

Roberto Micera
roberto.micera@unibas.it



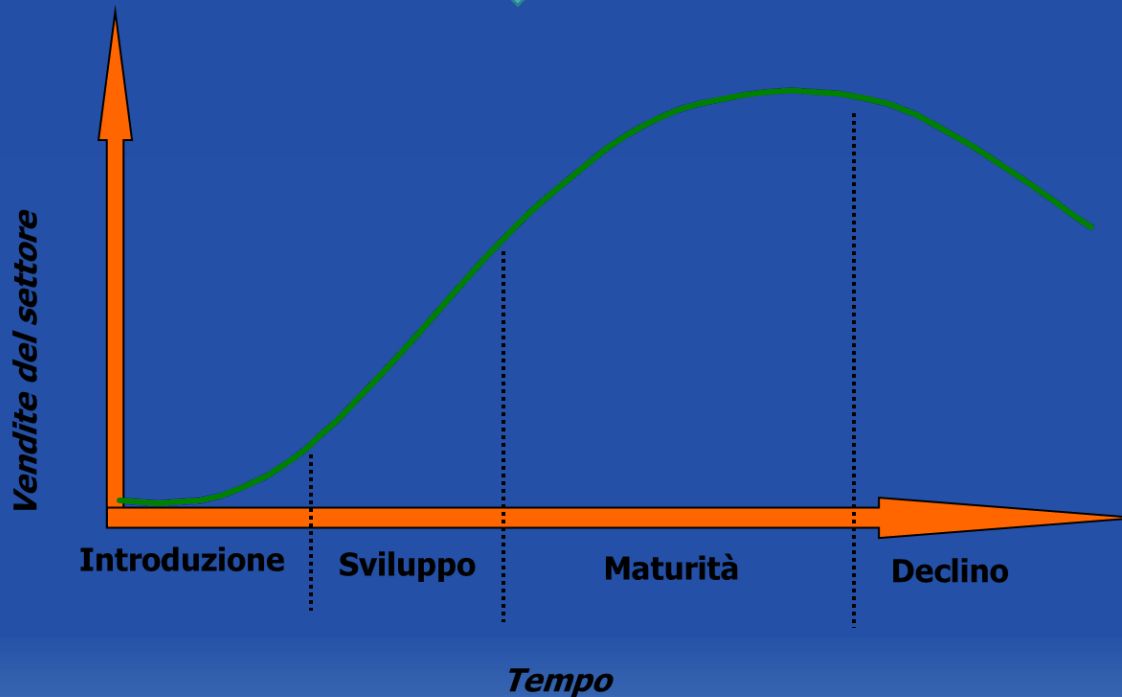
Corso di Strategia d'impresa

– 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



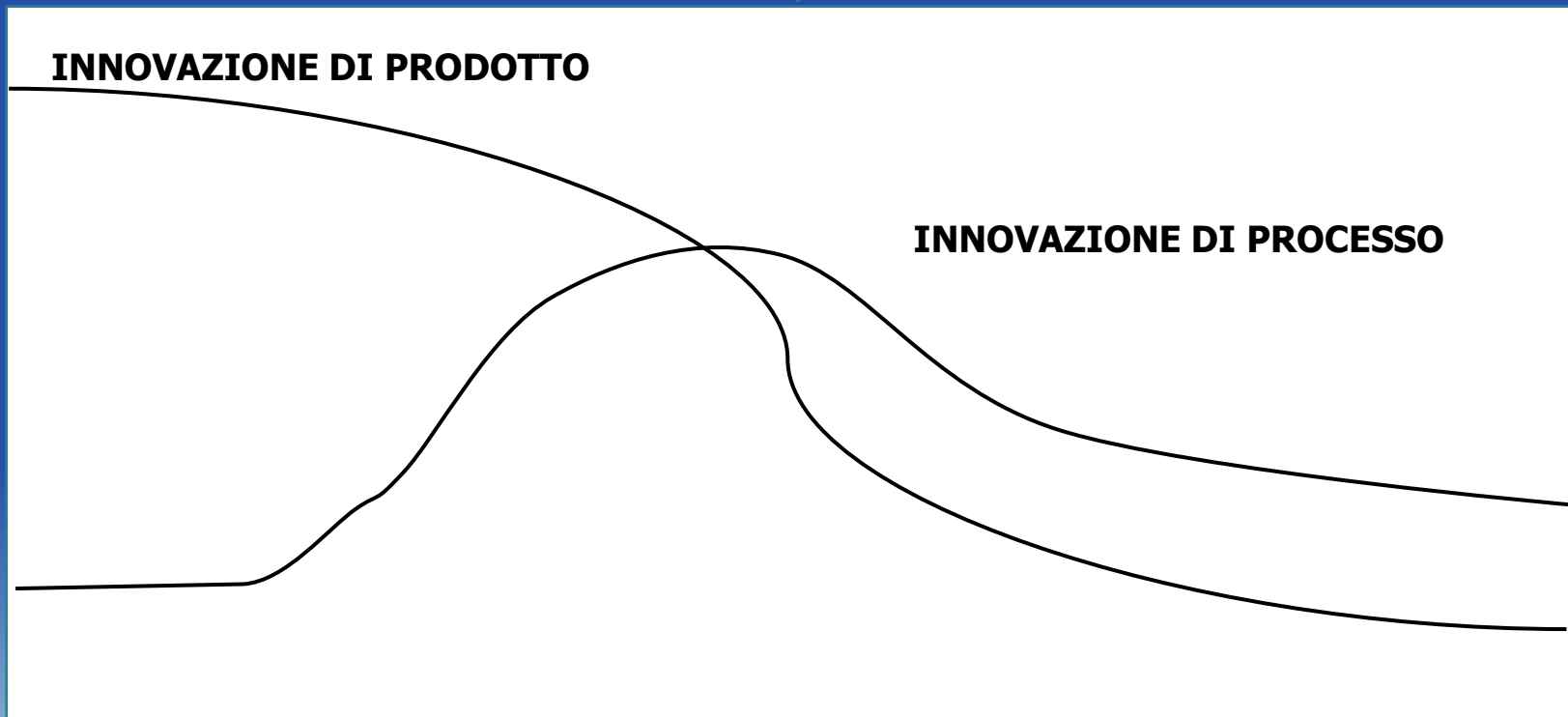
Modelli di Business

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

L'evoluzione della struttura del settore

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

L'evoluzione della struttura del settore

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



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
Identificazione della conoscenza	<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>
Misurazione della conoscenza	<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>
Ritenzione della conoscenza	<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>
Trasferimento e condivisione della conoscenza	<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>
Analisi dei dati	<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>