipo di attrezzature utilizzate, grado di flessibilità? Non sono spiegate dalla contabilità.

Una valutazione strategica risponde alle domande: 1. Come si può risparmiare sulle risorse finanziarie, sulle scorte, e sulle immobilizzazioni fisse; (è necessario limitare le risorse materiali oppure utilizzare le risorse esistenti per sostenere un volume di affari maggiore) 2. Come si possa impiegare in maniera più redditizia di attività esistenti. (Svariati modi: è possibile trasferire le risorse tra aree interne dell'impresa per impiegarle laddove consentono una maggiore redditività. È possibile vendere risorse ad altre società. Disinvestire attività con bassa redditività anche se ricche. Utilizzare tecniche di recupero avanzate.

Risorse intangibili: risorse intangibili rimangono invisibili per i contabili ed i revisori di conti. Nella contabilità risorse intangibili sono limitate al valore dell'avviamento. (Alle volte il prezzo di acquisto di un'impresa supera del 500% il valore contabile) esse sono: attività intangibili umane: competenze umane conoscenze umane capacità ragionamenti decisionali (questo è il capitale umano) misurate in termini di rendimento sul lavoro esperienza e qualificazione. Oppure attività intangibili non umane: reputazione del marchio.

-4. Dalle risorse alle competenze:

Individuazione delle competenze: l'analisi della catena del valore

la maggior parte delle risorse non ha un valore intrinseco, ma ha un valore determinato dal con-

tributo che esse possono dare alla produzione. Poiché l'obiettivo dell'impresa è conseguire un vantaggio competitivo, dobbiamo identificare le competenze che ci distinguono dalle altre imprese: che cosa di impresa sa fare meglio di concorrenti. Tali competenze sono le "competenze distintive" o "capacità strategica". Per esaminare le competenze è necessario classificare le attività che contraddistinguono l'impresa. Nella valutazione delle competenze non vanno considerate solo quelle presenti attualmente nelle attività in cui impresa opera attualmente, ma anche quelle potenziali.

Un quadro di riferimento che consente di classificare le attività dell'impresa e di analizzare le competenze è dato dalla catena del valore. Una ditta singola può essere considerata come un insieme di attività collegate tra loro. Porter sostiene che la catena di valore è uno strumento principale con cui effettuare una diagnosi del vantaggio competitivo.

La catena del valore generica identifica cinque "attività primarie":

1. Logistica in entrata (ricezione dei fattori di produzione, stoccaggio e gestione del magazzino)
2. Produzione
3. Logistica in uscita (movimentazione del magazzino e distribuzione fisica)
4. Marketing che vendite
5. Servizi.

Alle volte è possibile che imprese non si rendono conto delle competenze di cui dispongono (es. i primi proprietari del McDonald's) per riuscire ad individuare il valutare competenze impresa immerger devono essere in grado di avere una visione ampia e non unilaterale. Molte imprese non sono vincenti perché non hanno saputo riconoscere le proprie capacità o non le hanno utilizzate efficacemente (es. fallimento della Emi nel settore degli apparecchi elettronici per ufo medico: raggi x. La Emi non aveva capacità produttive sufficienti e non disponeva capacità di distribuzione.)

Le routine organizzative come fondamento delle competenze di una società. Le routine rappresentano modello di attività dal funzionamento regolare e prevedibile costituito da una serie di azioni coordinate dai singoli. Anche di attività del top management sono fondate su alcune routine: esse vengono utilizzate per controllare le prestazioni delle unità operative, per pianificare gli investimenti, per valutare e incentivare il personale.

Group in stabiliscono mediazione tra le conflittualità di interessi dei vari membri dell'organizzazione, consentono al bilanciamento di controllare le attività, facilitandola gestione dell'organizzazione. Il concetto di routine organizzative facilita enormemente la comprensione delle relazioni esistenti tra le risorse, competenze e il vantaggio competitivo.

Relazione tra risorse e competenze. Ciò che l'impresa è in grado di fare è influenzato grandemente dal tipo della qualità e della quantità del risorse disponibili. Le risorse tuttavia, non sono gli unici fattori che determinano ciò che impresa è in grado di fare e le modalità di attuazione. Un fattore essenziale era capacità di coordinare e cooperare le risorse necessarie allo sviluppo delle routine organizzative stesse. Ciò dipende dall'ostile organizzative, dalla cultura, dalla leadership.

Alternativa tra efficienza e flessibilità: l'efficienza e la flessibilità vanno viste in alternativa. Un insieme limitato di routine può essere attuato in modo estremamente efficiente e coordinato senza interventi da parte del top management, ma allo stesso tempo può rimanere enormemente difficile far fronte a situazioni nuove.

Economie di esperienza: lo sviluppo e la sostenibilità delle competenze da parte dell'organizzazione avviene unicamente attraverso l'esperienza. Il concetto di curva di esperienza elaborato dal Boston Consulting Group fornisce una rappresentazione superficiale e meccanicistica della relazione tra esperienza e risultati. I nuovi entranti possono essere avvantaggiati rispetto alle imprese che operano nello stesso settore vincolate da routine preesistenti.

La complessità delle competenze. Alcuni tipi di competenze sono determinati direttamente dalle risorse individuali. (La reputazione della Harley D. Deriva dal fatto che è l'unica impresa motociclistica statunitense sopravvissuta.) In altri casi lo sviluppo di competenze può richiedere interazioni complesse tra risorse eterogenee (il servizio postale della federale express necessita di un insieme ben coordinato di routine relative a raccolta, trasporto, selezione, ricerche, consegne...

-5. Valutazione delle capacità di produrre rendita attraverso risorse e competenze. Attraverso l'individuazione delle proprie risorse e competenze di aree di forza rispetto agli avversari le imprese possono modificare la strategia per seguirle in modo da sfruttare le proprie forze e proteggersi rispetto alle proprie debolezze (es. Walt Disney ).

Per definirle capacità di risorse competenze di generare profitti si devono analizzare le risorse sulla base di quattro criteri chiari: acquisibilità, durevolezza, trasferibilità e riproducibilità.

1. Acquisibilità. Problema del confine delle risorse di base: le capacità dei dipendenti appartengono ai singoli e non all'impresa. La mobilità dei dipendenti non consente all'impresa di fondare la propria strategia sulle competenze dei singoli. Si riscontra la tendenza nelle imprese americane a mantenere il possesso ed il controllo di tecnologie sviluppate internamente.

2. Durevolezza: alcune risorse hanno una durata più lunga di altre. La velocità di innovazione tecnologica sta riducendo la vita utile della maggior parte dei capitali fissi.

3. Trasferibilità: la capacità dell'impresa di mantenere il vantaggio competitivo nel tempo dipende dalla velocità di acquisizione di risorse e competenze simili da parte degli avversari. Per acquisire le capacità che mettono gli avversari in grado di competere è indispensabile che le risorse delle competenze siano trasferibili. Alcune possono essere trasferite e vendute facilmente (materie prime, componenti, macchine standardizzate) altre possono essere specifiche di un'impresa e perdere il loro valore una volta trasferite (reputazione).

Il rischio di veder acquisite le proprie competenze dagli avversari è più basso per le imprese che basano le proprie capacità su gruppi complessi di risorse.

4. Riproducibilità: l'alternativa per acquisire una capacità è produrla internamente tramite investimenti. Alle volte però può risultare molto difficile riprodurre la maggiore redditività di un concorrente. (Es. McDonald's è basato sul sistema gestionale altamente sofisticato che va dalla formalizzazione dell'aspetto al dettaglio sull'hamburger. Oppure il metodo giapponese del just-in-time è semplice, non richiede conoscenze sofisticate tuttavia richiede un grado di operazione e attitudine che pochi imprese statunitensi sono riusciti a riprodurre)

6. Identificazione delle carenze di risorse e sviluppo delle risorse di base.

Non basta mantenerle, ma è necessario anche incrementare le risorse in modo da rafforzare le condizioni di vantaggio competitivo ed ampliare le opportunità strategiche dell'impresa. Per aumentare le risorse si può fare come fece la Honda: introdurre in sequenza di nuovi prodotti man mano che l'esperienza e la conoscenza aumentavano.

Capitolo 5-natura e fonti del vantaggio competitivo.

A partire dagli anni settanta e 80, l'incremento del commercio internazionale ha sottoposto i mercati nazionali alla concorrenza delle importazioni. La sopravvivenza di un'impresa dipende dalla sua capacità di realizzare un vantaggio competitivo. E attraverso la comprensione della natura della concorrenza in un settore, saremo in grado di individuare i fattori che possono consentire di determinare e sostenere un vantaggio competitivo.

Un'impresa detiene un vantaggio competitivo sui concorrenti quando ha una redditività elevata.

-Affermazione del vantaggio competitivo: perché possa emergere un differenziale di competitività tra imprese concorrenti, si devono verificare dei cambiamenti interni od esterni al settore: causati da fattori endogeni (innovazione di prodotto, tecniche di gestione di marketing nuove) ed esogeni (nuove richieste da parte dei clienti, modifiche alle normative). Al crescere della turbolenza, corrisponde un aumento delle fonti di cambiamento e perciò una maggiore propensione a rinnovamento: tutto ciò si traduce in maggiori opportunità di conseguire un vantaggio competitivo.

Una volta conseguito il vantaggio competitivo, esso è destinato ad indebolirsi a causa della dinamica competitiva. È quindi necessario che vengano create delle barriere all'imitazione. Esistono due tipi di meccanismo di isolamento: 1. L'informazione (le imprese che non sono conoscenza dei migliori risultati non sono in grado di contrastare l'avversario)

2. Le risorse (se concorrenti non dispongono di risorse analoghe non saranno mai in grado di imitare).

-Il vantaggio competitivo nei mercati degli intermediari commerciali.

Nel mercato finanziario (se fosse efficiente: il rendimento è associato ad un mercato di concorrenza perfetta) non assenso di cercare il vantaggio competitivo sugli altri perché le uniche risorse necessarie sono il denaro e l'informazione che tutti ne possono disporre allo stesso modo. L'esistenza di un vantaggio competitivo determinato dall'introduzione di alcuni elementi di imperfezione (inefficienze).

Imperfetta disponibilità di informazioni: in questo mercato infatti esiste il problema delle informazioni riservate alle quali su alcuni partecipanti possono accedere. Il vantaggio competitivo di tali informazioni è di breve durata.

Costi di transazione: un altro vantaggio competitivo è detenuto dagli operatori che sono in grado di minimizzare tali costi.

Alcuni tipi di inefficienze sono: effetto amplificazione (tendenza di operatori a reagire modo saggio alle nuove informazioni) (grazie a questa inefficienza sarà possibile realizzare un vantaggio attraverso la strategia di controtendenza) effetto piccola impresa, effetto gennaio, effetto weekend.

-il vantaggio competitivo nel mercato dei produttori.

Molte delle risorse sono peculiari, ne consegue che ciascun produttore detiene una combinazione unica di risorse. Quindi il vantaggio competitivo può essere sostenuto più facilmente nel tempo.

Per imitare una strategia attuata da un concorrente occorre individuare la fonte del vantaggio competitivo. Vi sono dei seri problemi di identificazione. Dopo averlo identificato si presentano degli ostacoli all'acquisizione delle risorse necessarie per imitarlo. Innanzitutto vi è un ritardo per acquisire le risorse. La trasferibilità può essere limitata dai costi di transazione e dagli osta-

coli alla mobilità. (Per non contare che i marchi, il know-how tecnologico il reputazione o sono perdere valore nel momento in cui vengono trasferiti).

L'alternativa l'acquisizione di risorse è la loro creazione interna.

-la sostenibilità del vantaggio competitivo mantenuta attraverso la dissuasione. Impresa libera può attuare un'azione deterrente nei confronti dei concorrenti manipolato informazioni che sono disponibili. (Mantenere celata la maggiore redditività, minacce di ritorsioni, occupazione anticipata)

1. Mantenere celata la maggior redditività: per scoraggiarli le imprese possono scegliere di rinunciare ai profitti di breve termine attraverso politiche del prezzo limite.

2. Minacce di ritorsioni: promessa di fare rappresaglie contro concorrenti. Per essere efficace deve essere determinata. Si può tenere attraverso investimenti che determinano un eccesso di capacità produttiva.

3. Effettuare un'occupazione anticipata: ad es. attraverso la proliferazione dei marchi brevetti di saturazione del mercato attraverso incremento della capacità produttiva e realizzazione di reti di distribuzione allargate.

Il vantaggio di essere pionieri: vi sono maggiori risorse da investire che derivano dal vantaggio competitivo iniziale, maggior esperienze disponibilità di input a condizioni più vantaggiose. Il vantaggio competitivo iniziale determina un flusso di profitti che consenta l'impresa di investire più velocemente dei concorrenti. Per non parlare dell'esperienza che può far ottenere riduzioni di costo cumulativo.

3-reattività e innovazione come basi per la creazione del vantaggio competitivo.

Per realizzare un vantaggio le imprese devono agire in modo opportunistico e creativo. Essere reattivi significa anticipare i cambiamenti: le imprese devono essere in grado di identificare le fonti emergenti del vantaggio competitivo e di investire in nuove risorse e capacità. Occorre quindi essere ricettive: ad esempio la Benetton utilizza dati relativi alle vendite per individuare le tendenze di mercato. Occorre quindi una tempestività di adattamento la quale richiede flessibilità e la flessibilità richiede basso numero di livelli gerarchici e forte centralizzazione del potere decisionale e cooperazione informale. (Caratteristica peculiare di Benetton è l'assenza di contratti formali)

-il vantaggio competitivo determinato dall'innovazione: identificazione delle strategie basate sulle nuove regole di gioco..

Secondo Schumpeter il processo competitivo può essere considerato una "tempesta di distruzione creativa". Ricostruendo e adattando la catena del valore, un'impresa può cambiare le regole del gioco in modo da capitalizzare e più proprie competenze specifiche, tenere concorrenti debita distanza di creare barriere di protezione al vantaggio acquisito.

-4. Tipologie del vantaggio competitivo. Le imprese possono determinare un tasso di profitto superiore ai concorrenti in due modi: fornendo il medesimo servizio o prodotto ad un costo più basso, oppure differenziando il prodotto. Sulla base di queste due diverse fonti di vantaggio competitivo si possono definire due approcci diversi: la strategia di leadership di costi e di differenziazione si scorrono vicende, le imprese che perseguono una strategia di differenziazione tuttavia non possono ignorare il problema dei costi, anche se Porter dice che una strategia esclude l'altra. In realtà la qualità a bassi costi sono conciliabili... una migliore qualità richiede una progettazione semplificata che causa minori costi.

Cap. 6-il vantaggio competitivo: l'analisi dei vantaggi di costo.

Il vantaggio di costo è la base principale su cui poggia il vantaggio competitivo a livello di settore.

-2. La curva di esperienza: osservazione della sistematica riduzioni nel tempo impiegato per costruire aeroplani durante gli ultimi anni trenta. Tale concetto fu generalizzato dal Boston Consulting Group. Emerse una straordinaria regolarità di riduzione dei costi dei prezzi associata all'aumento della produzione cumulata. A raddoppiare della produzione cumulata corrispondeva a una diminuzione compresa tra venti il 30% dei costi unitari e dei prezzi.

L'unico grande problema quando suole tracciare una curva d'esperienza è che i dati relativi ai costi e alla produzione devono riferirsi ad un prodotto standardizzato: in pratica pochi prodotti rimangono immutati nell'arco di lunghi periodi di tempo. Se un'impresa riesce a sviluppare gli livelli della sua produzione ad un ritmo maggiore rispetto concorrenti, è in grado di abbassare curva d'esperienza più rapidamente.

I risultati dell'applicazione del modello del Boston Consulting Group (politica finalizzata l'incremento della quota del mercato) è che può portare ad eccessi di capacità produttiva cronici ed intensa concorrenza sui prezzi.

I vantaggi dell'effettivo esperienza devono essere conquistati, non si conseguono automaticamente. Da curva esperienza conduce ad un equivoco: l'adozione di automaticità. Dev'esserci il desiderio di apprendere attraverso l'osservazione, riflessione, e la volontà di migliorare. I costi devono essere pilotati verso il basso. I vantaggi dell'esperienza possono essere conseguiti più rapidamente in alcuni modi: acquisendo esperienza da altri, trasferendo l'esperienza tra le divisioni della società o introducendo innovazioni che consentono di saltare delle posizioni lungo la curva d'esperienza. L'esperienza può perfezionare la tecnologia esistente non può anche limitare l'innovazione. Non si può assumere che l'aumento della produzione cumulata condurrà inevitabilmente a riduzioni di costo di entità in qualche maniera stimabile.

-3. Le fonti del vantaggio di costo. Bisogna andare oltre gli approcci meccanicistici (come era curva di esperienza) : le riduzioni di costo basate sull'esperienza sono andate dalla combinazioni di quattro distinti fattori:

1. Apprendimento determinato dall'esperienza
2. Economie di scala
3. Innovazioni di processo
4. Miglioramenti nella progettazione del prodotto
5. Il costo degli input
6. Il grado di utilizzazione della capacità produttiva
7. Differenze residue nell'efficienza operativa.

2. Le economie di scala: determinano il successo delle imprese più grandi a scapito di quelle piccole. Le economie di scala sono solitamente associate alla produzione. Le economie di scala sorgono da tre fonti principali :

1. Relazioni tecniche input-output: in alcune attività aumenti di output non richiedono aumenti di input proporzionali. (Dimensioni di magazzino: la output è legato al volume e cresce maniera comica rispetto alle dimensioni medie)

2. Indivisibilità: molti input sono indivisibili, non sono disponibili in piccole quantità. (Ad esempio gli impianti, un solo portinaio, un solo medico, la pubblicità)

3. La specializzazione: volumi maggiori di output richiedono l'impiego di più input, il quale impiego permette di aumentare la specializzazione dei compiti dei singoli input (da specializzazione del lavoro determina un aumento dell'abilità, è vitale perdite di tempo favorisce la meccanizzazione)

lo sfruttamento del economie di scala, nella realtà, è limitato da diversi fattori, quali la differenziazione del prodotto, i fattori dinamici i problemi legati alla motivazione e al coordinamento del personale. In un ambiente statico non ci sono problemi ma in ambiente dinamico in grandi impianti grandi imprese hanno maggiori problemi. Inoltre è sempre una crescente difficoltà presentata dalla gestione di impianti di grandi dimensioni (difficili relazioni sindacali, aumento dei costi di supervisione, aumento dei costi dovuto smaltimento dei rifiuti)

1. Economie di apprendimento: la fonte principale della riduzione dei costi basato sull'esperienza è data dall'apprendimento da parte dei membri dell'organizzazione.

3. La tecnologia di processo: (un metodo di produzione è tecnicamente superiore quando produce più output: il costo dell'assemblaggio è più basso in Thailandia, ecc., procedure automatizzate ecc.) tuttavia è sempre più frequente limitazione delle innovazioni di processo occorre quindi continui progressi attraverso altre innovazioni incrementali.

4. La progettazione del prodotto: lo sfruttamento dei benefici derivanti dalla produttività di una nuova tecnologia dipende dalla riprogettazione di prodotti: es. la automatizzazione nella realizzazione dei televisori richiede una loro riprogettazione.

5. Costi di approvvigionamento: i fattori che più comunemente determinano dei costi inferiori degli input sono: differenze di prezzo dovute alla localizzazione geografica, fonti di approvvigionamento basso costo, potere contrattuale, relazioni di cooperazione con i fornitori (es. just-in-time cooperazione tecnica...)

6. Utilizzazione di capacità produttiva. In alcuni periodi in cui la domanda è bassa, la capacità produttiva potrebbe essere sotto utilizzata. Ciò aumenta i costi totali. Quando la domanda è alta si tende ad aumentare eccessivamente la capacità produttiva quindi costi unitari altri attraverso premi di produzione, aumento di costi per guasti ecc.

7. efficienza operativa: in alcun imprese dopo aver considerato questi fattori di sono ancora di differenziale di costo hanno spiegato. Esso è l'inefficienza  $x$  (spiegata con l'esistenza di risorse utilizzate) la sua fonte principale è il desiderio dei dipendenti di mantenere qualche margine di inefficienza piuttosto che vera che fare con tensioni tipiche che comporta l'operare al massimo delle efficienza.

L'utilizzazione della catena del colore nell'analisi dei costi avviene attraverso alcune fasi principali che sono:

1. La disaggregazione dell'impresa in attività separate:

2. Da determinazione dell'importanza relativa delle diverse attività in termini di costo totale di prodotto nuova riga

3. Identificazione dei fattori che influenza non la determinazione dei costi

4. Identificazione dei legami esistenti. (Legami fra componenti in modo da semplificare, o eliminare processi o migliorarli, meno difetti di produzione riducono i costi di garanzia... ecc.)

5. L'accertamento del margine di riducibilità dei costi. Se una certa attività dell'impresa non potesse essere svolta in modo efficiente internamente, l'impresa dovrebbe valutare se possibile appaltare l'attività all'esterno o acquistare da altri fornitori.

-6. Approcci dinamici e approcci statici alla produzione.

Le fonti del vantaggio di costo possono essere suddivise in fonti statiche e fonti dinamiche (ap-

prendimento e innovazione sono dinamiche; economie di scala, costo, utilizzazione capacità produttiva, efficienza operativa sono statiche.)

Cap. 7: il vantaggio competitivo: analisi dei vantaggi della differenziazione

il vantaggio basato sulla differenziazione si realizza quando l'impresa riesce a spuntare un prezzo superiore alla media del mercato. Il potenziale di differenziazione è solo in parte determinato dalle caratteristiche tecniche del prodotto e da quel mercato di destinazione (alcuni beni sono più facilmente differenziabili (macchine, auto) altri meno (prodotti industriali standardizzati: bare di alluminio, microchip).

Gli elementi chiave di una differenziazione vincente sono:

1. Comprensione dei bisogni delle preferenze dei clienti
2. Assoluta dedizione verso i clienti.
3. Conoscenza delle capacità di cui dispone l'impresa.
4. Innovazione.

-2. La natura e vantaggi della differenziazione. Aldilà delle limitazioni derivanti dalla standardizzazione, di potenzialità di differenziazione di qualsiasi prodotto po' servizio non hanno limiti se non quelli posti dall'immaginazione umana.

Differenza tra differenziazione e segmentazione: la segmentazione è una caratteristica della struttura di mercato, mentre la differenziazione è una scelta strategica attuato dall'impresa. Un mercato viene se è diventato se possibile suddividere la domanda in diversi segmenti, ognuno dei quali corrisponde ad una specifica funzione per la domanda. (Un'impresa può decidere di perseguire una strategia di differenziazione, collocandosi tempo stesso all'interno del mercato di massa).

Nei settori aperti alla concorrenza internazionale raramente da leadership di costi e attribuibili con sicurezza: le variazioni dei cambi provocano infatti rapidi mutamenti nella competitività dei costi. La superiorità del vantaggio di differenziazione rispetto vantaggio di costo dimostrata dal tipo di strategie perseguite dalle imprese statunitensi che hanno realizzati maggiori successi di lungo periodo.

-3. Analisi della differenziazione: la domanda.

Per comprendere meglio come l'importanza attribuita ai diversi bisogni influiscono sulle valutazioni dei prodotti e servizi attuate dai consumatori, è utile esaminare i metodi di scelta dei clienti tra fornitori concorrenti. (Es. macchine da caffè: dopo aver analizzato le preferenze dei clienti si capì che si doveva puntare sul gusto del caffè. Perciò depuratore per l'acqua). Se tutta l'attenzione è rivolta a capire cosa sta facendola la concorrenza, non si può capire quali siano le effettive necessità dei consumatori.

Esistono numerose tecniche nella ricerca di mercato per analizzare le preferenze dei consumatori. Tali tecniche includono:

1. La valutazione in scala multidimensionale. Rappresentazione grafica di percezione da parte dei concorrenti delle similarità e differenze esistenti tra prodotti concorrenti rispetto a parametri scelti (es. efficacia e effetti collaterali).
2. Analisi combinata individuazione delle caratteristiche del proprio prodotto e in seguito di consumatori esprimono una graduatoria considerando di prodotti ipotetici che possiedono differenti combinazioni di tali caratteristiche. Sulla base di tali dati è possibile effettuare simulazioni.

3. Analisi di prezzo edonistica studia le differenze di prezzo tra prodotti concorrenti, collega tali in differenze alle differenti combinazioni delle caratteristiche offerte da ogni prodotto e calcola il prezzo di mercato implicito in ogni caratteristica. Quindi è possibile fissare l'incremento di prezzo ad aumentare dell'intensità di una particolare caratteristica.

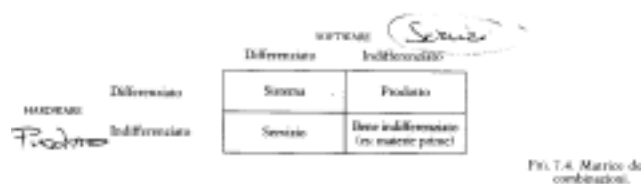
Sono pochi prodotti o servizi che vengono acquistati per soddisfare bisogni primari. I fattori sociali psicologici sono molto importanti. (Le scelte di acquisto riflettono finalità sociali e valori collegati al desiderio di trovare punti in comune con gli altri o di definire una propria identità o di essere in linea con ciò che accade nel mondo). Per comprendere tali bisogni le imprese devono osservare e analizzare l'utilizzo dei clienti fanno dei prodotti.

-4. Analisi della differenziazione: l'offerta.

I fattori che determinano l'unicità dell'offerta. Per individuare le potenzialità di differenziazione di impresa è necessario analizzare le sue attività e le risorse. I fattori che determinano l'unicità e che l'impresa è in grado di controllare sono:

- caratteristiche e prestazioni dei prodotti
- servizi assicurati dall'impresa (credito, consegna, riparazioni...)
- intensità delle specifiche attività del marketing (livello di investimenti pubblicitari...)
- contenuto delle attività (tipo di assistenza pre e post vendita)
- tecnologie impiegate nello svolgimento di un'attività (accuratezza di realizzazione prodotto, elaborazione degli ordini computerizzata)
- livello di qualità dell'input utilizzati in un'attività.
- procedure di cessione di attività specifiche (frequenza dei controlli di qualità, attività di assistenza, frequenza delle visite clienti)
- competenze ed esperienze dei dipendenti
- procedure di controllo utilizzate nelle varie attività
- collocazione geografica
- livello di integrazione verticale.

La differenziazione di hardware e software. hardware = differenziazione di prodotto. Software = differenziazione di servizi sussidiari. Su questa base si possa identificare 4 categorie di combinazioni secondo Mathur.



{Schema 7. 4 pag. 231}

1. Sistema. Durante i primi stadi di sviluppo le imprese sono obbligate a offrire un alto livello di assistenza alla clientela.

2. Prodotti o servizi. Con lo sviluppo del mercato emergono fornitori specializzati in particolari tipologie di hardware e software. Quindi ci si specializza o in prodotti o in servizi conta

3. Bene in differenziato. Durante la maturità.

Perché ella differenziazione si efficace è necessario una adeguata comunicazione clienti (differenziazione intangibile) (sono pubblicità, marchio, reputazione, strutture distributive, associa-

zione del nome ad eventi sportivi ecc....). Anche nei servizi il cliente infatti non è in grado attraverso semplice osservazione di verificare integrità, la solidità finanziaria e la competenza di un intermediario finanziario.

Da differenziazione implica una maggiorazione dei costi. Costi diretti (maggiori costi per l'acquisto di input di più alta qualità) costi indiretti (determinati dall'integrazione delle variabili di differenziazione e delle variabili di costo: ostacolo alle economie di scala)

Il modo per conciliare il costo con la differenziazione è quello di effettuarla nelle fasi terminali della catena del valore dell'impresa utilizzando componenti modulari.

-5. La prospettiva d'insieme: la catena del valore nella analisi della differenziazione. Il punto chiave di una differenziazione di successo è conciliare le capacità dell'impresa di differenziare e la domanda potenziale di differenziazione da parte di clienti. La catena del valore è in grado di fornire uno schermo utile per questo tipo di analisi. Ciò prevede:

- costruire una catena del valore per impresa e per il cliente.

- individuare fattori determinanti dell'unicità per ciascuna attività. (Individuare le variabili e le azioni attraverso le quali l'impresa è in grado di caratterizzare la propria offerta rispetto quella dei concorrenti)

- selezionare le variabili di differenziazione che sembrano più vantaggiose per l'impresa (si devono individuare le attività rispetto alle quali l'impresa ha un maggiore potenziale di differenziazione; poi si devono determinare i collegamenti esistenti tra le diverse attività (es. affidabilità del prodotto dipende da molteplici attività quali il controllo degli acquisti, grado di specializzazione ecc. l'impresa deve raggiungere tale obiettivo a costi più bassi e al livello di coordinamento richiesto.; infine se una differenziazione richiede alto coordinamento è più difficile per i concorrenti imitare.)

- identificare i collegamenti tra la catena del valore dell'impresa e quella del cliente. (Per ottenere un premio per impresa, si deve creare un valore per l'acquirente bisogna quindi individuare i collegamenti tra differenziazione delle proprie attività di riduzione dei costi da un lato e differenziazione all'interno delle attività del cliente dall'altro.

In conclusione per realizzare una differenziazione vincente è necessario associare un'analisi approfondita e rigorosa ad un'immaginazione creativa. Inoltre un'analisi sistematica della differenziazione può stimolare la creatività.

-cap. 8: il vantaggio competitivo e la formulazione della strategia nei diversi contesti settoriali. Il modello del ciclo di vita. Il presupposto fondamentale è che tutti i settori seguono un modello evolutivo che presenta una serie di caratteristiche comuni. Il ciclo di vita del settore è l'equivalente del ciclo di vita del prodotto. Il ciclo di vita si articola in 4 fasi: introduzione, sviluppo, maturità, declino.

Il ciclo di vita dipende dall'evoluzione del caso di sviluppo di settore. La forma tipica è quella della curva a S.

- introduzione: i prodotti non sono conosciuti, è presente numero limitato di imprese e di consumatori. La tecnologia evolve rapidamente, non esiste una tecnologia predominante.

- sviluppo: diffusione delle informazioni e penetrazione accelerata nel mercato, tasso di crescita aumenta. La concorrenza esistente fa sì che alcuni tipi di tecnologia vengano eliminate o che predominano stando tecnico.

- maturità: il mercato si avvicina alla saturazione, la domanda non aumenta, il tasso d'incremento delle vendite rallenta. La conoscenza della tecnologia si diffonde e l'attenzione si sposta ver-

so la ricerca dell'efficienza di costo.-Declino: il settore inizia essere minacciato da altri settori che producono beni sostitutivi tecnologicamente più avanzati.

Un settore inoltre può occupare fasi diverse del ciclo di vita a seconda del paese: l'impresa può sfruttare le differenze tra le fasi del ciclo di vita.

Teoria di Vernon sul ciclo di vita del commercio internazionale: presupposti: 1. da domanda emerge inizialmente nei paesi più ricchi e poi si diffonde livello internazionale. 2. I poi prodotti richiedono acquisizione di complessi strumenti tecnologici.... da conclusione è che la nascita di noi settori avviene impressi ad alto reddito, quando si verifica un incremento della domanda nei mercati stranieri essa viene soddisfatta attraverso le esportazioni. La crescita costante dei mercati stranieri e il ridotto fabbisogno di tecnologia rende più vantaggioso trasferimento della produzione. Gli Stati Uniti iniziano ad importare. Infine la produzione si sposta dai paesi più poveri all'America.

I fattori chiave per la determinazione del successo nelle varie fasi del ciclo di vita sono:

1. Nella fase iniziale è successo dipende dalle capacità di innovazione, integrazione verticale delle competenze (l'impresa deve progettare sviluppare realizzare e consegnare clienti) e soprattutto costruire un'immagine credibile di se.

2. Nella fase di sviluppo da sfida è quella di una crescita adeguata, sono necessarie competenze amministrative strategica in grado di gestire la complessità organizzativa.

3. Nella fase di maturità il fattore di successo è l'efficienza di costo. (Impianti di scala efficiente, innovazione di processo, localizzazione, selezione dei clienti in base al loro potenziale di sviluppo)

4. Nella fase di declino di mantenimento dell'efficienza di costo dipende dall'equilibrio tra capacità e domanda... favorire l'uscita dei concorrenti è indispensabile.

-3. La dinamica della concorrenza come base per la classificazione settoriale.

L'ambiente viene continuamente modificato da cambiamenti tecnologici sempre più rapidi con tendenza alla globalizzazione dei mercati. Williams afferma che l'elemento chiave di ogni contesto settoriale è dato dalla velocità di cambiamento indicata dal tasso di introduzione con prodotti, dalla durata dei cicli di vita del prodotto ed dal tasso di diminuzione dei costi unitari. In base all'ampiezza del mercato, al tasso di cambiamento tecnologico e alla stabilità delle relazioni esistenti tra fornitori e clienti, Williams individua per tipi mercato:

-monopolio locali [economie da effetto esperienza limitate; rapporti con clienti stabili a lungo termine fondati su stretti contatti personali; ambito di mercato ristretto (i mercati delle imprese sono locali o a pochi clienti); concorrenza: mercati protetti concorrenza debole.; fattori chiave del successo: controllo dei mercati locali che creazione di barriere attraverso rapporti stretti con i clienti]]. Sono mercati in cui si vendono prodotti specializzati ad un numero relativamente limitato di clienti, sono l'equivalente del XX secolo delle corporazioni artigiane. Attività economiche che operano livello regionale e che prestano scarsa attenzione alle produttività e alla concorrenza di prezzo diretta. Ognuno di essi monopolizzato propria area geografica che produce manualmente tutti tipi di merce richiesta dalla popolazione locale, mantenendo contatti diretti con i clienti. (Studi legali specializzati in diritto commerciale, banche private, Baby Bells ...) dire un'ampia differenziazione del prodotto e prezzi elevati. Da curva di esperienza in questi settori che molto ridotta.

-di mercati tradizionali [economie da effetto di esperienza moderate; rapporti con i clienti stabili, essenziale la fedeltà al marchio; ambito di mercato ampio, mercati di massa nazionali o globali; concorrenza: conflitti sulle quote di mercato, concorrenza sul prezzo e pubblicità; fat-

tori chiare del successo: sfruttamento di economie di scala in marketing per prodotti di massa fondamentale la quota di mercato] questori sono caratterizzati da una grande ampiezza di mercato e segmentazione limitata e da un modesto tasso di innovazione di prodotto. Le economie di scala sono determinate dalla produzione standardizzato più vantaggi di reputazione derivanti dalla leadership del marchio. Il controllo del mercato che raramente raggiunto, i prodotti sono molto simili. Un numero elevato di quei settori e in una fase di maturità conclamata. I vantaggi di costo arrivano attraverso l'efficienza di scala.

-i mercati Schumpeteriani: [economie da effetto di esperienza consistente; rapporti con clienti di stabili con quote di mercato incostanti; ambito di mercato: mercati ampi geograficamente ma se diventati per tipologia; concorrenza: rivalità intensa nel innovazioni prodotto e di processo; fattori chiare successo: rapidità di innovazione di prodotto e adozione di nuove strategie.] Questi mercati sono caratterizzati da processi di innovazione continua che Schumpeter definisce distruzione creativa. Questi settori sono: semiconduttori, telecomunicazioni, computer, elettronica di consumo, servizi finanziari, incisioni musicali, spettacoli, prodotti legati alla moda.... L'innovazione viene imitata molto rapidamente. Il successo deriva non solo dall'innovazione di prodotto, ma anche dalle competenze produttive di marketing che servono per sfruttare le opportunità di innovazione. Le imprese che hanno successo sono quelle innovatrici pioniere. Oppure quelle che agiscono come imitatrici riuscendo a ridurre rapidamente costi attraverso l'innovazione di processo.

Alcuni settori possono essere considerati dei libri di (settore del personal computer: da produzione dei componenti base tastiere, contenitori alimentatore ecc. sono mercati tradizionali. Microprocessori unità di disco sono quelli di tipo Schumpeteriani, il software e l'assistenza sono di tipo artigianale.)

-4. La matrice degli ambiti strategici del Boston Consulting Group. Secondo questa matrice è la natura del vantaggio competitivo che determina le strategie che possono essere attuate all'interno del settore stesso, le quali determinano a loro volta la struttura del settore. La classificazione è basata su due variabili: il numero di approcci strategici attuabile all'interno e settore e la rilevanza del vantaggio competitivo di cui può disporre di leader del settore

1. I settori basati sui volumi. [Numero limitato di fonti di vantaggio e molti vantaggi potenziale] da concorrenza scontata sui costi del economie di scala sono essenziali. Il fattore giallo successo alla quota di mercato acquisita che consente di attuare economie di scala. L'impresa di raggiungere che elevato volume di distribuzione possibile operando livello nazionale o internazionale nel modo più ampio possibile.

2. I settori statici [numero limitato di fonti di vantaggio e dimensioni ridotte del vantaggio potenziale] l'ambiente altamente competitivo le strategie sono simili nessuna dire sembra di acquisire un vantaggio significativo sulle altre. La redditività è bassa i beni sono in differenziate. I settori basati sui volumi tendono a diventare statici una volta che lo sviluppo rallenta che le tecnologie si diffondono. È consigliabile evitare questi settore o uscirne in tempo. Ma una volta che senta polacchi per sopravvivere occorre realizzare un elevato livello di efficienza funzionale. Ridurre costi generali di amministrazione. Un'alternativa può essere la modifica delle regole del gioco (attraverso ad esempio nuove tecnologie innovative, coinvolgimento del personale ecc.)

3. I settori frammentato i [numero elevato di fonti di vantaggio; dimensioni ridotte del vantaggio potenziale] è fornisce prodotti differenziati a mercati caratterizzati da una scarsa fedeltà a marchio, da un'ampia diffusione delle conoscenze tecnologiche e da una dimensione minima

efficiente ridotta rispetto dimensione totale del mercato (settori dell'avviamento fermato, ristoranti e negozi di noleggio di videocassette) i fattori chiave sono l'efficienza di costo ottenuta attraverso elevati livelli di efficienza operativa, la scelta di segmenti di mercati attrattivi, la capacità di realizzare nuove forme di differenziazione del prodotto e tempestività di adattamento i cambiamenti. E imprese svantaggiate sono quelle grandi. Da struttura dev'essere basata sulla decentralizzazione e adeguati incentivi legati al rendimento delle singole unità. Un esempio approccio vincente è il franchising.

4. I settori specializzati [numero elevato di fonti di vantaggio; molto vantaggio potenziale] molteplicità dei bisogni del cliente, presenza di vantaggi derivati dall'innovazione, dalla fedeltà del marchio e da economie di scala, esistenza di elevati costi specifici e di limitati costi comuni. Non esistono vantaggi per quel imprese essi rivolgono mercati ampi. Il fattore chiave era differenziazione. (Auto di lusso, profumi, settore farmaceutico, consulenza gestionale). La strategia più idonea per questi settori si determina in base le caratteristiche del contesto competitivo determina abile attraverso due variabili (capacità di predeterminare il comportamento; livello di stabilità dell'ambiente)

{schema 8. 6 pag. 262}

1. Analitico: (automobili lusso, dolci, asciugamani di carta) il successo dipende da un'analisi attenta delle aspettative di clienti e dal posizionamento dei concorrenti
2. Sperimentale: (riviste, prodotti alimentari) per sviluppare che commercializzare nuovi tipi di prodotti è necessario approccio sperimentale.
3. Previsionale: (alta tecnologia) in questi settori si deve essere in grado di prevedere quali innovazioni tecnologiche possono consentire di soddisfare al negli bisogni della clientela.
4. Creativo: (moda, editoria) Le tendenze variano continuamente che sono di scrivi facendo ricorso

Tab. 8.6. Settori specializzati: caratteristiche strategiche e capacità gestionali generali

Stabilità  
Capacità di predeterminare il comportamento

| STABILITÀ DELL'AMBIENTE         |                                                                                     |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| CREATIVO<br>moda,<br>editoria   | SPERIMENTALE<br>articoli da moda,<br>riviste,<br>prodotti alimentari                |
| PREVISIONALE<br>alta tecnologia | ANALITICO<br>automobili di lusso,<br>industria dolciaria,<br>merchandising di carta |

le tecniche di analisi del mercato. Occorre creatività e stile proprio. Creare tendenze.

In conclusione

non esiste un metodo di classificazione migliore degli altri. L'applicazione di metodi alternativi è utile per una conoscenza più approfondita.

Cap. 9. La strategia dei settori emergenti e nei settori basati sulle tecnologie.

Un libro di dei settori emergenti l'innovazione diventa l'elemento dominante del concorrenza.

Alcuni settori dimostrano capacità di realizzare un'innovazione costante anche nei settori maturi. L'innovazione è un elemento tipico anche di altri settori maturi: e settore alimentare, in quello di articoli legati alla moda e nel settore automobilistico.

Caratteristiche strutturali settore emergenti. La caratteristica principale dei settori emergenti del cambiamento tecnologico. L'assenza di una tecnologia per dominante porta alla concorrenza tra tecnologie, design e sistemi di produzione. Esempio di registratori a cassetta. Il sistema VHS anche se inferiore al betamax. Quando livello di standardizzazione del prodotto diventa elevato innovazioni tende ad un progressivo miglioramento e l'obiettivo si sposta sulla riduzione dei costi (es. la penna sfera venduta a dodici dollari)

di settori emergenti da domande caratterizzata da tassi di crescita elevati. E scoperte tecnologiche non garantiscono il successo commerciale (ad esempio il vicolo concord)

le barriere all'entrata: un'innovazione può creare una barriera all'entrata. Attraverso la protezione del know-how. Al es. brevetti. Anche fattore rischio rappresenta l'importante barriera l'entrata. Ricerche sviluppo offrono garanzie limitate a fronte dei prestiti e le imprese di tali settori hanno accesso difficile al credito.

3. E elementi fondamentali per la formulazione della strategia. Nel caso delle nuove tecnologie dei nuovi settori, i dati disponibili sono molto ridotti e da non valore limitato per le previsioni future. Tra i tecniche di previsione che efficace possiamo includere la costruzione di scenari della tecnica Delphi.

Gli scenari di Hudson Institute of Kahn sono rappresentazioni coerenti dell'evoluzione futura potenziale. La creazione di scenari comporta un'elevata capacità previsionale. Essi possono essere applicati per elaborare rappresentazioni alternative di come sebbene della struttura del settore del mercato.

A tecnica Delphi si basa sull'opinione di un gruppo di esperti che vengono coordinate in previsioni relative agli sviluppi futuri. Fallimento delle tecniche: Nei settori in continua evoluzione, la previsione deve essere fondata sulla percezione individuale, piuttosto che sulle tecniche redditività dell'innovazione: innovazione può contribuire al benessere sociale si è in grado di produrre benefici superiori agli investimenti. Se l'impresa detiene il monopolio dell'innovazione allora la maggior parte del valore del prodotto verrà attribuita a l'impresa in termini di profitto. Altrimenti verrà diviso con le altre imprese imitatrici.

Occorre quindi estendere delle barriere dei principali sono: i brevetti, la segretezza, il vantaggio temporale, di vantaggi relative da curva di apprendimento, le risorse complementari.

La segretezza può offrire una protezione maggiore rispetto brevetti. Brevetti e segretezza si escludono vicenda. Oltre brevetti si può utilizzare il metodo di dare concedere licenze. A è meglio essere innovatori o imitatori? Innovatori affronta maggiori rischi. E chi entrata prima può essere la prima a stabilire il prezzo. Esistono vari fattori:

appropriabilità: capacità da parte di innovatori di appropriarsi del valore creato dalle loro innovazioni. Dipende dalle caratteristiche della tecnologie utilizzate

le risorse complementari: se per la commercializzazione di nuovo prodotto essenziale l'utilizzo di risorse complementari, le imprese che detengono tali risorse possono ritardare la loro entrata, evitando così rischi connessi al fatto di essere pionieri.

Per determinare il momento più opportuno nell'entrata del settore è essenziale valutare l'ipotesi di un'entrata anticipata e l'ipotesi di un'entrata tardiva.

La gestione del rischio: i settori emergenti sono caratterizzati da rischi elevati. E si sono tre metodi di gestione del rischio.

-collaborazione con i consumatori innovatori. Per mantenere un livello di innovazione costante attraverso segnalazione anticipata, assistenza nell'ideazione nello sviluppo... ulteriore vantaggio in quanto le imprese possono realizzare un flusso di cassa immediato che potrà esser utilizzato per investimenti futuri.

-la limitazione dell'esposizione ai rischi. Le imprese innovatrici possono ridurre la propria posizione rischio sfruttando gli investimenti delle altre imprese possono infatti affittare attività fisse, acquisire componenti di base e rivolgersi al mercato ove possibile.

-la flessibilità: capacità di riconoscere e reagire agli successi.

Quali sono le risorse necessarie all'innovazione? Dobbiamo distinguere tra invenzione e innovazione. (L'invenzione è una creazione di un'idea, l'innovazione ne è la commercializzazione). Le invenzioni dipendono dalla creatività dei singoli individui. Sono quindi molto importanti ma le volte si riscontra una elevata creazione di nuove imprese dovuta ad uno scarso interesse della società madre allo sviluppo di una tecnologia. Per quel che riguarda le innovazioni occorrono risorse più complesse (tecnici che si occupano della collocazione elaborazione, competenze materia di ricerche di mercato di marketing, struttura di produzione distribuzione) risorse e le capacità necessaria la commercializzazione del nuovo prodotto sono state definite in precedenza attività complementari.

4. Implementazione del strategia nei settore emergenti: creazione delle condizioni innovative. Innovazione è determinata dalla creatività, e dipende dall'esistenza di condizioni organizzative che consentano di generare idee e sviluppare l'immaginazione sia livello individuale che di gruppo. L'innovazione implicato il coordinamento e l'interazione tra sviluppo, produzione, marketing.

Le componenti primarie dell'invenzione sono due: la conoscenza e la creatività. L'impresa potrà realizzare una buona innovazione solo se riuscirà ad individuare i fattori determinanti della creatività e a favorirne l'azione attraverso una struttura organizzativa adeguata. La stimolazione da creatività rappresenta un problema ulteriore: incentivi, reti di comunicazione efficienti, ambienti adeguati. Inoltre bisogna giungere che il numero di invenzioni scaturite dalla creatività spontanea è limitato, quasi tutte sono state determinate dalla necessità di risolvere problemi pratici specifici. Molta importanza degli stimoli esterni. Evitare le torri d'avorio delle quali si ritrovano i reparti di ricerche sviluppo.

Una volta passati dalla fase di invenzione alla fase di innovazione, le risorse aggiuntive necessaria l'impresa aumentano enormemente diventano sempre più complesse. Occorre adattare l'offerta alle preferenze dei consumatori. Un motivo dell'incapacità di commercializzare i frutti della ricerca può essere dato dalla resistenza al cambiamento in città in ogni organizzazione. L'innovazione da origine cambiamenti che sconvolge routine organizzative. Maggiore era stabilità della gerarchia amministrativa, maggiore è la resistenza all'innovazione. Dato che vi è questa resistenza al cambiamento l'individuo (che ha un ruolo importantissimo nel processo innovativo) deve portare avanti le proprie idee in modo determinato. Le nuove idee o trovano un champion che le porta avanti oppure sono destinate a svanire. Es. approccio adottato dalla 3M

-5 la gestione della fase di transizione nei settori emergenti.

Non appena tecnologia ride sani sono stati definiti, la penetrazione del mercato inizio d'essere più rapida e a concorrenza si modifica costantemente e sono necessari cambiamenti nella strategia. Le tecnologie meno efficienti vengono eliminate. Si tende allo standard di settore.

## Cap. 10 . La strategia nei settori maturi.

Nonostante le rivoluzioni tecnologiche hanno vicinato molti modi settori la maggior parte della produzione nei paesi più industrializzati è concentrata nei settori maturi. I settori maturi sono un gruppo eterogeneo nel quale presente un numero limitato di caratteristiche comuni. Tuttavia Dal punto di vista strategico essi presentano numerose similarità.

### 2. Caratteristiche dei settori maturi.

I cambiamenti strutturali che avvengono durante la fase immaturità sono determinati principalmente da due fattori: l'accumulazione e diffusione della conoscenza e il rallentamento nello sviluppo del settore. I consumatori hanno maggiore esperienza che sono conoscenza dei prodotti dei concorrenti, hanno inoltre maggiore consapevolezza dei propri bisogni e valutano meglio le offerte. I produttori hanno maggiore esperienza e le opportunità di innovazione sono più limitate e meno cromatiche. Nessuna impresa è in grado di realizzare un vantaggio tecnologico sostanziale. Il tasso di sviluppo del settore rallenta ad aumentare della penetrazione nel mercato e quindi questa fase è caratterizzata da eccedenze di capacità. La concorrenza è forte è difficile. L'assenza di innovazioni radicali e le opportunità limitate orto non ad una stabilità delle quote di mercato acquisite dalle imprese leader a causa di pesanti investimenti effettuati allo scopo di mantenere i propri quote di mercato nel lungo periodo. La minaccia più consistente a tali posizioni della concorrenza internazionale. Anche se in apparenza la posizione di vantaggio del imprese leader sembra stabile in realtà un'analisi più profondità ne evidenzia la fragilità: maggior livello di conoscenza da parte dell'acquirente riduce le opportunità di differenziazione; una maggiore diffusione della tecnologia così che vantaggi di costo sono più difficili da realizzare; inoltre il vantaggio di costo ha influenzato a causa dei commerci internazionali dalle variazioni negative dei tassi di cambio e dalla presenza di concorrenti localizzati nei paesi abbasso costo di lavoro.

Le fonti di vantaggio di costo: fonte primaria e il basso costo ottenibile grazie a:

- Gli effetti della curva di esperienza. Tali effetti favoriscono le imprese già affermati e di grandi dimensioni. Tali economie sono però ostacolata dalla lentezza della crescita di domanda tipica di questo tipo di settore. Le imprese sono quindi obbligate ad aumentare il volume di produzione.

- economie di scala. Che sono in grado di determinare le differenze di costo rilevanti tra le varie imprese.

- disponibilità di fatto della produzione abbasso costo. Le imprese che sono entrate di recente sono in grado di realizzare vantaggi di costo grazie ad alcuni fattori: la nonna sindacalizzazione dei dipendenti, oppure riuscendo ad acquisire in Chianti di attrezzature a condizioni vantaggiose.

- livelli elevati di efficienza operativa. Alcuni vantaggi di costo sono ottenibili da una gestione migliore e dall'impiego di dipendenti fortemente motivati.

È possibile alle volte che si verificano variazioni consistenti tra i tassi di profitto dei vari segmenti, di conseguenza la scelta di tali segmenti è un elemento fondamentale per la strategia da perseguire nei settori maturi.

La ricerca della differenziazione . Un risultato particolarmente ambito è quello di proteggersi dalla minaccia della concorrenza sui prezzi attraverso un certo grado di differenziazione. Tuttavia la tendenza alla standardizzazione riduce la disponibilità del cliente a riconoscere vantaggi di prezzo sostanziali per tale differenziazione. Nel settore dei beni di consumo, la differenziazione non è più incentrata sulle caratteristiche del prodotto, bensì nell'immagine. (Coca

cola e Pepsi)

il ruolo dell'innovazione: per attuare la differenziazione imprese devono essere in grado di effettuare innovazioni (sottolineare tramite l'immagine l'unicità dell'offerta, aggiungere nuove caratteristiche oppure offrire servizi complementari). In nessun settore come quello dell'agricoltura è evidente l'importanza del ruolo rivestito dall'innovazione di settori maturi. Delle innovazioni possono portare al deterioramento della posizione competitiva di leader.

-4. Il requisito fondamentale per l'efficienza e la suddivisione del lavoro in routine specializzate e strettamente controllate. (A causa della stabilità ambientale, assenza di cambiamenti tecnologici). Efficienza è basata sui principi di gestione scientifica del lavoro esposti da Taylor. La burocrazia meccanica è fondata su un alto grado di specializzazione sia verticale che orizzontale. Tale forma si avvicina ai dipartimenti della pubblica amministrazione. Es. McDonald's (anche se un'impresa dinamica, i processi operativi vengono formulati in base a regole scritte ben precise)

tuttavia per acquisire la flessibilità necessaria e adattarsi cambiamenti esterni e richiesto un grado più elevato di decentralizzazione e una minore specializzazione e controlli meno rigidi. Le condizioni richieste per l'efficienza sono state rivoluzionate dall'elettronica grazie a tali processi è stato possibile raggiungere l'efficienza di costo attraverso la realizzazione di una gamma di prodotti più ampia e maggiore flessibilità. Nell'ultimo decennio si è assistito a uno smantellamento della struttura gerarchica: è diminuita l'enfasi sui vantaggi di costo determinati dalla produzione su larga scala è aumentata la tempestività di risposta ai bisogni dei clienti. L'efficienza di costo rimane comunque meno l'obiettivo primario, ma sono cambiate le condizioni per realizzarlo. La flessibilità richiede livelli di autonomia più elevati. Maggiore autonomia ai manager dei singoli business.

-5 aspetti particolari della formulazione strategica di settori in declino. Il passaggio a settore in declino è causato da cambiamenti nei gusti dei consumatori o da fattori demografici. Le caratteristiche fondamentali dei settori in declino sono: eccedenze di capacità produttiva; assenza di innovazioni tecnologiche; riduzione del numero dei concorrenti; è elevata l'età media delle risorse fisiche e umane; guerra sui prezzi aggressiva. Tuttavia i numerosi esempi alcuni partecipanti realizzavano tassi di profitto elevati. I due fattori che influiscono sulla concorrenza sulla redditività sono l'equilibrio tra capacità produttiva e livello della produzione realizzata in natura della domanda relativa al prodotto. Adeguare quindi la capacità al calo della domanda altrimenti si andrà incontro a disastrosi bagni di sangue. La facilità di adeguamento dipende da alcuni fattori: 1. capacità di prevedere il declino, 2. le barriere all'uscita per i concorrenti (determinate da attività durevoli, costi di chiusura di impianti, impiego manageriale); 3. le strategie delle imprese che rimangono nel settore: quanto più rapida l'individuazione del problema tanto più probabile che vengono intraprese azioni a livello individuale collettivo che attendono una riduzione della capacità produttiva. Inoltre le imprese più forti possono facilitare l'uscita imprese più deboli.

Il modello generale di declino tende tuttavia ad ignorare l'esistenza di nicchie in cui la domanda è ancora relativamente vivace e anche più rigida alle variazioni dei prezzi: esistono ancora le penne Mont Blanc, le valvole a vuoto... tuttavia quando il prodotto non è differenziato la situazione è meno favorevole e le prospettive per realizzare margini nella fase di declino sono remote.

E le alternative strategiche in fase di declino sono solo due disinvestimento o mietitura. L'obiettivo di entrambi per massimizzare il flusso di cassa derivante dagli investimenti esistenti senza do-

ver disinvestire. Tuttavia se che si sono potenzialità di profitto esistono altre strategie. Harrigan e Porter individuano 4 strategie che si possono adottare singolarmente o in sequenza: Endgame strategies for declining industries:

{schema 10. 3 pag. 325}

- strategie di quota : acquisizione della leadership che colloca l'impresa in una posizione migliore rispetto ai concorrenti. Una volta acquisita da leadership l'impresa può passare a una strategia di mietitura e mantenere una forte redditività grazie posizione di mercato. Occorre acquisire quota di mercato favorendo ritiro degli avversari attraverso concorrenza bensì la; assorbire concorrenti; ridurre le barriere all'uscita dei concorrenti; dimostrare la determinazione di rimanere nel settore e diffondere informazioni credibili; alzare la posta ai concorrenti cioè effettuare investimenti e miglioramenti di prodotto che costringono gli avversari a fare lo stesso.
- strategie di nicchia: identificazione di un segmento nel quale la domanda appare stabile e nel quale è improbabile che altre imprese tentino di entrare.
- strategie di mietitura: si cerca di massimizzare flusso di cassa evitando di effettuare ulteriori investimenti. Limitare costi attraverso la riduzione del numero dei modelli offerti.
- strategia di disinvestimento: se prospettive future non sembrano buone può essere vantaggioso disinvestire. Disinvestire al primo manifestarsi del declino può significare massimizzare il valore dell'impresa o del singolo impianto: una volta che declino è iniziato può essere molto difficile trovare acquirenti.

#### Cap. 11: la strategia nei settori globali

Le imprese si stanno sempre più internazionalizzando, numero crescente di operazioni di fusioni internazionali.

#### -2. La considerazione della concorrenza internazionale nell'analisi strategica.

Un settore è internazionale se, dal lato della domanda, di consumatori sono disposti a sostituire beni importati con beni di produzione nazionale e se, dal lato dell'offerta, i produttori sono disposti a spostare l'offerta dai mercati interni a quelli di esportazione. Alcuni settori rimangono confinante livello nazionale: sono la maggior parte dei servizi, prodotti che non sono facilmente trasportando i (pane, acqua, elettricità, laterizi) non che è prodotti il cui commercio limitato da regolamenti governativi e restrizioni sulle importazioni.

L'internazionalizzazione a un'importante incidenza su quattro variabili strutturali:

- barriere all'entrata: per le imprese consolidate in altri paesi entrare è semplice. Quindi vi è un consolidamento di nuove imprese. Le imprese possono inoltre stabilirsi in paesi dove barriere all'entrata sono basse, poi estendere globalmente le loro operazioni. Inoltre le leggi sulla protezione dei marchi dei brevetti potrebbero essere meno severe in alcuni paesi stranieri.
- concentrazione: l'estensione geografica dei confini di settore determina una riduzione della concentrazione.
- diversità dei concorrenti: la diversità dei concorrenti fa sì che questi concorrono tra loro con più vigore, e rende più difficile la cooperazione. Alta diffidenza 3 concorrenti, competitività aggressiva sui prezzi.

-potere contrattuale clienti fornitori: l'abbassamento delle barriere all'entrata a cresce l'uno dei concorrenti e inoltre i grossi clienti vedono aumentare i loro poteri contrattuali.

Teoria del vantaggio comparato: da tre afferma che un paese avrà un vantaggio competitivo relativo in cui prodotti che fanno un intenso uso di cui fattori della produzione che sono disponibili in relativa abbondanza all'interno di esso. (Le Filippine sono caratterizzate da un ab-

bondante o offerta di manodopera specializzata, gli Stati Uniti da un'abbondante offerta di risorse tecnologiche).

Anche politiche governative possono influire in maniera decisiva (es. sviluppo di Hong Kong) Analisi di Porter relativa all'influenza nazionali sulla concorrenza internazionale: secondo Porter sono quattro fattori chiave che promuovono la concorrenza internazionale:

- condizione dei fattori (competenze degli Stati Uniti nella ricerca chimica, capacità del Giappone nel campo della miniaturizzazione ecc.)
- condizioni della domanda (il successo delle imprese svizzere che producono cioccolato, può essere attribuito alla presenza di consumatori nazionali particolarmente esigenti)
- struttura e rivalità (una forte concorrenza entro i mercati nazionali e se accetta un potente stimolo innovativo e ricerca alla migliore efficienza)
- settori industriali correlati e di sostegno (per molti settori le risorse nazionali più importanti sono rappresentate dalla presenza di settori di sostegno)

-3 la strategia multinazionale. = imprese con unità operative installate in più di un paese. Le multinazionali rappresentano un nuovo fenomeno. Le motivazioni che hanno portato a imprese multinazionali sono 6:

1. Sfruttare le attività specifiche e le competenze distintive dell'impresa. La crescita livello multinazionale permette di sfruttare le innovazioni che sono state introdotte e la differenziazione di marca all'estero così come in territorio nazionale. (IBM, Coca Cola, Procter e Gamble) tanto più elevati sono i tassi di transazione nei mercati per quest'attività, maggiori sono gli incentivi per un'impresa a sfruttare direttamente attraverso l'investimento diretto (es. McDonald's che apre direttamente i primi ristoranti inglesi)
2. Sfruttare le risorse di altri paesi. (Sfruttare materie prime, ultimamente però questo processo è maggiormente rivolto all'acquisizione di conoscenze e di capacità tecniche... Silicon Valley)
3. Seguire l'andamento del ciclo di vita del prodotto. Alcuni prodotti vengono sviluppati in paesi industrializzati e poi sono sviluppati in paesi meno ricchi
4. Sfruttare l'opportunità di crescita e di redditività superiori offerti dai mercati esteri. (Es. durante gli anni 60 il basso tasso di crescita dell'economia britannica fornì un vigoroso incentivo per investimento all'estero)
5. Ripartire i rischi
6. Superare le barriere commerciali: tanto maggiori i costi per l'esportazione, tanto più attraente apparirà trasferire la produzione all'estero.

-4. Le strategie globali. Le imprese che concorrono su base nazionale sono molto vulnerabili alla minaccia delle imprese che trattano il mondo come un unico mercato globale. Secondo Levitt "il processo di omogeneizzazione delle preferenze dei gusti a livello mondiale rende ovunque le cose sempre più simili". (Coca Cola, McDonald's) del settore farmaceutico l'aumento dei costi ha costretto le imprese a divenire attori globali. La strategia multidomestica (multinazionale) anche se flessibile comporta che lo sfruttamento dell'economia di scala è limitato dalla grandezza di ciascun mercato nazionale.

Le economie di scala raggiunte dagli italiani permisero loro di vendere a prezzi inferiori le lavatrici e conquistare il 40% delle vendite nell'ambito della CEE.. Se costretti a scegliere i consumatori sceglieranno il prodotto standardizzato che costa meno piuttosto di un'alternativa più costosa. Tuttavia persino i concorrenti globali devono fare alcune concessioni alle preferenze nazionali (McDonald's serve la birra e il vino in alcune filiali).

Inoltre un concorrente globale potrebbe usare la posizione forte che ha in alcuni paesi per raf-

forzare la propria posizione nei paesi in cui è più debole. Per norme innescare una guerra sui prezzi si fa di solito il sussidio incrociato per finanziare pesantemente le iniziative pubblicitarie. Si punta all'espansione del mercato ma si evita il trauma della guerra sui prezzi.

Analisi della catena del valore nelle scelte di posizionamento geografico. Si possono posizionare geograficamente le singole attività della catena del valore: es. la NIKE posiziona la progettazione negli Stati Uniti, la produzione dei componenti in Taiwan e Corea ecc.. Quando l'impresa dispone di impianti produttivi già localizzati i vantaggi competitivi possono compensare quelli di una diversa localizzazione nazionale. Es. la Nike produce in Corea del sud dove i prezzi della manodopera sono più alti che in Thailandia. Sono da prendere in considerazione inoltre i costi di trasporto. E un aumento della giacenza e di magazzino. Il sistema just-in-time ha aumentato l'attrattiva di soluzioni concentrate geograficamente.

6. Organizzazione delle imprese multinazionali. La questione organizzativa importante per le aziende multinazionali è data dalla scelta del grado più idoneo di decentralizzazione: fino che. Le attività operative e il potere decisionale dovrebbero essere distribuite tra le filiali estere? Durante lo sviluppo dell'azienda multinazionale si possono individuare per fasi:

1. L'era delle multinazionali europee e (prima della seconda guerra mondiale) le imprese sono federazioni multinazionali: strategie multidomestica dove ciascuna filiale era consentita un alto grado di indipendenza dalla casa madre

2. L'era della multinazionale americana (dopo la seconda guerra mondiale) la base statunitense agiva come fonte di modi prodotti che tecnologie di processo per interno impresa e di filiali operavano con notevole autonomia.

3. La sfida giapponese (anni 70 + 80) strategie globali a partire da basi nazionali centralizzate. Di filiali erano create come centri di vendita, di distribuzione e assistenza.

Non esiste una forma organizzativa come l'unica in grado di garantire successo delle aziende multinazionali.

L'aspetto organizzativo chiave è l'individuazione dell'assetto ottimale la cui efficienza è determinata dall'integrazione dei benefici della differenziazione a livello nazionale.

Il modello transnazionale: Bartlett e Ghoshal. Negli anni 90 le imprese si troveranno a dover realizzare simultaneamente sia l'efficienza che la sensibilità nazionale. È necessario quindi proseguire lo stesso tempo integrazione globale e sensibilità locale. Tale organizzazione trasnazionale diviene una rete integrata di risorse e di competenze distribuite e interdipendenti. L'impresa trasnazionale ha diverse caratteristiche:

- ciascuna unità nazionale rappresenta una fonte di idee che possono essere sfruttate a vantaggio dell'intera organizzazione.

- di unità nazionali realizzano scale globali.

- il centro deve assumere un nuovo ruolo dirigenziale che coordini sempre in modo molto flessibile le relazioni tra le unità.

Due fattori sono molto importanti nella determinazione del ruolo più appropriato per una filiale nazionale: l'importanza strategica del mercato nazionale e competenze presenti nella filiale. Sulla base di queste variabili B&G individuano quattro ruoli generici:

{schema 11. 8 pag. 358}

leader strategico. È una filiale che dispone competenze eccellenti collocate in un mercato nazionale chiave. Essa deve giocare un ruolo di leadership.

Contributore filiale che dispone competenze eccellenti ma che operi di mercato poco importante. Sarà un collaboratore verso il resto del gruppo (filiale australiana della Ericson)

-esecutore potenziale limitato e poche capacità della filiale. Devono essere amministrate per raggiungere l'efficienza nell'attività produttiva, di marketing e di distribuzione.

-il buco nero: filiali che si trovano i mercati nazionali chiave, ma che non posseggono le competenze.

Cap. 12: La strategia di corporate: la strategia di diversificazione.

Per scegliere se differenziare occorre considerare se settore offre opportunità di investimento più attraenti di quelle attuali e se l'impresa può stabilire un vantaggio competitivo nei confronti delle imprese già consolidate nel settore.

Le aziende multibusiness sono avvantaggiati rispetto a quelle mono business perché possono sfruttare vantaggi competitivi che derivano dalle relazioni tra le diverse attività. Queste sono conosciute col nome di sinergie.

Le aziende multibusiness sono avvantaggiati rispetto a quelle mono business perché possono sfruttare vantaggi competitivi che derivano dalle relazioni tra le diverse attività. Queste sono conosciute col nome di sinergie.

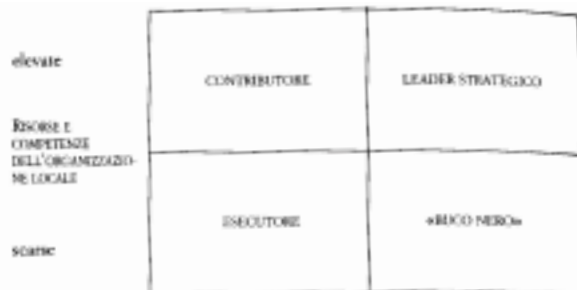
-2. La diversificazione nel tempo.

Le imprese prima avviano un attività offrendo un singolo prodotto su mercato locale; poi migliorando i mezzi di trasporto servono ampi mercati regionali e persino nazionali; poi le imprese crescono per integrazione verticale. Quando la capacità operativa è in eccesso, diversificano la loro gamma di prodotti.

-3. Motivazioni della diversificazione. La diversificazione è motivata dal desiderio di aumentare la redditività del imprese. Gli altri motivi sono:

-ripartizione dei rischi. Nelle azioni il minor rischio dovrebbe farne aumentare il prezzo. Tuttavia gli investitori possono intraprendere autonoma mente un efficace diversificazione. Nel modello del CAPM il rischio che determina il prezzo del titolo era presentato al rischio sistematico: beta di un titolo. Il coefficiente di rischio sistematico di due attività è semplicemente la media ponderata di quelli delle due attività.... tuttavia se ci sono imperfezioni di mercato (costi di transazione, restrizioni di opportunità di investimento ecc.) potrebbe portare un beneficio agli azionisti. La ripartizione dei rischi potrebbe essere vantaggiosa degli altri stakeholder dell'impresa: gli obbligazionisti... anche i manager di sono molto entusiasti per il rischio di fallimento diminuito.

-la crescita come ragione della diversificazione: la crescita per vantaggiosa per i dipendenti perché crea opportunità di promozioni; degli alti dirigenti i quali stipendi sono determinati dalle dimensioni. Di solito si tende ad investire in maniera superiore a quanto sarebbe coerente



con la massimizzazione del profitto. Alle volte il rapporto di valutazione dell'impresa (valore di mercato su valore contabile) diminuisce fino al punto che l'impresa diviene vulnerabile all'acquisizione.

-Il potere di mercato. Le grandi imprese diversificate potrebbero esercitare il potere di mercato attraverso tre meccanismi:

a. Dumping predatorio: sostegni incrociato per spingere fuori dal mercato i concorrenti specializzati: abilità di abbassar i prezzi al disotto del livello di costi.

B. Possibilità di acquisto reciproco. Una conglomerata può espandere la quota di mercato facendo accordi per acquisti reciproci con i clienti.

c. Mutuo supporto: quando due imprese conglomerate competono tra i loro la molteplicità del loro contatti potrebbe ammorbidire confronto. Vivi e lascia vivere.

Tuttavia essi sono scarse prove dissimili pratiche anti competitive carraro soprattutto a giudicare dall'esiguo numero di interventi delle autorità antitrust.

4. La selezione dei settori più attrattivi nei quali diversificare. Porter propone tre test essenziali: morirone 1. Il testo della attrattività (i settori devono essere strutturalmente attraenti); il test del costo di entrata (il costo di entrata non deve ricapitalizzare tutti i profitti futuri); il better-off-test (la nuovo unità di realizzare il vantaggio competitivo dalla sua relazione con l'azienda o viceversa)

nell'entrare in un nuovo settore bisogna frontale alte barriere all'entrata che possono essere evitate attraverso l'acquisizione (tuttavia, se il mercato è efficiente, il prezzo di mercato dell'impresa riflette le future prospettive di profitto)

-5 il vantaggio competitivo derivante dalla diversificazione. Il terzo criterio di Porter il better-off-test pone la seguente domanda: se due imprese che producono prodotti diversi passano sotto o la proprietà e il controllo di una singola impresa, c'è una qualche ragione per cui la loro redditività dovrebbe aumentare in di studi tale acquisizione?

Viè la presenza di "economie di scopo" sulle risorse comuni: se gli input per produrre due o più prodotti sono disponibili soltanto in una certa dimensione minima, allora un'azienda che dispone di tutti i prodotti troverà vantaggio. Esempio nel settore dei cibi surgelati: per minimizzare costi i fornitori producono un'ampia gamma di tali cibi. Lo stesso e per la ricerca e sviluppo., i marchi, reputazione, da tecnologia. Inoltre gli investimenti e l'esperienza possono far perfezionare le capacità gestionali di impresa fino a renderle eccellenti.

Altri benefici derivano dal interiorizzazione delle transazioni. La tecnologia che dispone un'impresa può essere concessa di licenza ad altre imprese. Il franchising costituisce un efficace meccanismo di concessione. Quindi oltre alle economie di scopo occorre la presenza di costi di transazione che non rendano economiche la vendita o l'affitto di risorse. Essi sono: progettare, negoziare, tutelare l'accordo, rischio di danneggiare la reputazione. (Gucci è stata danneggiata dall'eccessiva concessione di licenze. Lo riga altri risparmi di costo possono derivare anche dai trasferimenti interni dei dipendenti.

Altri vantaggi derivano dall'informazione all'interno di un'impresa diversificata. Maggiori informazioni sulle caratteristiche dei dipendenti e per i gruppi. Un'impresa appena costituita dovrà partire da 0 per scegliere i dipendenti. L'azione disciplinare può essere create all'interno dell'impresa diversificata: allora i manager non perseguiranno i loro interessi.

-6 diversificazione e risultati dell'impresa.

Una ricerca ha portato al risultato che le imprese diversificate in modo correlato traggono maggiori profitti di quelle non correlate. La diversificazione se non incarnata è destinata a rivelarsi

una manovra perdente. Tuttavia studi più recenti hanno scalfito tale coerenza. I risultati ottenuti dalla ricerca di pendevano dai componenti del settore.

Esistono limiti al grado di diversificazione che può essere gestito con successo dalla maggior parte del imprese. (Curva ad U rovesciata). Molti studi tuttavia risultano sulla direzione della casualità.

Come possiamo inoltre riconoscere la correlazione? Se il criterio alla tecnologia i sistemi per il controllo di stanza dei missili e il personal computer dovrebbero essere correlati. Se ci si basa sui mercati simili le verdure in scatola e dolci surgelati sono correlati. Inoltre la correlazione potrebbe esistere anche a livello strategico attraverso l'applicazione delle stesse competenze gestionali agli diversi attività. (Essi in più di un'agenzia che voleva integrare viaggi, noleggio di auto, catena di hotel ecc. in base alla loro correlazione non considerando il testo di Porter: better-off-test.)

cap. 13: strategia di corporate: le gestioni dell'impresa diversificata.

I risultati deludenti della diversificazione sono soprattutto una conseguenza delle difficoltà che le imprese sperimentavano nella gestione dell'azienda diversificate.

-2. Struttura del imprese diversificata.

La teoria dell'impresa M-form di Williamson (M-form = multidivisionale). I vantaggi derivanti dell'efficienza dell'impresa divisioni stata poggiano su quattro presupposti riguardanti il management e le organizzazioni sono:

-razionalità limitata: i dirigenti hanno capacità cognitive limitate. I vertici del ciò non possono essere responsabili di tutte le attività decisionali. La responsabilità gestionale deve essere dei centralizzata.

-la divisione delle responsabilità decisionali dovrebbe dipendere dalla frequenza con cui gli diversi tipi di decisione vengono presi. Decisioni strategiche sono diverse da decisioni frequenti (operative).

-minimizzazione della necessità di comunicazione e di coordinamento. Nell'impresa divisionalizzata uno stretto coordinamento tra le diverse aree non è necessario: molte decisioni possono essere prese a livello divisionale.

-ottimizzazione globale anziché locale. Nell'impresa multidivisionale, collocare le funzioni decisionali a livello di direzione generale, significa dare priorità agli interessi complessivi dell'impresa.

Ulteriore vantaggio della struttura multidivisionale era capacità di affrontare il limite della grande impresa gestita dal management cioè il problema dell'agenzia (controllo da parte degli azionisti). Dalla maggior parte di studi è emerso che le imprese dotate di struttura M-form (multidivisionale) hanno conseguito risultati migliori.

Tuttavia Mintzberg richiama l'attenzione su due importanti rigidità delle strutture divisionale:

-restrizioni sul decentramento: nell'impresa M-form il controllo esercitato da corporate è così stretto che errori nei risultati divisionale causano repentini interventi nell'attività delle divisioni.

-standardizzazione della gestione livello divisionale. La valutazione dei risultati tende ad essere quantitativa. Vi è una necessità di far riferimento ad un sistema comuni di valutazione. Quindi adottare modelli burocratici in linea con di obiettivi quantitativi imposti gerarchicamente.

-3. Le funzioni nella direzione a livello di corporate. Le funzioni di responsabilità della direzione di corporate all'interno dell'impresa diversificata possono essere raggruppate in quattro aree:

1-gestione del portafoglio di corporate (diversificazione, disinvestimento e allocazione delle risorse). Nell'impresa divisionalizzata da strategia finanziaria e campo d'interesse esclusivo della direzione a livello di corporate: i profitti vengono rimessi alla direzione di corporate che responsabile della loro successiva allocazione e di tutte le scelte di finanziamento da fonti esterne.

2-formulazione della strategia aziendale: la strategia di corporate formulata al top management, le strategie di business vengono formulate dai dirigenti a livello di corporate e a livello di divisione. Il limite dell'influenza esercitata dalla direzione di corporate sulle strategie divisionali dipende dai diversi fattori: risultati divisionale soddisfacenti incoraggiano autonomia; quanto più strette sono le relazioni tra le divisioni, tanto maggiore è il coinvolgimento della direzione di corporate nell'attività nelle divisioni per svolgere il ruolo di coordinamento.

3-coordinamento: l'indipendenza di ciascun business limita il bisogno di coordinamento. Nelle imprese più correlate è probabile che la direzione di corporate svolga un maggior ruolo di coordinamento anche al livello operativo al fine di sfruttare le economie di scopo. Vi sono alcune soluzioni organizzative messe a punto Per facilitare il coordinamento all'interno dell'impresa diversificata:

a. L'organizzazione a matrice tenta di risolvere gli obiettivi conflittuali del decentramento e del coordinamento sovrapponendo una struttura funzionale su quella divisionale basata sul prodotto.

b.i gruppi di lavoro (task forces) rappresenta un meccanismo più flessibile e meno elaborato per realizzare la collaborazione attraverso le divisioni su questione di aree specifiche.

c.identificazione da parte della direzione di corporate di priorità comuni a livello globale. Può essere efficace per incoraggiare dirigenti che operano a livello divisionale a concentrarsi sulle minacce e le opportunità che riguardano l'intera impresa.

4-monitoraggio e controllo dei risultati. Occorrono incentivi per raggiungere i risultati prefissati, essi devono essere di tipo finanziario o possono riguardare l'immagine dell'individuo interno dell'organizzazione o possono riguardare la carriera.

-4. La General Electric e la elaborazione delle tecniche di pianificazione strategica.

Lo sviluppo della strategia di corporate attivata dalla General Electric ha fatto sì che la General Electric è apparsa ai primi posti delle migliori imprese. Verso la fine degli anni 60 la General elettrica doveva registrare una crescita senza profitti. La dirigenza di corporate non è in grado di affrontare il problema della redditività inadeguata. Il top management lavorò assieme tre gruppi di consulenza gestionale: il Boston Consulting Group, McKinsey, e A.D.Little. Mentre un altro gruppo collaborò con Harvard Business School per formulare data base di informazioni strategiche.

Si arrivò all'elaborazione di tre innovazioni che trasformarono in netto di con cui la General Electric e le altre imprese diversificate formulavano le loro strategie di corporate.

-il concetto di SBU (Strategic-Business-Unit): McKinsey (è un business che comprende un certo numero di prodotti strettamente correlati e per i quali la maggior parte dei costi non viene ripartita con altri business)

-modelli di pianificazione del portafoglio

-il data base PIMS. (Comprende dati strategici, di mercato ed dati sui risultati in ciascuna delle proprie aree d'affari che successivamente fu integrato con dati di altre imprese)

-5. Modelli di pianificazione del portafoglio. A è la più famosa tecnica di analisi strategica. Rappresentare le aree d'affari dell'impresa diversificata all'interno di un semplice schema gra-

fico che può essere impiegato a sostegno di quattro specchi della formulazione strategica:

- allocazione di risorse. L'analisi premi in esame la posizione di una SBU in relazione ai due fattori che incidono principalmente sull'andamento della redditività (attrattività del settore e posizione competitiva) permettendo di confrontare l'attrattività di investimento con quella di altre unità di business.
- formulazione della strategia di business. L'analisi di portafoglio fornisce chiare raccomandazioni strategica. Es. la matrice McKinsey offre tre raccomandazioni: crescere, mantenere o mietere.
- la definizione degli obiettivi. Per definire gli obiettivi possono essere usate procedure standardizzate basate su numero limitato di variabili chiave tramite le quali valutare il tipo di risultati in termini di profitto.
- analisi del bilanciamento di portafoglio dalla presentazione in un unico diagramma deposizioni del diverse aree di affari è utile per valutare il bilanciamento del portafoglio e il suo grado di coerenza e il potenziale in termini di risultati.

Per mantenere l'equilibrio di impresa nel lungo periodo di aziende cercano di formare un portafoglio composto da business che sono collocati in fasi diverse del loro ciclo di vita.

La matrice McKinsey:  
{schema 13. 1 pag. 405}

basato su posizioni della SBU e attrattività del settore.

Le attività che si collocano in alto in entrambe dimensioni hanno un eccellente potenziale di profitto dovrebbero essere sviluppate; quelle che si collocano in basso anno prospettive poco interessanti e dovrebbero essere disinvestire; tra queste di sono attività da mantenere. La forza di questa matrice consiste nella capacità di mostrare le attività dell'intera società in un unico schema in due dimensioni.

La matrice saggio di sviluppo/quota di mercato del Boston Consulting Group:



FIG. 13.1. La matrice per l'analisi di portafoglio a Kierulff - Ginevra - 1980

approccio simile alla matrice di McKinsey, basata su due variabili quota di mercato relativa e tasso annuale reale di crescita del mercato. Sugli assi ci sono solo due variabili. È basata sul fatto che la crescita è il fattore che più di ogni altro dalla misura dell'attrattività del settore e che la posizione competitiva è soprattutto determinata dalla quota di mercato. Essa fornisce delle chiare previsioni: mungere le vacche; investire nelle stelle; disinvestire i cani ed analizzare gli enigmi. Tuttavia presenta dei punti deboli:

- l'analisi si concentra solo su due fattori
- il posizionamento di un attività in termini di crescita e quota dipendono in maniera critica dalle definizioni di mercato.

-la relazione tra ciascuna delle due variabili e la redditività è ambigua e controversa  
 -l'assunto per cui ciascuna attività è completamente indipendente e che le interdipendenze tra le attività possono essere ignorate.  
 I vantaggi invece sono:

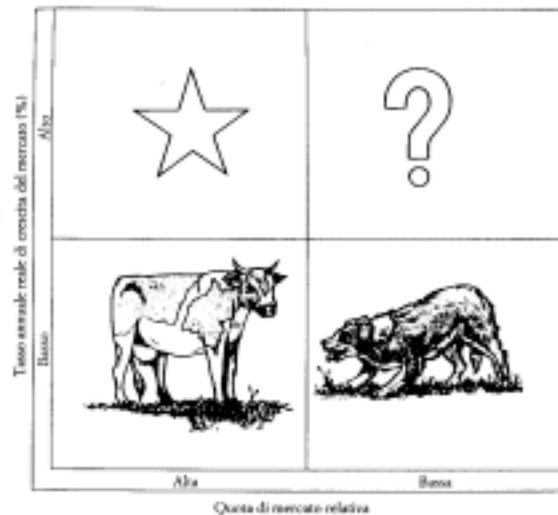


FIG. 13.2. La matrice  
 saggio di crisi,  
 po' quota di mer-  
 cato del B.C.

Note: Si noti che la quota di mercato relativa misura la quota di mercato dell'attività di riferimento rispetto alla quota di mercato del maggior concorrente, vale a dire se un'attività detiene una quota di mercato del 10%, mentre il maggior concorrente detiene il 20%, la quota di mercato relativa è 0,5.

- semplice rappresentazione in un unico diagramma
- analisi preparata più facilmente
- aiuto a sintetizzare enormi quantità d'informazioni rivelando le differenze chiave di ogni singolo attività.
- l'analisi è versatile
- costituisce un utile punto di partenza per una analisi più dettagliata
- inoltre si può tracciare lo spostamento delle varie attività nel corso del tempo e aggiungere ulteriori informazioni descrittive.

#### -6. L'applicazione della analisi PIMS nella strategia di corporate.

Nel 1986 disponeva di dati su più di duemila seicento attività. Sono compresi dati su tre variabili:

- redditività
- variabili strategiche (es. quota di mercato, qualità del prodotto, marketing e spese di ricerca sviluppo)
- variabili di settore (crescita di mercato, fase ciclo di vita, sindacalizzazione, ecc.)

le analisi mostrano il modo in cui la redditività di un'attività è determinato circa 30 variabili strategiche e di settore. Inserendo i livelli attuali delle variabili è possibile calcolare una par-ROI (livello normale del ROI) che può essere usato per stabilire di obiettivi di redditività e usato come valore standard rispetto al quale viene giudicata la reale redditività conseguita di un'attività.

Il rapporto strategico del PIMS simula le conseguenze a breve e a lungo termine al variare dei valori delle differenti variabili. Identifica una strategia ottimale. Focalizzare differenze attrattive simili che hanno raggiunto con successo determinato obiettivo è quelle che non sono riuscite. Evidenzia le opportunità di miglioramento dei risultati di un'attività ed indica i modi per

ottenere risultati superiori alla media. Un altro utile strumento del pinza è la sua analisi detta Strategic Attractiveness Scan :l'attrattività degli investimenti in una attività viene valutata attraverso due parametri: la stima del futuro tasso reale di crescita del mercato e il suo par ROI. Quest'analisi offre previsioni e il flusso di cassa che ci può aspettare.

-7. La valutazione dell'attività e le analisi delle opportunità di ristrutturazione.

-Il modello del Pentagono di McKinsey: propone 5 fasi all'interno della valutazione di impresa ed è l'accertamento delle opportunità di ristrutturazione:

1. Il valore in mercato attuale dell'impresa: (valore di mercato del capitale dell'impresa il valore di mercato del debito)

1-2: divergenze di percezione (migliorare la comunicazione con il mercato per eliminare tale divergenza di percezione)

2. Il valore dell'impresa così come è. (Stima del mercato azionario del flusso di cassa scontato dell'impresa)

2-3 opportunità strategiche ed operative

3. Il valore potenziale dell'impresa con miglioramenti interni

3-4 opportunità di cessione/acquisizione (attività con tasso di redditività inferiore al costo del capitale dovrebbero essere liquidate)

4. Valore potenziale dell'impresa con miglioramenti esterni (si potrebbe aumentare il valore introducendo modifiche al proprio portafoglio di attività)

4-5 opportunità totali per la società

5. Il valore ottimale dopo la ristrutturazione dell'impresa (dopo miglioramenti interni e modifiche di portafoglio)

5-1 massimo valore per uno scalatore (è il valore che può esser ottenuto da uno scalatore nel caso di acquisto della società)

per determinare il valore di impresa come è, e per valutare l'impatto sul valore e le misure di ristrutturazione è necessaria una analisi dei flussi di cassa scontati. Utilizzando il costo del capitale per la divisione piuttosto che per l'impresa nel suo insieme. Utilizzando anche il fattore beta delle azioni di imprese simili tenendo conto degli altri fattori delle imprese considerate (rapporto debito capitale più alto dell'impresa diversificata ecc.)

L'ondata di takeover ostili riflette la miopia dei dirigenti di corporate del imprese diversificate cioè la propensione di investire flussi di cassa piuttosto che distribuirli; ciò fatto sì che le imprese crescessero oltre dimensioni di massimizzazione della ricchezza per gli azionisti.

-8. Stili di direzione a livello di corporate e sistemi di gestione. Porter ha identificato quattro concetti di strategia di corporate definiti in base agli strumenti con cui la direzione di corporate crea utile all'interno dell'impresa diversificata. I concetti di strategia di corporate secondo Porter:

1. La gestione del portafoglio. Acquisizione di imprese ben gestiti che presentano certo grado di attrattività. Dal imprese si gestiscono autonoma mente. Il ruolo della gestione di corporate è quello di identificare candidati dell'acquisizione e acquistarli a prezzo favorevole; riduzione dei costi per tal impresa grazie al più basso costo del capitale che le imprese diversificate possono ottenere; aumento dell'efficienza di allocazione delle risorse utilizzando la competenza della direzione di corporate e l'accesso privilegiato alle informazioni; stretto controllo sui risultati economico finanziari.

2. La ristrutturazione. Ruolo chiave è quello svolto nelle operazioni di acquisizione. Tuttavia è richiesta una gestione post acquisizione più interventistica. Perché abbia successo è necessario

in impresa con attività sottovalutate sia disponibile ad essere acquisita e che dopo l'inefficace ristrutturazione sia disposta a liquidarle.

3. Trasferimento di competenze. Si può aggiungere valore alle proprie aree d'affari trasferendo tra di esse competenze. Perché si è efficace devono essere soddisfatte alcune condizioni: di attività devono avere punti in comune in termini di competenze; il management di corporate deve svolgere un ruolo attivo nel trasferimento del competenze attraverso il trasferimento del personale chiave della creazione di strutture lavorative interdivisionali.

4. Condivisione delle attività. Economie di scopo relative risorse e attività comuni. Perché tra i economie si realizzino e management ed è giocare un ruolo di coordinamento chiave (coinvolgimento nella formulazione di strategia delle aree d'affari di intervento nelle questioni operative) alcuni meccanismi possono favorire la collaborazione: un forte senso di identità di corporate; una chiara definizione della missione; un sistema di incentivi; la creazione di gruppi di lavoro formati da personale proveniente dalle diverse attività.

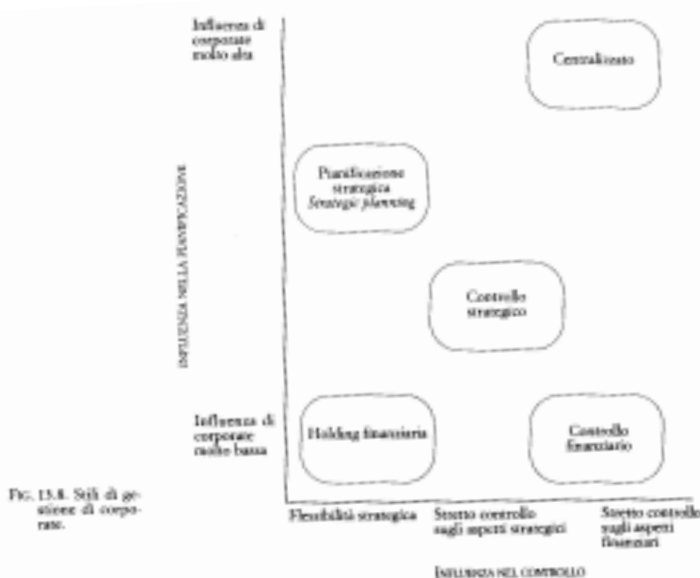
Gould e Campbell: stili di gestione della corporate: nessun singolo stile di gestione è a priori superiore agli altri: a diversi stili corrispondono diversi tipi di attività e di gestione. 2 variabili: coinvolgimento della direzione di corporate nella formulazione della strategia a livello di business e tipologie di controllo dei risultati in posta dalla direzione (influenza della pianificazione e influenza del controllo)

{schema 13. 8 pag. 420}

sulla base di queste due funzioni s'identificano 3 stili di gestione: controllo finanziario, controllo strategico e pianificazione strategica (inoltre due categorie di imprese: centralizzate e holding ormai tramontate).

-stile Pianificazione strategica: adorazione di strategia ambiziose volte alla creazione di un vantaggio competitivo a lungo termine. I principali svantaggi sono: mancanza di autonomia dei dirigenti a livello di business che li può demoralizzare; il processo di elaborazione strategica può divenire lento e scomodo perdendo la flessibilità; da direzione di corporate potrebbe imporre un'unica missione; gli errori potrebbero essere difficili da riparare.

-stile controllo finanziario: controllo budgetario a breve termine. Coinvolgimento limitato della corporate nella formulazione della strategia a livello di business. Si crea un ambiente di sfida; importanti vantaggi: l'autonomia fornisce un eccellente ambiente conto della esercitare una forte pressione sui dirigenti stimola ad abbandonare tempestivamente strategie inefficace. I punti deboli sono: enfasi su obiettivi di redditività a breve termine.



Progetti d'investimento con ritorni a breve e con grado di innovazione basso. Settori maturi con bassi livelli di concorrenza internazionale.

-il controllo strategico è a metà tra i due.

In sintesi La chiave per una formulazione di una strategia di corporate di successo è la coerenza strategica. Ci sono sette elementi da prendere considerazione: in obiettivi dell'impresa; le caratteristiche dei singoli attività dell'impresa; le caratteristiche dei settori in cui sono collocate le attività; le relazioni gradi potenziali tra le attività; e principale forze in termini di risorse dell'impresa; le personalità del direttore generale e del top management; i valori e tradizioni e l'ostile dell'impresa.

Cap. 14: le strategie per gli anni 90.

La rapidità colla quale vengono i cambiamenti ambientali e sempre superiore alla velocità di elaborazione di nuove teorie. Le imprese saranno in grado di risolvere sempre più rapidamente problemi degli anni precedenti ma dovranno affrontarne di nuovi ed imprevedibili. Alcuni cambiamenti negli anni '90 saranno: cambiamenti nell'ambiente esterno (tecnologia, aspetti demografici, struttura sociale, sistema economico ed ecologia).

-2. I settori emergenti. Investimenti diretti all'estero registrano una tendenza sempre più rapida all'espansione. C'è una conferma ha fatto che il protezionismo commerciale è dannoso o inefficace per risolvere problemi del economie. Le previsioni a lungo termine indicano una tendenza alla crescita dell'economia. Il consenso raccolto livello mondiale dei principi del liberismo hanno determinato una svolta storica e rappresentano un solido punto Di partenza per un nuovo sviluppo dell'economia mondiale.

Da tecnologia determinerà cambiamenti consistenti, il costo ella limitato disponibilità di manodopera qualificata contribuiranno ad accelerare l'automazione. Per le innovazioni livello di comunicazione, immagazzinare ciò ed è elaborazione dei dati accelerando lo smantellamento del strutture amministrative. Tecnologie ottiche. Nuovi materiali. Biotecnologie per l'agricoltura. Ingegneria genetica. Le imprese devono dimostrare capacità sempre maggiori nello sfruttamento di cambiamenti tecnologici. Emergeranno necessità ambientali e sociali per le imprese. La preoccupazione legata alla combustione di materiali fossili favorirà interesse per il settore di energia nucleare. Rifiuto della ripetitività della catena di vantaggio. Aumento delle donne al lavoro.

-3. Gli elementi di instabilità del vantaggio competitivo. Verrà abolito il concetto di grande è bello interesse crescente per la qualità e l'innovazione. Verranno attuati piccoli miglioramenti continui. Il successo livello concorrenziale sarà determinato dalla conoscenza dei bisogni reali dei consumatori. La leadership tecnologica dipenderà dalla rapidità di attuazione di miglioramenti incrementali. La rapidità contribuisce limitare costi che riduce la necessità di effettuare previsioni relative alla domanda che consente di rispondere più tempestivamente richieste dei consumatori. In tutte le fasi operative è possibile ridurre tempi in particolare nello sviluppo del prodotto, nella produzione, nelle vendite e nella distribuzione. Vantaggi determinanti nella rapidità di sistemi di raccolte gestione degli ordini e distribuzione evidenti soprattutto nei settori legata la moda abbigliamento e giocattoli. (Es. Benetton).

La cooperazione consente di eliminare la concorrenza distruttiva tuttavia le joint-ventures a novità breve a causa del difficoltà gestionale e di s'accordi tra soci oppure ripensamenti. Inoltre per evitare trasferimenti di know-how non voluti trovare partner alcuni sostengono necessità ad istituire una figura garante che controlli e a ministri contatti.

Tra le tendenze emergenti possiamo includere: l'abbandono di strutture rigide, confini organizzativi meno marcati, nuovi modelli di gestione, risoluzione delle problematiche legate alla responsabilità e alla legittimità all'interno delle imprese, cooperazione all'interno dell'organizzazione.

5. I nuovi modelli di leadership: l'elemento chiave dell'imprenditorialità collettiva. L'eroe non è l'individuo ma il gruppo. L'azienda del futuro dovrà sfruttare le capacità di tutti i dipendenti, promuovere la capacità di adattamento in orientamento verso i clienti e facilitare il lavoro di gruppo.

Cap. 1: il problema: aspetti pratici e teorici.

Questo libro tratta dei processi di rinnovamento delle imprese. Le ricette per il successo e nel processo di cambiamento, almeno nei paesi industrializzati. La grande sfida che affrontano le grandi imprese è creare nella stessa misura qualità e quantità. Fallimento dell'industria di lì sia per la qualità spaventosamente bassa. Alcune aziende che hanno avuto successo durante gli anni 60 hanno cercato di affrontare i problemi spingendo i sistemi di distribuzione a livelli di massima sofisticazione: burocrazia. Come possono imprese burocratiche ad essere trasformate in organizzazioni imprenditoriali nel senso pieno del termine? Come posso nei dirigenti essere persuasi a disimparare? Le imprese affondano nell'inerzia e nella burocrazia perché un tempo queste politiche avevano avuto successo. Questo è un gioco a somma 0. Non è presente alcun di rinnovamento che cresca le dimensioni della torta (impresa edile svedese: ricevono la loro prestabilita parte della torta a prescindere dal loro relativo grado di competenza).

La strategia è influenzata dalla struttura principalmente in due modi: certi tipi di idee sono generati spontaneamente dalla struttura il che a sua volta ha rilevanti implicazioni circa il tipo di strategia che sarà desiderabile o possibile formulare. La struttura organizzativa condiziona in larga misura il tipo di apprendimento che può aver luogo. La strategia è il risultato di un processo di apprendimento e di sviluppo della conoscenza.

Solo risalendo alla storia di impresa è possibile capire il mondo delibere che costituisce un insieme di vincoli al modo in cui management operare. Un'analisi storica può rivelare qualsiasi distanza fra le forze trainanti ed il modo in cui impresa gestisce i suoi problemi di sviluppo.

Cap. 2 modello di base dell'organizzazione.

La struttura organizzativa dell'impresa è insieme di mezzi (per proteggere processo di scambio da disturbi e variazioni che possono ridurre l'efficienza) quali: sistemi amministrativi come il controllo della produzione, la revisione dei budget e di comitati di coordinamento che possono essere gestiti anche per migliorare l'efficienza;

efficienza del processo di scambio deriva dalle condizioni che l'impresa riuscirà ad assicurarsi nel proprio spazio ambientale.

Processo di sviluppo: Il processo attraverso il quale l'impresa cambia la sua struttura e le sue relazioni con l'ambiente.

La maggior parte delle imprese tenta di controllare e di influenzare processi di sviluppo attraverso procedure quali sistemi di pianificazione lungo termine, ricerca sistematica di informazione ecc.

i sottosistemi: la struttura dell'impresa può essere vista come un insieme di sottosistemi interdipendenti (sistemi di controllo economico, sistemi di produzione, sistemi premi-punizioni, sistemi di potere, cioè sistemi per trattare l'informazione che per risolvere problemi)

il principio di consonanza: se sottosistemi sostengono mutuamente le funzioni loro proprie, esi-

ste fra di loro consonanza in caso contrario dissonanza. (un controllo economico sottolineava che giacenze dovrebbero essere mantenute entro determinanti limiti, mentre attraverso l'analisi si capì che processo di scambio aveva bisogno di un livello ottimale di giacenze. Alcune settimane prima dell'inventario era consuetudine ridurre gli ordini ha deposito centrale. Dopo la verifica, il deposito era solo caricato di ordini. E si sono dissonanza in fra la suddivisione delle responsabilità alla giacenza, il sistema di controllo economico, e il sistema di distribuzione delle merci.) Le dissonanze si traducono in una serie di problemi e inefficienze.

Idee dominanti: sono complesso di valori, norme e credenze sono il sistema di idee. Non tutte le idee incluse nel sistema avranno l'influenza decisiva sul modo di operare dell'impresa: quelle che vinceranno dalla continua lotta per l'affermazione saranno "idee dominanti dell'impresa". Attori-chiave sono le persone con il potere che le autorità tali da influenzare le idee dominanti. Raramente sono primi cinque.

Le idee dominanti sono prodotto della storia dell'impresa, dello sviluppo personale degli attori chiave; da ciò si deducono alcune importanti dissonanze:

- dissonanza fra sistema di idee e la situazione (di crescita)
- dissonanza tra il sistema di idee e la struttura organizzativa.
- dissonanza fra la struttura e la situazione (di crescita)
- dissonanza in fra le diverse parti del sistema di idee
- dissonanza in fra le diverse parti della struttura organizzativa.

Per capire e descrivere queste dissonanze e capire come possono essere evitate dobbiamo possedere una descrizione del quadro di riferimento per: la situazione dell'impresa; la struttura organizzativa; e il sistema delle idee dell'impresa.

Se si scoprono delle dissonanze di quel tipo cosa bisogna fare per eliminarle? Secondo Norman un approccio inadeguato è Operare cambiamenti nella struttura organizzativa cercando di far meglio aderire la struttura alla situazione di crescita. Sono invece le idee dominanti e la capacità di soluzione dei problemi dell'organizzazione che devono essere adattate alla situazione e funzionare quindi adeguatamente.

### Cap. 3: La business idea dell'impresa.

Dominanza di un territorio: la scelta del spazio ambientale dove operare il tipo di transazione da intraprendervi di essere operata con cura: se lo spazio è eccessivo d'organizzazione sarà incapace di dominarlo, se troppo ristretto non sarà sufficientemente ricco di risorse per consentire all'impresa la sopravvivenza economica. Le imprese devono avere successo ed essere efficienti sviluppando superiorità per gestire un certo segmento dei loro spazi ambientali. (Concetti di segmentazione del mercato e nicchia)

Lo spazio che l'impresa domina rappresenta il territorio di tal impresa.

Business idea (idea imprenditoriale) o sistema per la dominanza: è un qualche tipo di superiorità (know-how) o nella competenza nella struttura organizzativa dell'impresa o nelle persone che vi lavorano.

Esempi di business idea:

1->. Gli ipermercati svedesi basati sulla consapevolezza che la vendita di beni di consumo si sarebbe potuta effettuare in modo in nuovo ed efficiente: magazzini fuori città e dotati di ampi parcheggi. Prezzi al di sotto di quelli dei concorrenti grazie alla grandezza e puntando su un ampio strato di consumatori. Totale assenza di scorte.

2-> anni sessanta abolizione del sistema di acquisto di materiale scolastico a livello nazionale

da parte dell'autorità centrale. Sviluppo della conoscenza per offrire un servizio superiore. Esperti del legno per banchi lavagna. Conoscenza del sistema burocratico. Vista l'azione. Accordi con fornitori di macchinari. Sviluppo di sistemi audio sul nastro a causa della riduzione dell'istruzione professionale.

I tre elementi principali in una business idea sono:

1. Nicchia o segmento di mercato
2. Sistema del prodotto
3. Struttura organizzativa, risorse, apprendimento organizzato.

Questi fattori formano il sistema per la dominanza. Per individuare una struttura occorre identificare il grado di consonanza tra i vari elementi e i vari sottoelementi.

E sin di di bus in essi idea sterili: principio di consonanza.

-> tentativi di entrare in un mercato dei psicofarmaci di avanguardia: tuttavia era indispensabile offrire anche un completo sistema di sperimentazioni chimiche, contatti con opinion-leader ecc.: il prodotto (la sua definizione) non era consonante con la struttura complessa della nicchia.

-> un'azienda che fabbricano attrezzature ad alta tecnologia decise di costruire elementi meno sofisticati quali radio ecc. in successo in quanto non fu possibile ridurre l'abitudine a derivati standard qualitativi e di nuovi prodotti erano troppo costosi e complessi. Non consonanza tra prodotto e struttura organizzativa.

-> la Ford modello T non rispecchia una più le aspettative dei consumatori. Dissonanza fra nicchia e prodotto.

Di sono anche dissonanze fra le diverse sottocomponenti di uno stesso livello: esempi

-> impresa farmaceutica che decide di produrre una crema nutriente dandogli un'idea non medica pubblicizzarla dalla su settimanali e vendendola senza prescrizione medica tuttavia vendendola in farmacia. Non consonanza fra le diverse parti del profilo del prodotto.

Le imprese dove operano contemporaneamente più business idea è particolarmente importante per il management riconoscere le differenze in gioco e comprenderne le conseguenze. Business idea diverse richiedono differenti metodi di lavoro... a volte può essere difficile distinguere col risultato che alcune di esse possono non ricevere l'appoggio particolare indispensabile per il loro sviluppo.

Alcuni caratteri distintivi fondamentali della business idea di un'impresa sono:

- la business idea esprime il principio unificatore di un sistema
- la descrizione della business idea impiccare descrizioni di nicchia, prodotto, risorse e condizioni interne attraverso cui è acquisita dominanza.
- la business idea descrivere il modo effettivo di un'impresa di far denaro. Essa non esiste fino a quando non è stata realizzata. Tutto il più può essere un'intuizione della business idea.
- rappresenta l'abilità o conoscenza superiore che di d'essere incorporata nella struttura organizzativa dell'impresa e nei suoi attori chiave.
- è un prodotto storico difficile da imitare per la sua complessità.
- la business idea incorpora le parole di armonia e consonanza

tutte le business si dia sono diverse tuttavia possibile distinguere delle specie, famiglie e classi. Vi sono business idea orientate alla produzione e altre orientate al mercato. Per funzionare senza intoppi una business idea di manifestare un alto grado di stabilità. (Esempi di stabilità: impresa di macellazione ogni giorno entrano un insieme imprevedibile di animali, listini nuovi ecc. impresa quindi in produce nuovi tagli, modifica il mix a favore dei prodotti non lavorati, avvia

l'esportazione di animali vivi. Questa è un'impresa stabile perché ha un programma complesso che rende possibile riconoscimento immediato e la diagnosi di ogni situazione.)

cap. 4 il ciclo di sviluppo di una business idea.

Variazione del prodotto: è un processo di cambiamento che consiste nell'introduzione di modifiche e miglioramenti all'interno dello schema di riferimento delle insistenti business idea, ma che non implica alcun radicale cambiamento delle relazioni prodotto-mercato prevalenti.

Riorientamento: sviluppo di nuovi prodotti al di fuori della sfera delle business idea consolidate che rappresenta l'origine di nuove business idea o di nuove aree d'affari. Essi richiedono risorse finanziarie maggiori delle variazioni di prodotto ed implica processi impegnativi. Richiedono risorse, conoscenze ed abilità nuove. Inoltre presuppone cambiamenti spesso curanti implicazioni nel sistema di potere e nei processi politici interni dell'impresa.

Con impresa tende a passare attraverso cicli di crescita in cui riorientamento il variazioni di prodotto si succedono null'altro e generano sottoprodotti. Prima riorientamento, poi le aree crescono e sono elaborate successivamente per migliorarne l'efficienza tramite variazioni di prodotto. 10 idee che imprese attraverso in un corso del ciclo di crescita diversi stadi:

1. Stadio del sensore. È una visione, appoggiata dai centri di potere, che orienta la ricerca. L'impresa di successo disloca molti sensori in direzioni diverse. In questo modo sviluppo a uno Stato di ricettività. Una volta orientate all'attenzione nella direzione voluta inizio nuovo stadio:
2. Fase dello sviluppo. È un ulteriore approfondimento della conoscenza circa la business idea prescelta e la forma che potrebbe assumere. Questo stadio si conclude quando pare chiaro in quale territorio l'impresa vuole operare e come conquistarlo.
3. Penetrazione nel mercato. Ricerca di risorse e creazione di un'organizzazione congruente. Gli chiede conoscenza e leadership diversa da quella delle fasi precedenti. Conquistato il territorio si passa alla fase successiva.
4. Sfruttamento e stabilizzazione. Raccogliere i frutti del suo lavoro e difendere il territorio.
5. Stadio terminale: nel quale necessaria una ridefinizione.

Questi stadi possono essere sintetizzati in due fondamentali: apprendimento ed estensione. Tutti gli stadi elencati tendono sovrapporsi in ordine cronologico.

Si assume tradizionalmente una filosofia di pianificazione chiamata ottica obiettivo (colui che prendere decisioni formula prima gli obiettivi, poi li suddivide in sotto obiettivi, ricerca alternative e decide se soddisfano requisiti scegliendo l'alternativa più soddisfacente che realizzi meglio di obiettivi: il decisore seppure razionale, ha i suoi limiti.)

Normann descrivere una sua filosofia chiamata ottica processo. Il pianificatore non formula i suoi obiettivi come stati futuri da perseguire, ma considera una missione di uno Stato futuro basata su informazioni disponibili nel presente ed decide circa 1 o due passi di un processo. Quando questi passi sono stati compiuti si talune esperienze che si sono originate e la visione verrà adattata alla luce di nuovo Stato della conoscenza.

L'ottica obiettivo è adatta a situazioni in cui l'ambiente di pianificazione è ben conosciuto e strutturato. Si addice sistemi chiusi cioè ben definiti e protetti. Si applica i stadi maturi nel ciclo di crescita dell'impresa. Pensioni dissonanze non sono desiderabili che vengono eliminate attraverso pianificazione.

L'ottica processo da risultati migliori in situazioni in cui l'ambiente di pianificazione è in parti ignoto e dove la flessibilità sono condizioni essenziali per il successo. Si applica nei primi sta-

di del ciclo di crescita dell'impresa. Tensioni e dissonanze sono largamente desiderabili anzi, rappresentano le risorse di pianificazione. A volte vengono persino fatti tentativi per creare tensioni.

Cap. 5: forze trainanti spontanee e problemi di sviluppo.

Forze trainanti naturali: spinta che si origina senza l'iniziativa del management dell'impresa.

I vari tipi di forze trainanti naturali sono:

1. Tecnologia
2. Interdipendenza è dell'ambiente sterno.
3. I stabilità più variazioni dell'ambiente sterno che possono modificare gli sforzi di crescita per stabilizzare condizioni in cui impresa deve operare.
4. Associato ad alcuni aspetti del sistema di potere e del sistema di valori dell'ambiente sterno.
  - barriere e restrizioni fisiche (che blocca le opportunità di sviluppo delle business idea)e culturali (es. nuova normativa che blocca l'espansione di una business idea)
  - restrizioni tecniche o di altro genere che regolano i rapporti tra sottocomponenti di un sistema più ampio.
  - Inconvenienti e variazioni.

Le forze trainanti naturali possono essere in genere descritte in termini di squilibrio, tensione e dissonanze.

Le nuove business idea possono nascere proprio nel tentativo di eliminare o sfruttare gli inconvenienti. (Lo sviluppo delle celle frigorifero deriva dalla necessità di ammortizzare due sistemi 2 tipi di inconvenienti diversi ed irregolari; le fluttuazioni nel mercato nazionale hanno spinto molte imprese ad esportare.) L'esistenza di inconvenienti e variazioni può essere interessante perché suggerisce che in qualche parte del sistema, almeno temporaneamente, esiste un eccesso di capacità. (Imprese che organizzano viaggi di studio l'estero e che utilizzano le strutture non utilizzate da altre aziende)

Le forze trainanti spontanee possono generare sensori o gli embrioni di nuove business idea. Altre forze trainanti (ad esempio un eccesso di risorse finanziarie da reinvestire) non danno nel contenuto nella direzione dei sensori.

Generazione diretta di sensori: uno sviluppo di alcune business idea creerà in modo o automatico di sensori e gli embrioni di nuove business idea. (Frequente nei settori con processi ad alta intensità di capitale) (la stessa composizione chimica delle materie prime da spesso origine a sottoprodotti). (Azienda di produzione di zucchero... poiché la redditività dipendeva dal grado zuccherino delle barbabietole, si misero a produrre barbabietole. Si svilupparono anche dei sottoprodotti (ad es. mangime)... la competenza acquisita in campo agricolo spinse a coltivare patate. Inoltre impresa era ferma in alcune stagioni dell'anno perciò emise numerosi sensori.) alle volte tuttavia se il sensore diventa una nuova autonoma business idea perde spesso la sua capacità di risolvere problemi della business idea consolidata (estrazione di minerali... caduta di domanda di un materiale... lavorazione del materiale. Tuttavia interruzioni nella fornitura... volontà di acquistare materie prime sul mercato estero)

esistono altri modi in cui possono emergere nuovi sensori sulla base di attività consolidate e senza direzione particolare... alle volte un'impresa decide di applicare un tipo di tecnologia che spesso si rivela di più ampia portata. (Ad esempio un'impresa che tollera ordini speciali e che poi progredendo non se ne può più fare a meno.)

Alle volte sensori possono essere il risultato di una crescita quantitativa altre volte come risultato di un eccesso di risorse finanziarie.

Cadesse desidera di successo è basata su elementi cruciali o di rilevanza strategica per il sistema più ampio. Alcuni fattori cruciali possono essere anche base della dominanza (risorse scarse, es. carenza di materia prima o di personale specializzato; superiore efficienza nella produzione o nella tecnologia; affiliazione istituzionale.)

modelli di ridefinizione dell'impresa Orientata mercato . La base della dominanza sta nella conoscenza dei propri clienti e nella capacità di risolvere di problemi. Per prevenire un'incongruenza tra l'impresa del sistema più ampio e perciò indispensabile cambiare la base per la dominanza allargandola per includere totalità più grandi, aumentandocela conoscenza del sistema più ampio. Il modello di ridefinizione dell'impresa orientata mercato si esprime quindi come sviluppo dei sistemi centrati sul cliente. (Xerox al momento della vendita delle fotocopiatrici si rese conto che doveva vendere nulla macchina, bensì il tipo di servizio di copiatura. Affitto, addestramento, servizio in garanzia di sostituzione.)

Modelli di ridefinizione dell'impresa orientata alla produzione: La base per la dominanza in queste imprese e grandi impianti di produzione ad alta intensità di capitale.

esistono due alternative principali per l'impresa orientata alla produzione che si trova di fronte alla dissonanza fra base per la dominanza e fattori critici:

1. Può orientarsi maggiormente al mercato, alterare o integrare la base della dominanza preesistente.
2. Può stabilizzare il sistema più ampio. (Influenza meno dello sviluppo della conoscenza in un settore)

modelli di ridefinizione dell'impresa orientata alle materie prime: base per la dominanza era materia prima. Essa integra strategie simili a quelle dell'impresa orientata produzione.

Trappole della crescita. La business idea matura incontrerà prima o poi dei problemi ai quali l'impresa farà fronte ridefinendo la business idea con mutamenti di notevole portata. Ciò però può non essere sufficiente: la business idea sottesa può essere fondata sulle risorse destinate a scomparire. (Es. estinzione dei dinosauri dovuta processi ambientali) esiste sempre la possibilità di fuggire da una trappola di crescita, ma ciò richiede capacità di sviluppo genuino della conoscenza molto superiori a quelle che l'impresa ha solitamente avuto perché la vecchia nicchia era troppo comoda.

Cap. 6: l'apprendimento sviluppo di conoscenza.

Khun delle sue ricerche ha riconosciuto modello ciclico nello sviluppo di vari campi del ricerca. Il processo scientifico è diretto verso un ulteriore affinamento di aree di conoscenza definite dal paradigma. (Risoluzione normale di problemi o risoluzione dell'enigma); dopo un periodo di affinamento in se cominciano presentare indizi negativi sulla tenuta degli assunti fondamentali. E soluzioni fondate sul paradigma dominante portano a vicoli ciechi. In un primo momento i ricercatori tra lasciano tali anomalie. Poi il taglio anomalie viene data una nuova interpretazione che si fornisce il germe di un nuovo tipo di soluzione straordinaria del problema. Le basi vengono rovesciate.

Schon: l'innovazione avviene perché si tenta di forzare una concordanza o perché si cerca di trovare corrispondenze nella nuova situazione.

Buckley: differenza tra feedback positivo e feedback negativo. : feedback positivo è quello che mette in discussione le idee di fondo. Feedback che negativo e quando si formano le contro-misure nell'ambito dello schema di riferimento prevalente dell'impresa.

Dunn: sviluppo biologico: considera l'apprendimento sociale come un processo di sperimentazione evolutiva in cui stadi di specializzazione adottiva (affinamento entro dati limiti) sono sostituiti da stadi di generazione adattiva (votazione dei limiti effettivi dell'esistenza del sistema). Per lui l'individuo a un ruolo più attivo che per Buckley

L'individuo come portatore di una business idea. L'imprenditore è quella persona che sviluppò una business idea, o quanto meno una rudimentale attività. Un'impresa potrebbe essere descritta come una strategia impiegata da un individuo per uscire da una situazione impossibile. Nell'atto creativo imprenditore tenta di reagire a condizionamenti del suo passato. Tenta di compensare qualche carenza interiore.

Vi sono imprenditori che sembrano per destinati ad imparare un tipo specifico della business idea con esclusione di ogni altra (Kapp-Ahl: egli apprende una business idea); e imprenditori generali piano una sorta di talento imprenditoriale. (Quel imprenditore che dopo aver fatto molti lavori conio può tutte le su esperienze in un'attività basata sulla fotografia aerea a colori ) elemento importante nella preparazione dell'imprenditore e imparare servirsi di altre persone. Mordere la mano che lo nutre e liberarsi del partner. (Quello che riuscì a eliminare un dipendente semplificando la mansione).

Al crescere dell'impresa di viene progressivamente più difficile per un singolo imprenditore risolvere tutto da solo. Perché non ha mai imparato a fidarsi della capacità dei suoi colleghi.

La scelta dell'ambiente e processo di apprendimento: un'impresa che sceglie un ambiente difficile, esigente e vagheggiato ai primi stadi di sviluppo, in cui domina il processo di apprendimento ha più successo (imprese farmaceutiche che tentarono di entrare negli Stati Uniti: quelle che riuscirono rimanerci ebbero successo anche in Europa) . Anche clienti particolarmente esigenti e competenti influenzano lo sviluppo della conoscenza.

Gli embrioni di nuove business idea spesso trovano difficile assumere forma completa di strutturalmente più funzionali; sono probabilmente visti come elementi di disturbo e la suddivisione delle responsabilità impedisce quel tipo di panoramica complessiva di solito necessaria perché un sensore abbia qualche possibilità di farsi strada. In imprese che hanno molte business idea, occorrono struttura di tipo divisionale anche se essa non è in grado sempre i riflettere tutta la complessità. (Es. divisioni in regioni che si somigliano pochissimo) allora una soluzione potrebbe essere struttura a matrice (divisa in settori e regioni)

da strutturalmente tra burocratica non favorisce lo sviluppo dell'individuo e offre scarse opportunità di iniziativa individuale e soprattutto richiede che i membri seguono le regole. Questo è

un ambiente di lavoro malsano per l'individuo.

Tuttavia anche eccessiva discrezionalità, scarsa disciplina e scarso controllo possono spesso essere la ragione del fallimento di un'impresa allo stadio di penetrazione nel mercato e di stabilizzazione.

I sistemi di controllo che ostacolano lo sviluppo della penetrazione nei mercati. Alle volte di obiettivi sono di natura troppo generica e non si presta attenzione allo stadi sviluppo raggiunto da quella particolare attività. Aspettative in differenziate di un dato ROI hanno fatto abortire allo stadi sviluppo vari attività promettenti. Un altro problema è collegato al fatto che le idee dominanti di un imprese tendono a premiare in modo troppo scusi o un particolare tipo di comportamento.

Vi sono differenze tra i vari sistemi di compenso: se si premia la capacità di risolvere problemi allora emergerà un imprenditore con prospettive globali. Se si misura l'adattamento alle regole il gioco è a somma 0.

Cap. 7: idea di sviluppo dell'impresa.

Una business idea costituisce inoltre un importante strumento di pianificazione in quanto ogni azione intrapresa dovrebbe essere coerente con essa e tende a sostenerla ed a svilupparla ulteriormente. Il processo di sviluppo deve aver luogo in un ambiente caratterizzato da un certo grado di tensione che dissonanza. Il processo di sviluppo è ripartito in alcune sottocomponenti principali:

- la creazione di forze trainanti
- il sistema di potere
- lo sviluppo di conoscenza
- lo sviluppo di risorse.

Le visioni differiscono dagli obiettivi. Esse sono idee intuitive di possibili stati futuri del sistema. Una visione è un sistema che si presenta nella forma di una business idea potenziale. È uno strumento nel processo di apprendimento. La visione è flessibile nessun leader deve vergognarsi di cambiare idea circa la sua visione. I suoi mutamenti costituiscono strumenti di misura dell'apprendimento stesso. Usare obiettivi al posto delle visioni flessibili rende spesso impossibile comprendere l'intera situazione e sapere in anticipo come il vari erano le condizioni interne ed esterne col procedere dello sviluppo. (Rigida formulazione degli obiettivi del europa: medicina nel campo psico farmaceutico.)

La visione è però prima di significato se non è combinata con un'azione concreta ed immediata tendente alla sua realizzazione. Devono essere coinvolti immediatamente gli attori chiave a cambiare i loro programmi.

Divisioni e le conseguenti azioni concrete devono essere ancorate ad una comprensione totale sia della business idea attuale e della basi per la sua dominanza, sia delle forze trainanti spontanee insite nella situazione.

La tensione è una condizione necessaria per lo sviluppo e l'innovazione. L'arte di gestirlo sviluppo consiste nell'arte di gestire la tensione. Nel periodo di sviluppo, le tensioni sono necessarie dovrebbero essere create. Nella maturità non è teoricamente desiderabile alcune tensioni. Quindi occorre generare tensione, sfruttarla e infine ridurla.

Tensione diretta e diffusa. La tensione diretta è quella che suggerisce anche approssimativamente la direzione del cambiamento (sotto prodotti chimici che suggeriscono la base per un nuovo progetto). Quella che non lo indica è tensione diffusa (eccesso di risorse finanziarie). La tensione diffusa può causare un contrasto sull'interpretazione della situazione dell'impresa, creando così tensione secondaria nell'ambito del sistema delle idee dominanti. Questa tensione è presente soprattutto nei singoli con i gruppi.

La generazione di forze trainanti è uno dei sotto processi di maggiore importanza nell'area di sviluppo. La creazione e sfruttamento di tensione è connessa col problema di creare forze trainanti .

Uno sviluppo qualitativo nuovo, estraneo alla attività consolidata dell'impresa, presuppone anche mutamenti del sistema di potere. Il sistema di potere può costituire ostacolo all'innovazione. Occorre quindi possedere una strategia per fronteggiare l'opposizione del partito conservatore. Le fonti sono:

- il confronto
- cooptazione (appoggio l'operazione da d'altra parte cedendo sui punti specifici)
- elusione: lavorare dietro le quinte nei primi stadi.
- dissimulazione ottenere l'appoggio attribuendo ad un progetto uno scopo diverso.
- strategia della Cortina fumogena. Si è impegnato nell'attività operativa è protetto da richieste inutili e più interferenze.
- trasformare l'ostacolo in una forza trainante.

Lo sviluppo di risorse: col termine risorse intendiamo soprattutto risorse umane: sono spesso la conoscenza e la professionalità di certi individui, combinate con le loro qualità di leadership e con le loro ambizioni che determinano successo. Risorse umane dell'impresa devono evolversi in modo soddisfacente quindi le opportunità di carriera e di obiettivi devono essere progettati in modo che le persone si vengano trovare in un clima stimolante e competitivo.

La struttura organizzativa riveste un'importanza cruciale per il processo di sviluppo che essa influenza in vari modi. La struttura organizzativa include una molteplicità di rapporti informali, aspetti essenziali delle risorse dell'impresa, sistemi di controllo economico, sistemi di compensi e opportunità di carriera. Essa è un'espressione di vari rapporti relativamente stabili che influenzano su comportamento di organizzazione attraverso il loro impatto su fattori quali flusso dell'informazione, i centri di attenzione ecc..

I collegamenti fra struttura organizzativa , sviluppo e controllo economico possono essere ricompresi in un'idea di sviluppo: opportunità di carriera, sistemi di compensi possono essere progettati per sostenere nuove forme di interazione e premiare nuovi tipi di colori e comportamenti. È possibile inoltre tracciare modi confini per proteggere particolari unità o processi.

Per quel che riguarda le conglomerate, esse possono applicare strategia più complesse che implica una crescita orientata in maggiore misura alla qualità o sviluppo di conoscenza: vengono acquistate imprese con strutture relativamente complesse e diversificate, con elevata consistenza patrimoniale e bassa redditività, vengono poi suddivise ed alcune vengono rivendute. I

vari pezzi formeranno un complemento naturale della business idea consolidata della somma delle parti rappresenterà un valore superiore a quelle che l'impresa aveva prima.

La strategia di estensione è una strategia di sviluppo: è un'estensione del sistema consolidato di una business idea che già matura. Una versione familiare della strategia di estensione è il franchising (esso facilita l'estensione della business idea eliminando certi tipi di ostacoli: non richiede risorse finanziarie e sfruttarli elevata motivazione della piccola impresa)

cap. 8: il gruppo centrale dell'impresa.

Gli attori chiave: il gruppo centrale dell'impresa. Le idee dominanti sembrano rappresentate da un ristretto gruppo di attori che tipicamente occupano le più alte posizioni di potere effettivo. Il gruppo centrale riflette l'idea dominante, non necessariamente la crea. Si può capire molto della capacità di l'impresa di svilupparsi ed apprendere analizzando il suo gruppo centrale. Le idee e di valori prevalenti in un gruppo sono riprodotti nell'impresa e ne determinano la struttura e la strategia. Per descrivere il gruppo centrale dell'impresa però usato il concetto di costellazione di ruoli. Intera agendo fra di loro, i membri del gruppo provocano un'evoluzione dei propri ruoli e di quegli degli altri nel gruppo. Molti fallimenti possono essere spiegati in termini di consonanza tra la costellazione di ruoli e la situazione presente nell'impresa.

Alcuni esempi di costellazione di ruolo possono essere: un uomo scarsamente aggressivo con un flusso ininterrotto di idee, un giudice e decisione dotato di fermezza. Un generatore di varietà (con visioni, ambizioni che forze trainanti) un settore di idee, un difensore (portatore) Ciascuno degli attori chiave rappresenta uno specialista della propria area. È importante inoltre che business idea come un tutto si è incorporata nel gruppo centrale. I portatori sono quelli che incorpora o la business idea con un tutto uno. I portatori giocano un ruolo vitale di difendere l'integrità verificando che non siano introdotti cambiamenti non fondati sulla piena comprensione della base per la dominanza dell'impresa.

Se ad esempio si rompe l'equilibrio di equilibrio la tensione non può essere controllata. (Morte del fondatore della Foodco). Un moderatore può non essere indispensabile in gruppi centrali che riflettono business idea nello stadio dei sfruttamento.

In sintesi ruoli molto importanti sono: il generatore di varietà, il settore, il moderatore del processo interpersonale, il portatore potenziale, il visionario ed il politico (il costruttore di schemi).

Cap. 9. Alcuni esempi delle funzioni della cultura di sviluppo.

Ecologia delle idee dominanti: le imprese dovrebbero adattare le loro idee in dominanti alle nuove situazioni e cambiare conseguentemente non la struttura. Possiamo aspettarci che il management sia in grado di trattare questa ecologia delle idee dominanti?

Elenco di culture e di sviluppo e loro modo di funzionare in alcune situazioni tipiche. E

-l'impresa con una singola business idea.

Se è una business idea di una impresa è tale per cui questa domina in una singola nicchia in estensione, sarà possibile trovare uno sbocco alle ambizioni di crescita senza che diventi necessaria alcuna diversificazione. Tuttavia possono esserci periodi in cui a causa di un cambiamento radicale nel settore, una qualche idea di crescita deve sovrapporsi alla business idea. Molte imprese sono incapaci di affrontare cambiamenti di questa natura che falliscono altre si adoperano per superare la tendenza verso l'inerzia ridefinendo la loro business idea. Spesso però i cambiamenti nell'impresa scaturiscono da un processo politico interno e che a volte si

configura come lotta per il potere. Il processi politici interni alimentano le controversie più complesse e se non vengono neutralizzati in possono costituire un meccanismo generale di sostituzione di una generazione di idee dominanti con l'altra.

-l'impresa con business idea da tempo matura.

Sera business idea che matura il tasso di crescita del settore diminuisce. Le imprese tendono a perdere la capacità di iniziativa di creatività se hanno operato con successo in un'area stabile che matura. In mancanza di qualsiasi tensione interna e quasi sempre necessario avviare prima di tutto una battaglia ideologica. Una struttura centralizzata può fornire un'arena dove possono essere colte le forze trainanti spontanei ed aver luogo innovativi confronti interni.

Molte imprese si sono sviluppate secondo un processo di diversificazione centrifuga rispetto business idea consolidata. La diversificazione provoca prima o poi un mutamento nelle idee dominanti dell'impresa.

Alcune delle più importanti malattie di crescita possibili sono:

1. L'attività tradizionale non è più sfruttata adeguatamente perché troppi interessi e troppe risorse sono rivolti verso un nuove aree d'affari o nuovi sensori.
2. E nuove attività continuano crescere, ma lo sviluppo troppo limitato per consentire la pienezza che caratterizza la business idea di successo.

-l'impresa multibusiness consolidata.

Si può giungere a gestire molte business idea dopo una fase intermedia di diversificazione centrifuga da un'area d'affari madre. Una struttura conglomerata consente una strategia finanziaria superiore: rende possibile trovare un bilanciamento tra ed affari nuove che richiedono risorse e aree più matura che hanno raggiunto la dominanza e che generano risorse.

Culture di crescita equilibrata. In molte imprese successo Stato possibile identificare centri di potere che rappresentano idee valori concreti con differenti fasi nello sviluppo di un'area d'affari. Un gruppo di affari appoggio valori riguardanti l'apprendimento, dentro un altro sostiene quegli riguardanti la stabilità del sfruttamento. Un esempio è quello della truck and machines, dove un direttore s'occupava della promozione dei prodotti nuovi ma quando idea di una gru idraulica aveva raggiunto la fase di prodotto finito, se ne occupava quell'altro che lo ostacolava durante lo sviluppo del progetto.

Cap. 10: sinergia o schizofrenia? Come gestire la tensione.

La capacità di gestire la tensione è legata alla presenza di un efficace processo di aggiustamento ed adattamento delle idee dominanti a circostanze mutevoli.

Conflitti produttivi ed improduttivi. Per alcuni ricercatori un certo livello di conflitto (fra persone gruppi a causa di tensioni generate in una situazione di crescita) può indicare che l'impresa sta funzionando in maniera soddisfacente. Secondo Normann il livello di tensione conflitto dovrebbe essere elevato in situazioni in cui predominano processi di crescita e rinnovamento (fase di apprendimento) piuttosto che in quelle di sfruttamento di un ciclo di crescita.

Il tipo più comune di conflitto nasce quando una struttura organizzativa non rispecchia la business idea dell'impresa: Conflitti di questo tipo sono raramente produttivi. Al contrario un conflitto potenzialmente produttivo consiste in tensione fra interpretazioni divergenti della situazione.

ne dell'impresa.

Alle volte le imprese non riescono a creare che sfruttare l'attenzione a causa dell'incapacità del leader di gestire una situazione attesa e forse dominata da conflitto. Vi sono cinque modi di trattare la tensione:

1. Espulsione: eliminare uno dei poli di tensione.
2. Legittimazione apparente: essa è in realtà una versione più sottile dell'espulsione in quanto raggiunto un certo risultato mentre sembra mirar esattamente contrario.
3. Compromesso. È tipico del compromesso realizzare integrazioni puramente superficiali. Il risultato non è né buon non è cattivo e contiene un miscuglio di elementi dei due poli. Questi possono coesistere e sostenersi ma non creano nulla di nuovo. Nel breve termine potrebbe essere una buona alternativa. Tensione a somma zero
4. Incongruenza: se tentiamo di raggiungere un compromesso fra due business idea il risultato molto probabilmente è destinato ad essere incongruente. È una tensione a somma negativa.
5. Sinergia. Rappresenta qualcosa di nuovo rispetto ciascuno dei due poli di tensione. Tutte le parti interessate risultano avere ragione e torto.

Le situazioni che generalmente conducono a cambiamenti nelle idee dominanti sono quelle per le quali nessuno sembra avere provvedimenti stabiliti a priori. In questo genere di situazioni le idee consolidate si rivelano inadeguate ad interpretare che trattare gli eventi e si genera uno Stato di crisi. Nella General motors motore raffreddamento ad aria fallito miseramente. Ci si rese conto che questa specie di situazione poteva ripetersi che fu compiuto uno sforzo per imparare da questi eventi critici.

La situazione personale degli attori chiave. Quando una persona entra far parte di l'impresa porta con se oltre alla sua esperienza personale e capacità, anche i vari tratti personali. Possono essere coinvolti persino valori del tipo "il risparmio è una virtù". Inconsciamente o consciamente un individuo creano un modello di riferimento ed giudica se stesso in relazione questo modello. La lotta interiore continua anche quando un uomo è al lavoro.

Il mito del razionalità è basato sull'idea che processi sviluppo innovativi e di cambiamenti strutturali possono essere affrontati con l'aiuto di metodi di pianificazione come modello mezzo-fine con l'ottica obiettivo. E esso può portare ad un sistema automatizzato che finirà per impedire qualsiasi cambiamento effettivo nella struttura.

Gli mito della sequenza: è una variazione particolare del mito della razionalità. Per esempio prima si fa ricerca, poi il laboratorio tecnico si appropria dei risultati con il compito di sviluppare un prodotto che infine sarà trasferito ad un'impresa per il suo sfruttamento.

Sindrome di appendice: quando non ho attività comincia progredire autonomamente senza supporto, in mancanza di una chiara identità, di opinioni sulle nuove attività sono discordi sin dall'inizio. Risulta difficile valutare prendere decisioni man mano che un nuovo sensore si allontana dall'attività di base. È difficile portare avanti lo sviluppo di attività operative che hanno adempiuto lo scopo particolare per cui furono iniziate, cioè trattarle con un'appendice dell'attività di base allo scopo di risolvere un problema specifico.

Vi sono diverse strategie personali con le quali i leader sperano di sfuggire situazioni spiacevoli ma che nella realtà finiranno col danneggiare soltanto l'impresa: una delle quali era strategia della generazione dei miti (esempio in un'azienda ognuno doveva assumere un comporta-

mento amichevole aperto nei confronti di tutti gli altri, in realtà esisteva un alto grado di conflitto ed aggressività) oppure il mito del divide et impera (difesa di una posizione considerata di potere: il direttore generale era sola persona capace di interpretare le varie specie di conoscenze incorporate nell'impresa e ciò fra forza notevolmente la sua posizione di potere).

Cap. 11: leader come uomo di Stato.

Che cos'è il meta management? È una leadership particolare con funzione di regolare il sistema delle idee dell'impresa, richiesta dal processo di modifica e adattamento del idee dominanti alla situazione corrente. Il meta management non incorpora in un primo momento alcuna delle business idea, ha il compito invece di bilanciare il complesso delle aree d'affari dell'impresa. Esso non è responsabile direttamente per le singole aree d'affari il suo ruolo non è quello di portatore di idee. L'uomo di Stato non prende decisioni sui prezzi o sui miglioramenti dell'efficienza produttiva. Il suo compito è di assicurare che ogni ramo di attività abbia un miraggio mente ed una struttura tali da potere autonomamente affrontare questi ed altri problemi. Quando le imprese devono essere vi organizzate, anche il dirigente del mutare il proprio ruolo divenendo un uomo di Stato. Ma come possono i portatori di idee o gli specialisti essere indotti ad assumere ruoli del meta management? L'uomo di Stato dovrà esercitare il controllo essenzialmente favorendo la crescita e lo sviluppo degli altri.

Il sistema politico è rilevante come base per esercitare l'arte del governo. Il compito fondamentale del meta management è controllare che l'impresa abbia sistema politico interno funzionante in modo soddisfacente o egli deve essere in grado di interpretare la causa dei processi politici. Interpretando correttamente la tensione interna e di modello che ne emerge, l'uomo di governo acquisisce gradualmente una base su cui costruire una nuova struttura più adatta alla nuova business idea dell'impresa. Il meta management non è in grado di interpretare immediatamente di processi politici dell'impresa, solo quando la tensione è inquadrata in un contesto più ampio si riescono a capire le cause. Caratteristica distintiva del meta management è la capacità di immaginare impresa come parte di un sistema sociale più ampio.

Gli stimoli raggiungono in meta management attraverso il sistema politico dell'impresa e l'azione del meta management segue lo stesso sentiero indiretto: l'uomo di Stato opera influenzando la struttura organizzativa. Deve creare delle arene per la risoluzione dei conflitti, per il confronto fra opinioni divergenti in modo da raggiungere una sinergia. Egli interviene influenzando solo le regole e il piano del gioco. Le qualità che un meta management deve possedere sono:

- acuta sensibilità ai processi politici interni ed alle tensioni

- mattino totale comprensione della struttura di base

- linguaggio che consenta l'interpretazione delle dinamiche della situazione interna ed esterna in termini di meta management

- strumenti per influenzarla struttura organizzativa (sistema di potere, sistema cognitivo, sistema di controllo) e cambiare da cultura di crescita dell'impresa.

Egli si deve possedere una profonda sensibilità a quanto è nell'aria. Scoprire la tensione però non equivale necessariamente a comprenderla.

Tratto da <http://www.geocities.com/Colosseum/1635/appunti.htm>

Questi appunti sono stati inviati da utenti alla redazione del portale [www.universinet.it](http://www.universinet.it).

Se questi appunti sono tuoi e non vuoi più che siano pubblicati, oppure se hai riscontrato degli errori nei contenuti, contattaci all'indirizzo email: [problemi@universinet.it](mailto:problemi@universinet.it).

Se anche tu vuoi condividere i tuoi appunti con la community del portale, inviaceli all'indirizzo: [appunti@universinet.it](mailto:appunti@universinet.it)

