

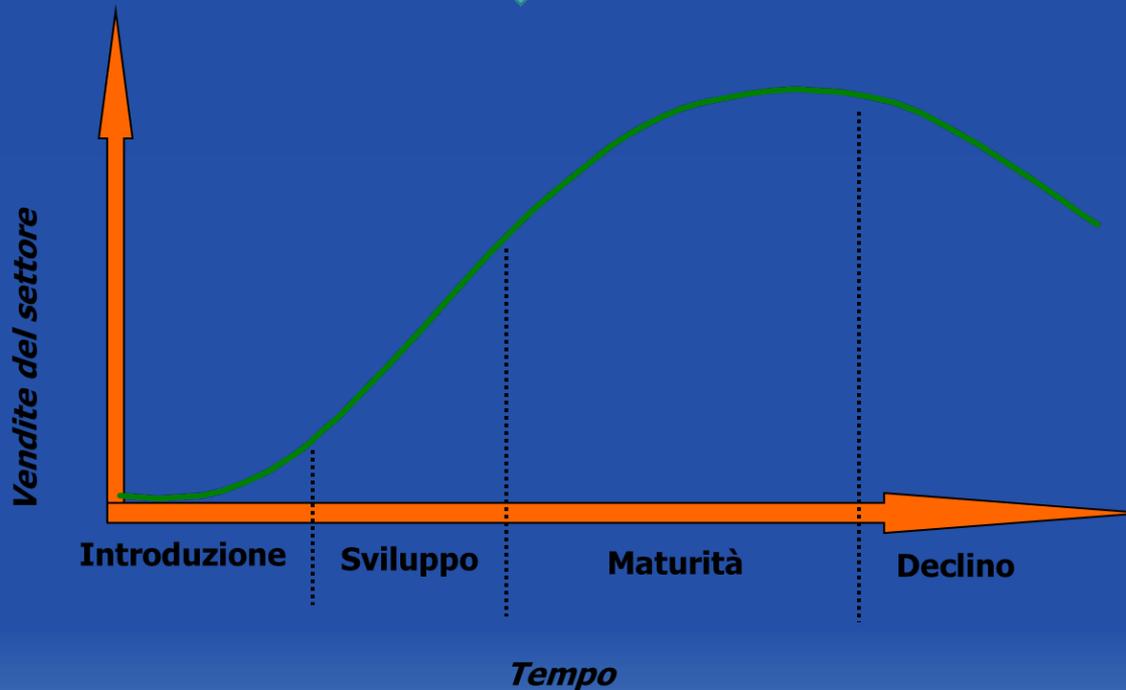
*Roberto Micera*  
*roberto.micera@unibas.it*



***Corso di Strategia d'impresa***  
***– Capitolo 8:***  
***Evoluzione del settore e cambiamento strategico***

# Il ciclo di vita di un settore

Se i prodotti hanno un ciclo di vita anche i settori che li producono ne hanno uno



Lo sviluppo della  
domanda

La creazione e diffusione  
di conoscenza



# Il ciclo di vita di un settore: lo sviluppo della domanda

- ***Introduzione.***

Vendite ridotte e tasso di penetrazione del mercato basso.  
I produttori sono poco noti e il numero di clienti limitato.  
La tecnologia è innovativa e la scala di produzione è limitata  
Gli acquirenti sono tendenzialmente benestanti

- ***Sviluppo.***

Penetrazione del mercato è più rapida  
I miglioramenti tecnologici e l'aumento dell'efficienza consentono di accedere al mercato di massa

- ***Maturità.***

La crescente saturazione del mercato fa sì che la domanda diventi domanda di sostituzione

- ***Declino.***

Fanno la loro comparsa i prodotti sostitutivi

# Il ciclo di vita di un settore: La creazione e diffusione di conoscenza

La nuova conoscenza è all'origine della nascita di un nuovo settore, mentre il duplice processo di creazione e diffusione della conoscenza esercita una notevole influenza sulla sua evoluzione

## **Modelli dominanti e standard tecnici**

La concorrenza fra tecnologie e modelli alternativi porta un settore a convergere attorno a un modello dominante

## **Dall'innovazione di prodotto all'innovazione di processo**

Non appena un settore si aggrega attorno ad un modello dominante avviene un passaggio dall'innovazione radicale a quella incrementale

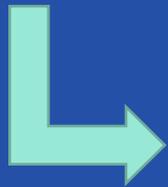
# Modelli dominanti e standard tecnici

**Modello dominante**

Configurazione complessiva di un prodotto o di un sistema

**Standard tecnico**

E' una tecnologia o una specificazione importante per la compatibilità



**Economie di rete**

Configurazioni in cui sorge la necessità che gli utenti si connettano in qualche misura gli uni con gli altri

In presenza di economie di rete ogni cliente può essere indotto a scegliere la stessa tecnologia di tutti gli altri per evitare di ritrovarsi isolato



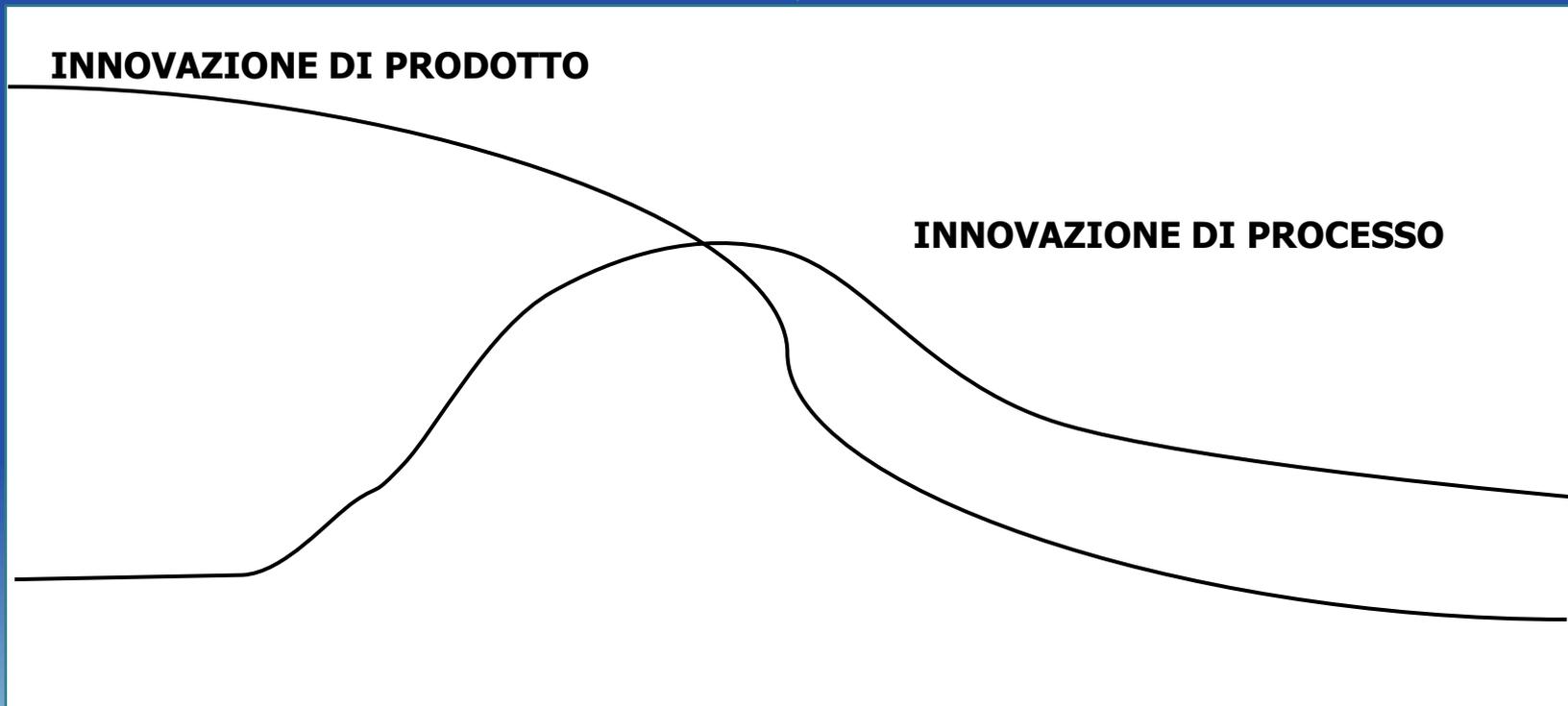
**Modelli di Business**

## Il ciclo di vita di un settore

La nascita di un settore avviene generalmente per effetto di **innovazioni radicali** che portano all'affermazione di nuovi modelli di prodotto, servizio o business. All'innovazione radicale segue una fase di **innovazioni incremental**



Tasso di innovazione



Tempo



# Il modello del ciclo di vita può essere generalizzato?

- ✓ Nel tempo i cicli di vita dei settori si sono ridotti progressivamente in special modo nei settori ad alta tecnologia
- ✓ I settori in cui si producono beni di prima necessità potrebbero non conoscere mai una fase di declino
- ✓ E' probabile che un settore si collochi in differenti fasi del ciclo di vita a seconda dei paesi
- ✓ Altra caratteristica dell'evoluzione settoriale è il cambiamento del perimetro dei settori

# L'evoluzione della struttura del settore

	INTRODUZIONE	SVILUPPO	MATURITA'	DECLINO
DOMANDA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitata ai primi acquirenti: reddito-elevato, avanguardia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapida accelerazione della penetrazione del mercato</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercato di massa</li> <li>• Acquisti di sostituzione/ripetuti</li> <li>• Clienti consapevoli e sensibili al prezzo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obsolescenza</li> </ul>
TECNOLOGIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnologie concorrenti</li> <li>• Rapida innovazione di prodotto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Standardizzazione attorno a un modello dominante</li> <li>• Rapida innovazione di processo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoscenze tecniche ampiamente diffuse</li> <li>• Ricerca di miglioramenti tecnologici</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca innovazione di prodotto o di processo</li> </ul>

# L'evoluzione della struttura del settore

	INTRODUZIONE	SVILUPPO	MATURITA'	DECLINO
PRODOTTI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualità scadente</li> <li>• Ampia gamma di caratteristiche e tecnologia</li> <li>• Variazioni frequenti dei modelli</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miglioramento della qualità e dei modelli</li> <li>• Emerge un modello dominante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendenza alla standardizzazione del prodotto</li> <li>• Tentativi di differenziazione attraverso il marchio, la qualità e la vendita a pacchetto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La standardizzazione del prodotto diventa la norma: differenziazione difficile e poco redditizia</li> </ul>
PRODUZIONE E DISTRIBUZIONE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produzione in piccole quantità</li> <li>• Impiego di manodopera specializzata</li> <li>• Canali di distribuzione specializzati</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità produttiva insufficiente</li> <li>• Produzione per il mercato di massa</li> <li>• Concorrenza per i canali distributivi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eccesso di capacità produttiva</li> <li>• Impiego di manodopera non specializzata</li> <li>• Produzione in grandi quantità</li> <li>• Distributori vendono poche linee di prodotto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eccesso cronico di capacità produttiva: riemergono i canali specializzati</li> </ul>

# L'evoluzione della struttura del settore

	INTRODUZIONE	SVILUPPO	MATURITA'	DECLINO
COMMERCIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produttori e consumatori in paesi economicamente avanzati</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esportazioni dai paesi economicamente avanzati al resto del mondo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La produzione si sposta nei paesi di recente industrializzazione e poi nei paesi in via di sviluppo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esportazioni dai paesi con i più bassi costi del lavoro</li> </ul>
CONCORRENZA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poche imprese</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingressi, fusioni, uscite</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidamento del settore: si manifesta la concorrenza sul prezzo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guerre di prezzo</li> <li>• Uscite</li> </ul>
FATTORI CRITICI DI SUCCESSO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovazione di prodotto</li> <li>• Immagine credibile dell'impresa e del prodotto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Progettazione per la produzione</li> <li>• Accesso alla distribuzione</li> <li>• Consolidamento del marchio</li> <li>• Rapido sviluppo del prodotto</li> <li>• Innovazione di processo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efficienza di costo attraverso processi produttivi ad alta intensità di capitale</li> <li>• Economie di scala e bassi costi degli input</li> <li>• Qualità elevata</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bassi costi generali</li> <li>• Selezione degli acquirenti</li> <li>• Segnalazione e impegno</li> <li>• Razionalizzazione della capacità produttiva</li> </ul>



# Implicazioni strategiche e concorrenziali del ciclo di vita

## *Differenziazione di prodotto*

La fase di introduzione è caratterizzata da un'ampia varietà di categorie di prodotti che riflettono la diversità di tecnologie e modelli. La convergenza verso i modelli dominanti segna la standardizzazione ed il passaggio alla maturità.

## *Demografia delle imprese e struttura del settore*

Durante il ciclo di vita il numero di imprese cambia in maniera significativa: aumenta nelle prime fasi, nella maturità comincia a diminuire.

## *Localizzazione e commercio internazionale*

Durante il ciclo di vita i settori migrano da un paese ad un altro.

## *Natura e intensità della concorrenza*

Concorrenza non di prezzo ad una concorrenza di prezzo  
La concorrenza diventa più intensa e i margini si riducono

## *Fattori critici di successo ed evoluzione del settore*

Introduzione: innovazione di prodotto essenziale  
Sviluppo: adeguamento della progettazione e della produzione  
Maturità: continua ricerca di efficienza di costo  
Declino: maggiori pressioni per il contenimento dei costi



# La sfida dell'adattamento organizzativo e del cambiamento strategico

**La maggioranza delle imprese investe troppe energie nel tentativo di preservare il passato e poche per costruire il futuro**

- **Adattamento**
- **Anticipazione**
- **Creazione**

# La sfida dell'adattamento organizzativo e del cambiamento strategico



# Perché il cambiamento è difficile? Le fonti dell'inerzia organizzativa

## **Routine organizzative**

Quanto più le routine sono sviluppate, tanto più è difficile svilupparne di nuove (trappole organizzative)

## **Strutture politiche e sociali**

L'aspetto sociale rende il cambiamento fonte di stress; l'aspetto politico istituisce sistemi stabili di potere politico verso cui il cambiamento rappresenta una minaccia.

## **Conformismo**

Le imprese tendono ad imitarsi per acquisire legittimazione (isomorfismo istituzionale)

## **Ricerca limitata**

Il cambiamento è limitato da una combinazione di fattori cognitivi e comportamentali (razionalità limitata)

## **Complementarità fra strategia, struttura e sistemi**

La configurazione strategia, struttura, sistemi, cultura, obiettivi, abilità, una volta istituita diventa un ostacolo al cambiamento



# Adattamento organizzativo ed evoluzione del settore

**Il cambiamento evolutivo è visto come un processo adattivo che prevede variazione, selezione e assimilazione**

**Ecologia delle organizzazioni**

Si occupa delle variazioni del numero di imprese in un determinato arco temporale.

I settori si sviluppano e crescono tramite l'ingresso di nuove imprese desiderose di imitare il successo di quelle entrate per prime.

**Economia evolucionistica**

Cambiamenti interni legati ai processi di variazione, selezione e assimilazione a livello di routine organizzative.

# Gestire il cambiamento tecnologico

## Influenza del cambiamento tecnologico sulle competenze

Alcuni cambiamenti costituiscono una minaccia per le risorse e le competenze delle imprese consolidate.

## Innovazione dell'architettura e delle componenti

Le innovazioni che cambiano l'architettura di un prodotto creano difficoltà alle imprese consolidate perché ciò richiede una riconfigurazione generale della strategia.

## Tecnologie dirompenti

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



# La gestione del cambiamento strategico

In che modo le imprese possono adattarsi ai mutamenti del loro ambiente?



I sistemi sociotecnici sottolineavano la necessità per i sistemi sociali di adattarsi alle esigenze imposte dalle nuove tecnologie, mentre lo sviluppo organizzativo dava risalto alle dinamiche di gruppo e al ruolo degli agenti di cambiamento.

# Strategie duali e ambidestrisimo organizzativo



Prestare la massima attenzione ai fattori critici per il successo a breve termine



Cambiare il business anticipando il futuro

- ❑ Pianificazione di breve termine, che si focalizzi sulla coerenza strategica e sui risultati in orizzonte temporale di uno o due anni
- ❑ Pianificazione di lungo termine, per sviluppare una visione, dare nuova forma al portafoglio aziendale, ridefinire e riposizionare i singoli business, sviluppare nuove competenze e riprogettare le strutture organizzative su un periodo di cinque o più anni

# Strategie duali e ambidestrisimo organizzativo

## **Ambidestrisimo strutturale**

Prevede che si creino unità organizzative dedicate ad attività esplorative separate dalle principali attività operative dell'impresa

## **Ambidestrisimo contestuale**

Prevede che le stesse unità organizzative e gli stessi membri dell'impresa perseguano sia attività di sfruttamento sia attività di esplorazione

# Contrastare l'inerzia organizzativa

**Creazione della percezione di uno stato di crisi**

Le crisi possono creare condizioni per il cambiamento strategico perché favoriscono l'allontanamento dell'impresa dallo status quo

**Fissazione di obiettivi sempre più ambiziosi**

Un approccio alternativo potrebbe essere quello di fissare obiettivi sempre più ambiziosi

**Iniziative aziendali quali catalizzatori di cambiamento**

Combinando leadership autoritaria che carismatica è possibile portare avanti iniziative di grande impatto

**Riorganizzazione della struttura aziendale**

Il top management può redistribuire potere, ruoli e introdurre nuove linfa nell'organizzazione

**Nuova leadership**

Il cambiamento strategico potrebbe essere ostacolato dall'aderenza del management a credenze oramai superate

**Analisi degli scenari**

Analisi quantitativa: fa ricorso a modelli e simulazioni per identificare e distinguere tutti i possibili esiti  
Analisi qualitativa: descrive generalmente gli scenari in forma narrativa e può essere particolarmente utile a stimolare le competenze analitiche e l'immaginazione di chi deve prendere decisioni

# Lo sviluppo di nuove competenze

**Prime esperienze e  
«path dependency»**

Le competenze distintive spesso risalgono alle circostanze prevalenti al momento della sua fondazione e durante il suo primo sviluppo (*path dependency*)

**Sviluppo sequenziale  
di competenze**

Lo sviluppo di nuove competenze richiede la mobilitazione di processi, strutture organizzative e motivazioni.

Per la maggior parte delle organizzazioni la sfida più grande non è ottenere risorse necessarie, ma integrare tali risorse creando e sviluppando processi per mezzo della ripetibilità e dell'apprendimento.

# Le competenze dinamiche

Capacità di un'impresa di integrare, costruire e riconfigurare le competenze interne ed esterne per rispondere rapidamente ai mutamenti degli ambienti con cui interagisce

- a) Percepire e adattarsi a opportunità e minacce
- b)Cogliere opportunità
- c) Mantenere competitività attraverso la valorizzazione, la combinazione, la protezione

# Lo sviluppo delle competenze organizzative e la gestione della conoscenza

**Varietà di tecniche e processi organizzativi che condividono la comune caratteristica di interessarsi ai meccanismi di creazione di valore a partire dalla conoscenza**

- **Utilizzo dell'ict per gestire i processi**
- **Promozione dell'apprendimento organizzativo**

**Conoscenza in genere  
Esplicita**

*Know how*  
**Tacita**



# Pratiche di gestione della conoscenza

Processo della conoscenza	Attività favorevoli	Spiegazione ad esempi
<b>Identificazione della conoscenza</b>	<p>Protezione della proprietà intellettuale</p> <p>Pagine gialle aziendali</p>	<p>Le imprese fanno uno sforzo sempre maggiore per identificare e proteggere la proprietà intellettuale, specialmente i brevetti.</p> <p>Connect di Bp, contenente i dati del personale, permette a ciascun dipendente di identificare abilità ed esperienze degli altri dipendenti dell'organizzazione.</p>
<b>Misurazione della conoscenza</b>	<p>Contabilità del capitale intellettuale</p>	<p>Il sistema di contabilità del capitale intellettuale di Skandia è stato precursore della misurazione e della valutazione della conoscenza a disposizione di un'impresa.</p> <p>Dow Chemicals usa metriche di capitale intellettuale per collegare il proprio portafoglio brevetti al valore creato per l'azionista.</p>
<b>Ritenzione della conoscenza</b>	<p>Lezioni apprese</p>	<p>Il <i>center for lessons learned</i> dell'esercito degli Stati Uniti distilla i risultati di manovre, battaglie simulate e reali operazioni in linee guida tattiche e procedure raccomandate.</p> <p>La maggioranza delle società di consulenza compie analisi post progettuali per non disperdere la conoscenza acquisita durante ciascun progetto.</p>
<b>Trasferimento e condivisione della conoscenza</b>	<p>Database</p> <p>Comunità di pratica</p> <p>Trasferimento di best practices</p>	<p>Le organizzazioni basate su progetti di norma immagazzinano la conoscenza acquisita durante gli incarichi loro assegnati dalla clientela in database consultabili.</p> <p>Le comunità di pratica sono reti informali e autorganizzate per il trasferimento di conoscenza esperienziale tra dipendenti che condividono gli stessi interessi professionali.</p> <p>Unità diverse tenderanno a sviluppare innovazioni e miglioramenti locali dove le operazioni sono geograficamente più disperse.</p> <p>La metodologia delle best practices è finalizzata all'identificazione e al successivo trasferimento delle pratiche di maggiore utilità.</p>
<b>Analisi dei dati</b>	<p>Big data</p>	<p>L'espressione big data si riferisce alla collazione e all'analisi di enormi insiemi di dati, come il milione abbondante di transazioni all'ora di Walmart e la tracciatura telematica quotidiana di oltre 16milioni di colli e dei circa 46000 mezzi di trasporto Ups.</p>