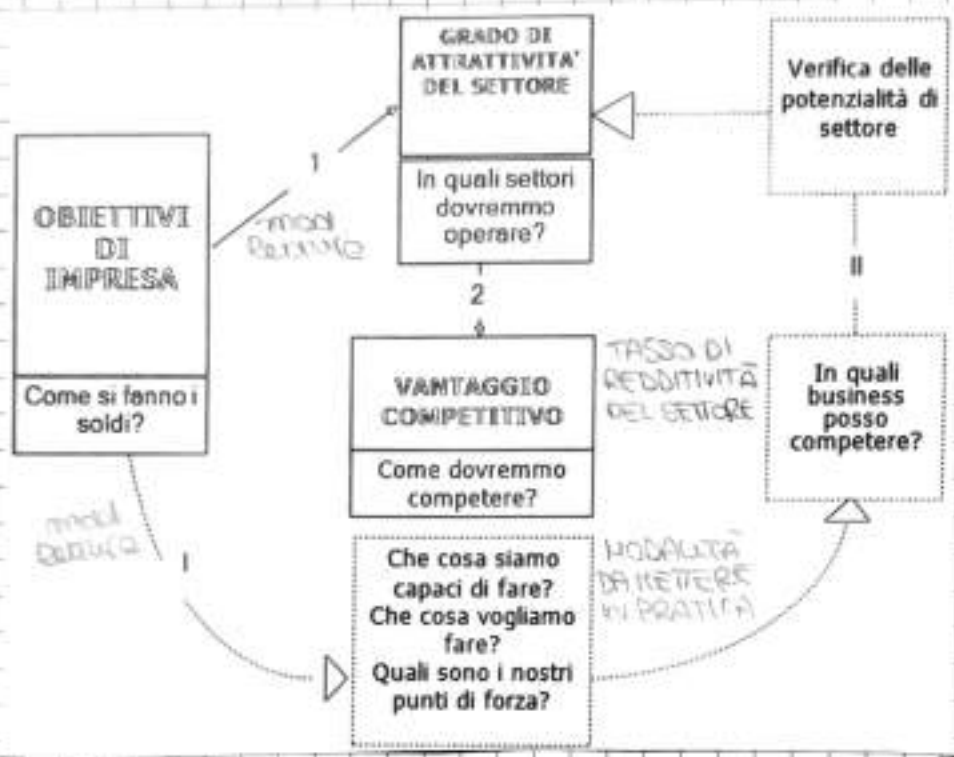


La strategia di successo non comprende solo quella competitiva, ma anche una azionaria e modale (modalità di ricerca e investimenti; stretto rapporto con interlocutori)

↳ Ha bisogno di attori per funzionare che contribuiscono alla produzione caratteristica

SCHEMA ANALISI STRATEGICA COMPETITIVA



È circolare
 - parte dagli obiettivi dell'impresa
 - va alla analisi dell'attrattività del settore
 - può analizzare le comp. distintive

Il punto di incontro rimane la coerenza tra assetto org. e coerenza strategica

Si possono vedere 2 modi di analizzare la strategia:

① industry based: analisi strategica parte dall'analisi strategica del settore competitivo di riferimento. Vedere ciò che i clienti chiedono tramite analisi della domanda e valutare quello che offrono i concorrenti (analisi dell'offerta). In questo modo l'impresa scopre quali sono i fattori critici di successo. Ciò si riferisce al modello delle 5 forze competitive di Porter a 3 attori fondamentali: clienti, fornitori, concorrenti. Bisogna analizzare i clienti come le loro caratteristiche e come fonte di profitto. Le preferenze dei clienti sono alla base di ciò. Per sopravvivere alla concorrenza invece, deve analizzarla e trovare le sue principali variabili.
 • mod. 5 forze competitive: definiscono lo stato del sist. competitivo e il potenziale profitto del settore

Modello 5 forze competitive + Fattori critici di successo → Posizionamento ottimale dell'impresa

Secondo Porter, l'impresa è chiamata a analizzare la struttura competitiva e le dinamiche del settore per posizionarsi in modo ottimale (posizionamento strategico)

• struttura dell'ambiente a determinare la performance finale dell'impresa
 • le relazioni tra attori sono messe in maniera competitiva (esclude la cooperazione co-ottimizzante gli attori)

② resource based: analisi strategica sulle risorse. I limiti della logica di strategia come posizionamento derivano da
 1. Cresce la pressione competitiva e profitti scendono

2. Mutamento della tecnologia e della domanda modificano continuamente struttura e confini di settore
3. Correlazione tra variabili strutturali di settore e profitti non sempre è dimostrabile

• Essa guarda alle composizioni interne dell'impresa su 3 elementi

1. Analisi delle risorse per trovare una strategia che tragga vantaggio da esse.
2. Piena utilizzazione delle risorse e una loro gestione efficiente
3. Sviluppo delle risorse per sostenere il vantaggio competitivo.

Orientarsi entrambe le scuole di pensiero è far ottenere all'impresa un vantaggio competitivo: alla base c'è la capacità di risultare diversa dai concorrenti, essa viene nutrita dalle sue competenze distintive.

↳ generazione del vantaggio grazie alle sue caratteristiche, in quanto le risorse le trova solo in quel specifico prodotto.

Nella prassi strategica resource based si sottolinea la diversità di ciascuna impresa, basata sulle risorse e competenze distintive.

• Si sfruttano le differenze come qualità

RISORSE

Sono la base dell'impresa. La strategia perciò è la connessione tra l'impresa e l'ambiente esterno e competitivo.

L'importanza delle risorse/competenze deriva dalle aziende che sfruttando per svilupparsi hanno saputo adeguarsi e combinate l'ambiente esterno in modo migliore facendole diventare per loro un vantaggio.

- **SM (positiv)**: si è derivata dalle competenze interne dell'azienda (vendite vincenti sul mercato (ha messo a disposizione committenti prodotti). Poi ha fatto vincenti anche lo sviluppo del marketing dei nuovi prodotti. Il posit è frutto di errori di altri.

L'impresa secondo la visione resource-based si configura come un insieme eterogeneo di risorse e competenze che rappresentano la base per mantenere il vantaggio competitivo.

Diventano perciò la determinante principale delle strategie di impresa e delle sue performance.

Le risorse e competenze servono a mantenere il vantaggio quando l'ambiente esterno è spesso oggetto di mutamenti.
 Nel settore ad alto tasso di innovazione tecnologica, spesso le nuove imprese si sviluppano attorno a specifiche risorse e competenze e ottengono se ne ricavano ricorrendo a produzioni su di esse accentrato.

- **Materiali**: ricorrenza produttiva per far fronte ai mutamenti tecnologici del settore (es. i corderi apparecchi televisivi, oggi è una delle aziende per produzione di apparecchi di telecomunicazioni mobili)

● **Umani**: sostituzione macchine da scrivere con PC, ma divenne un fenomeno

● **risorse**: beni produttivi posseduti dall'impresa

● **competenze**: ciò che l'impresa sa fare

le risorse singole non conferiscono un vantaggio competitivo e devono essere tra di loro integrate per creare le competenze organizzative (sono le competenze le principali determinanti di una performance superiore alla media)

↳ Le competenze sono il collante tra le risorse e ciò che l'impresa vuole fare, nel modo migliore rispetto ai concorrenti

VANTAGGIO COMPETITIVO



ambiente esterno

ambiente interno

RISORSE		
TANGIBILI	INTANGIBILI	UMANE
<p>condizionamento (gamma di prodotti e intervalli) (vedi)</p> <p>FISICHE</p> <p>di gestione dell'impresa (match in & altro)</p> <p>FINANZIARIE (liquidità, capacità di investimento)</p>	<p>reputazione, tecnologia, brevetti, know-how</p> <p>TECNOLOGICHE</p> <p>REPUTAZIONE</p> <p>REPUTAZIONE DELLA MARCA</p> <p>CULTURA</p> <p>LICENZE PATENTIZZAZIONI</p>	<p>CAPITALE UMANO</p> <p>CONOSCENZA</p>

Si possono vedere dal bilancio di esercizio. (non le mette comunque in luce tutte) e alcune info strategiche importanti

rappresentano una quota molto più elevata del valore dei beni rispetto alle risorse tangibili

insieme, conoscenze, capacità di analisi e di decisione espresse dal personale

- identificazione per classificare e valutare le risorse tangibili (esempi)
- finanziarie: rapporto debiti / mezzi propri
Cash flow operativo / cash flow netto
 - fisiche: valore mercato immobilizzazioni
Età media degli impianti
Scalabilità degli impianti

Le risorse intangibili non sono facilmente riconoscibili nel bilancio di esercizio, a seconda della legislazione vigente possono essere inclusi o non o sottovalutati. Hanno rilevanza sempre più crescente di fini della costruzione del vantaggio competitivo di un'impresa. Non sono risorse che possono essere appettivate e trasferite e sottovalutate nel bilancio. C'è quindi un grado molto ampio di disallineamento tra la valutazione delle imprese dall'analisi di bilancio e la quotazione delle stesse. Questa differenza si basa sulla differenza tra il valore contabile di mercato e il valore contabile di mercato.

- reputazione: rappresentazione percettiva delle azioni passate di un'impresa e delle sue prospettive su future azioni che descrivono la capacità complessiva dell'impresa di creare valore meglio dei concorrenti

- valore fondato sulla reputazione che ispira ai suoi stakeholder
- il valore dei marchi industriali che corrisponde a una forma di patrimonio di reputazione delle imprese si riflette nella diff. di prezzo che il cliente è disposto a pagare per quello determinato marca rispetto ad un altro prodotto
- Essa diventa fondamentale se il cliente non ha precedenti esperienze oppure quando non ha la possibilità di sperimentare il prodotto nell'immediato.
- Essa ~~si forma nel tempo~~
- si consolida tramite la fitta rete di stakeholder.

Il valore dei marchi può essere calcolato sul numero di acquisti reiterati e ripetuti dai clienti.

Esso può essere sfruttato estendendo il numero di prodotti di quel marchio oppure estendendo i mercati di distribuzione dello stesso

La reputazione può essere collegata al marchio, ma anche alla impresa multibrand (un solo brand / più brand).

Intelligenza: proprietà intellettuale, comprende risorse tecnologiche ed artistiche la cui proprietà è disciplinata per legge

- fonte di valore per le imprese, infatti nell'ultimo periodo le imprese pongono molta attenzione verso questo tipo di proprietà
- crescente importanza delle attività di gestione del portafoglio brevetti per massimizzare licenze e concessioni da cui guadagnare.

Indicatori per risorse intangibili:

- Tecnologiche: num. e rilevanza dei brevetti
Rischi da essi
Personale impiegato in R&D sul totale
- Reputazione: conoscenza della marca
Valore della marca
Perc. acquisti ripetuti
Indagini sulla reputazione delle imprese

Le risorse umane e la loro valutazione si effettua al momento del reclutamento nel momento in cui la qualifica e l'esperienza diventano indicatori di risultati potenziali. Precede anche durante il rapporto di lavoro anche, tramite la valutazione dei risultati (modulo 4: pianificazione contabile integrato con gestione del personale)

Diventano una delle risorse per lo sviluppo di una strategia di impresa. Le imprese guardano sempre meno alle competenze formali e guardano sempre di più alla disponibilità e alla spontaneità delle prestazioni e adattamento al gruppo

Indicatori per risorse umane:

- umane: istruzione / qualifiche tecniche professionali dipendenti
livello retributivo rispetto al settore
tassi assenteismo
indice rotazione del personale

NAPPA POTENZIALE - PREST. RISORSE UMANE

In ottica strategica di crescita possono essere integrate e misurate in modo da risultare fonte di crescita senza

P O T E N Z I A L E	ALTO	IN SVILUPPO	SVILUPPABILI	SVILUPPABILI
	MEDIO	PROBLEMATICHE	SOLIDE	SVILUPPABILI
	BASSO	PROBLEMATICHE	SOLIDE	SOLIDE
		BASSA	ADEGUATA	ELEVATA
PRESTAZIONE				

COMPETENZE (capacità)

- competenze organizzative: capacità dell'impresa di intraprendere una particolare attività produttiva.
 - integrazione di risorse e le abilità dei singoli individui
 - si parla anche di risorse organizzative
 - le risorse prese da sole non sono sufficienti, devono essere integrate con competenze degli addetti.
 - dato che non è possibile tra le varie risorse, percepire la loro interazione diventa molto complesso.

Competenze di base

Capacità essenziali per la performance e la strategia di impresa, indispensabili per la creazione di valore e per entrare in un nuovo mercato

Competenze distintive

Capacità che l'impresa svolge con particolare abilità rispetto ai concorrenti. Identificare in modo chiaro i bisogni del cliente o il lancio di un prodotto...

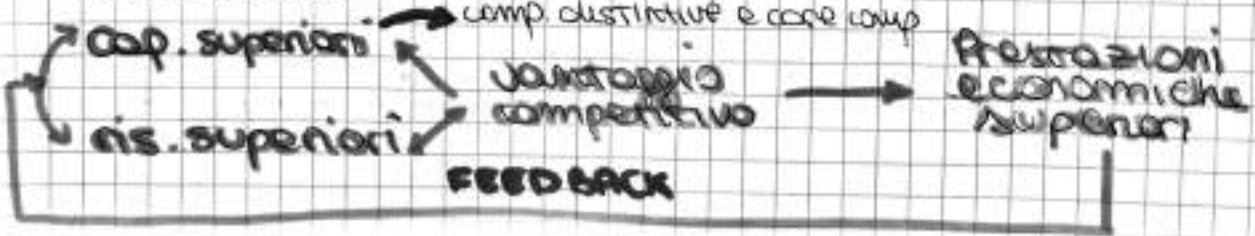
Per individuare le competenze si possono utilizzare 2 approcci:

1) Analisi funzionale:

- identifica le competenze organizzative in relazione alle unità organizzative (aree funzionali)
- Per ogni funzione principale si possono identificare delle competenze organizzative peculiari (flessibilità / rapidità nella produzione) (capacità di organizzazione) quando si distinguono da altre imprese e sono alla base del vantaggio competitivo

2) Analisi catena del valore: (modello introdotto da Porter)

- classifica le attività d'impresa in un ordine sequenziale, distinguendo tra attività primarie e secondarie:
 - primarie: processi di trasformazione dagli input e l'interfaccia con il cliente



LA COSTRUZIONE DEL VANTAGGIO COMPETITIVO



Ci sono 2 fattori che determinano la redditività dell'impresa

- 1) ~~capacità di analisi del settore competitivo~~: analizzare, comprendere, sfruttare le caratteristiche dell'ambiente in cui opera.
- 2) ~~l'impresa deve essere in grado di generare maggiore valore rispetto ai concorrenti~~: produrre più o uguale valore a costo uguale o inferiore

~~creazione del valore~~: differenza positiva tra il beneficio netto (Bn) generato a vantaggio del consumatore meno il costo totale sostenuto dall'impresa per la sua produzione

Vantaggio competitivo \rightarrow valore creato (val. netto per impresa + surplus consumatore)

\downarrow
è determinato dal beneficio percepito meno i costi che il consumatore deve sostenere per utilizzare il servizio

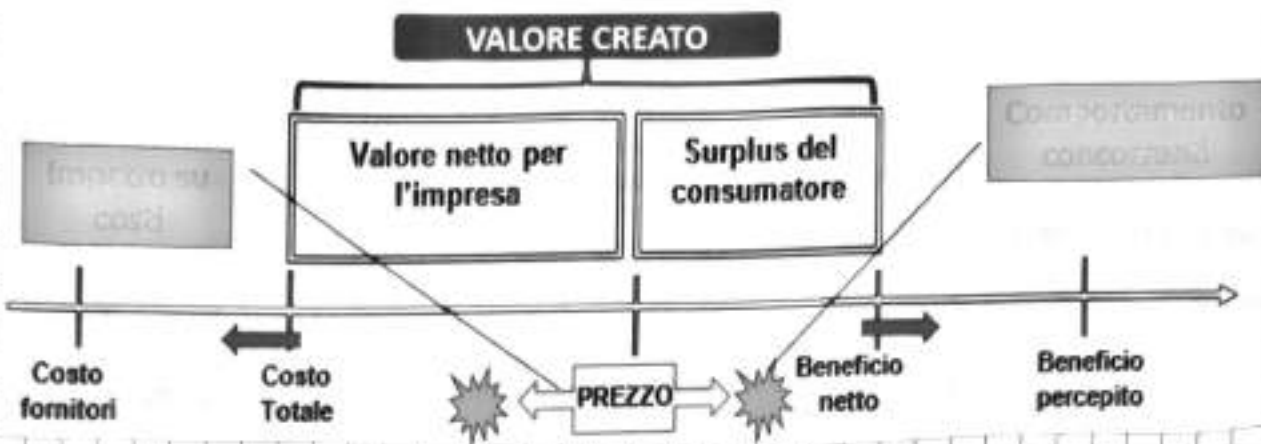
Il costo totale per l'impresa è determinato dal costo totale dei materiali e dei servizi necessari più i costi di produzione.

Per massimizzare il valore creato, l'impresa può agire su 2 fronti

- 1) Aumentando il beneficio netto, incrementando quello percepito o riducendo i costi sostenuti
- 2) Riducendo i costi totali facendo diminuire il beneficio netto

L'azienda deve creare il massimo valore possibile, ma deve anche riuscire ad appropriarsi della massima parte possibile del valore effettivamente creato.

Ciò che divide il valore creato in valore netto per l'impresa e il surplus del consumatore è il prezzo: a seconda di dove viene fissato si determinano i 2 precedenti. Il ben. netto determina anche la disponibilità a pagare del consumatore di pagare per quel determinato bene o servizio. Prezzi inferiori al prezzo che si è disposti a pagare generano un surplus, oppure fanno aumentare la domanda per quel prodotto. La strategia non sempre coincide con il fissare il prezzo più vicino possibile al beneficio netto. Deve tenere conto dell'impatto della domanda sul costo totale, ma anche del comportamento dei concorrenti stessi.



vantaggio competitivo: è il risultato di una strategia che conduce l'impresa a occupare e mantenere una superiorità o una posizione favorevole nel mercato in cui opera, e che si traduce in una redditività stabilmente maggiore a quella media dei concorrenti.

- si manifesta nella capacità dell'impresa di creare valore per il mercato superiore, sia nei confronti dei concorrenti, che rispetto ai costi sostenuti per realizzarlo. Esprime la pos. migliore rispetto ai concorrenti che si traduce nella creazione di valore.
- è importante mantenerlo e allungarlo.

Sono state individuate 2 dimensioni fondamentali. (cond. fondamentali per conservare vantaggio competitivo):

- 1) **risorse**: se facilmente disponibile non è detto che sia sufficientemente solida per il conseguimento del vantaggio competitivo
- 2) **risorse**: esistono risorse e competenze che sono necessarie e indispensabili per poter competere nel settore, ma non sufficienti per vincere. Deve essere rilevanti rispetto ai fatt. critici di successo del settore analizzato.

Le risorse e competenze hanno valore solo se collegate a uno o più fatt. crit. di successo del mercato. Devono essere fondamentali per competere nell'ambiente competitivo (troviamo qui integrazione tra le scuole industry based e resource based). Anche se esse sono rappresentate in antitesi, sono in realtà complementari.

Esistono condizioni che risorse e competenze devono rispettare per poter essere mantenute nel tempo: infatti una pos. di vant. comp. non è immutabile, anzi tende a perdere efficacia nel tempo a causa di cambiamenti dell'ambiente rilevante o di azioni dei concorrenti.

- 1) Risorse e competenze su cui V.C. si fonda sono durature
- 2) I concorrenti passano replicare il V.C. stesso
- 3) Se le risorse e competenze sono sostenibili irripetibili
- 4) Alcune sono più durature di altre e quindi sono più solide per la costruzione del V.C. La rapidità del mutamento tecnologico sta accelerando la vita di esse. La reputazione invece è molto più duratura anche nel tempo (è molto difficile da costruire)
- 5) **Trasferibilità**: il modo più semplice per acquisire le risorse e le comp. necessarie per imitare la strategia di un'impresa è comprarle. Se un'impresa può arrivare a comprarle allora il vantaggio della prima avrà una durata molto breve. Questo dipende dalla trasferibilità della risorsa / competenza stessa (grado di mobilità)

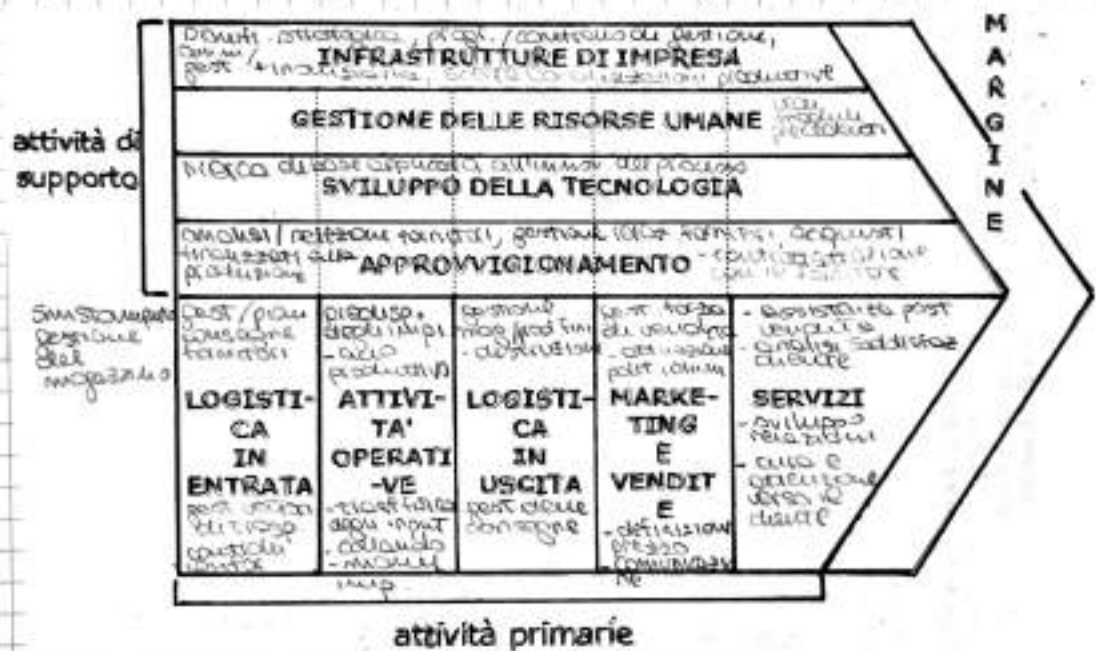
tra imprese. (es. addetti specializzati a macchinari) Quelle non facilmente trasferibili sono ad esempio quelle che quando vengono trasferite perdono valore (es. non mobilità geografica: risorse naturali; incompletezza di informazioni; risorse umane, le prestazioni dipendono dal contesto specifico; la competenza non).

③ **Reperibilità**: se un'impresa non può comprare, deve ricostruire la facoltà con cui una risorsa può essere replicata dai concorrenti, ne determina la reperibilità.
 • Per le competenze, più sono complesse, meno sono imitabili (culture di impresa uniche).

• **Value Framework**: si determina se una competenza è di valore, se è scarsa, se è imitabile, organization (struttura la compet)

CATENA DEL VALORE

Introdotta da Porter e classifica le attività di impresa in un ordine sequenziale distinguendo tra attività primarie e secondarie.



Si scomporgano le attività e sottoattività secondo la scala di produrre valore per il mercato.

- **primarie**: attività in cui si articola il processo di produzione in senso stretto.
- **supporto**: finalità rivolta al miglioramento della produttività delle att. primarie e sono trasversali su tutto il sistema aziendale.

Entrambe le categorie concorrono e influenzano la att. di produzione dell'impresa.

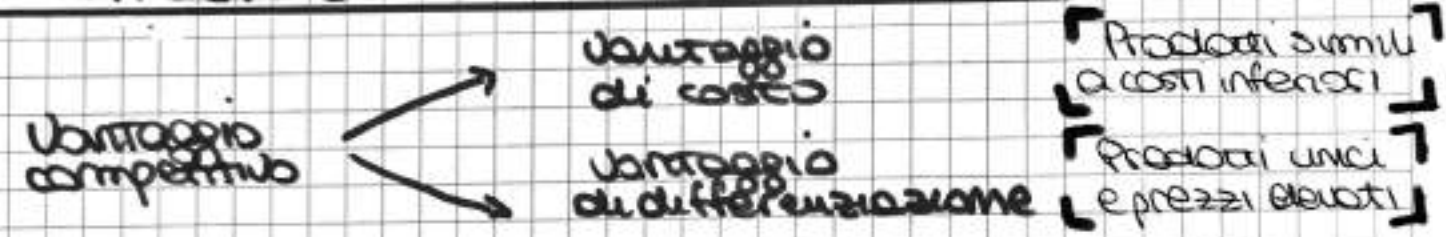
Realtà di una serie di att. specifiche (figura) e come il rilievo e l'estensione dipendono da impresa a impresa, in funzione del settore, della mission e dell'assetto organizzativo e della sua caratteristica.

La catena del valore si inscrive all'interno di una ~~struttura~~ a monte a seno le catene del valore dei fornitori e poi man mano si scende quelle dei consumatori:

↳ si forma un sistema del valore: La catena del valore dell'impresa si inscrive all'interno di un sistema complesso. Esso enfatizza una ~~capacità~~ e evidenzia come la competizione tra prodotti finivi avviene tra sistemi integrati di imprese e si diffonde di forme sempre più strutturate di forme dei sist. del valore. Le aziende tendono sempre di più a specializzarsi e instaurare rapporti di collaborazione per raggiungere un adeguato presidio delle altre attività necessarie. Si crea il sist. del valore e l'estensione delle att. per il vant. comp. implica la necessità di saper operare in rete

- **BVW**: fuz. caratteristica produzione di macchine con una storia di oltre 100 anni. È multi-marchio (BMW, Rolls Royce).
 - La strategia è di lungo periodo e calma, cerca di crearsi una buona reputazione attraverso una comunicazione trasparente.
 - modello Porter a fattori critici di successo
 - La visione della BVW è di essere il produttore Premium di maggior successo nel settore.

STRATEGIE COMPETITIVE GENERICHE



Nel I caso, l'obiettivo dell'impresa è diventare il leader, cioè adottare quella strategia detta strategia di leadership (vendita un prodotto standardizzato a un costo inferiore)

Nel II caso cerca di basare sull'unicità dei servizi per i quali il cliente è disposto a pagare un prezzo più elevato.

Secondo Porter, combinando queste 2 forme di vantaggio competitivo con il campo di azione dell'impresa si possono identificare le 3 strategie competitive generiche:

- ① Leadership di costo
 - ② Leadership di differenziazione
 - ③ Leadership di focalizzazione
- } mercato intero
} particolare segmento

Le prime 2 si dovrebbero escludere reciprocamente, ma dagli anni '90 è stata tentata una "rappacificazione" tra le 2. La prod. standardizzata tipica del I tende a escludere qualsiasi tipo di differenziazione. Questo però non è sempre vero

• **Ikea**: Leadership di costo indiscussa, ma è l'importante opera di marketing porta un'immagine molto chiara.

Quelli di differenziazione invece, sono anch'essi però alla ricerca dell'abbassamento dei costi di produzione.

• **Toyota / Dell / Caion**: conciliazione tra le 2 strategie

		VANTAGGI STRATEGICI	
		PERCEZIONE DI UNICITA' DA PARTE DEL CONSUMATORE	BASSI COSTI
AMBITO COMPETITIVO	INTERO MERCATO	DIFFERENZIAZIONE	ESCLUSIVITÀ
	UN PARTICOLARE SEGMENTO	FOCALIZZAZIONE	

General quality manager: siamo aumentato il conflitto del mercato (risolvibile tra qualità elevata e bassi costi) ottenere una qualità di prodotto alta, minori difetti e maggiore affidabilità implica un design estremamente semplice, ma anche minor numero di fornitori di componenti e maggiore affidabilità in termini di minor numero di chiamate di servizio di ritiro del prodotto dal mercato. Tutte queste variabili portano a un abbattimento dei costi.

Leadership di costo

capacità di operare a un livello di costi unitario inferiore a quello dei concorrenti. ciò permette di controllare la leva competitiva del prezzo.

È importante per tutti i beni e servizi che sono indifferenziati, facendo del costo la leva principale su cui competere.

Le aziende rimangono sopra al proprio costo medio, ma al di sotto di quello dei concorrenti. A parità di condizioni può così ampliare la propria quota di mercato.

Questo dovrebbe a livello teorico accadere in modo molto rapido, ma possono intervenire fattori che ne rallentano l'acquisizione.

Infatti l'abbassamento del prezzo si mette un po' a circolare all'interno del mercato e mai in maniera omogenea.

L'impresa che ha abbassato il prezzo, può non disporre della capacità produttiva per soddisfare la domanda o gestire le operazioni legate alla soddisfazione di tale. In questo modo aumenterà il potenziale delle quote, ma non riesce a soddisfarlo in maniera completa.

Il consumo è guidato anche dall'effetto che induce la portata del fattore di cambiamento.

Per capire come opera questa strategia bisogna:

- Determinare le ~~caratteristiche del livello di costo~~
- ① economia di scala
- ② economia di apprendimento
- ③ grado di utilizzazione dell'attività produttiva

- ④ localizzazione delle attività produttive
- ⑤ modalità di approvvigionamento e distribuzione
- ⑥ tecnologie ed innovazione di prodotto e/o di processo
- ⑦ fattori generali di efficienza interna.

① Sono associate alla produzione industriale e determinano la riduzione di costi medi per unità di produzione di una determinata unità di tempo. Nella maggior parte dei settori di servizi, la presenza delle grandi imprese è dovuta alle economie di scala che si manifestano un aumento dell'input provoca una diminuzione del PU.

Esse si basano su:

- dim. dell'impianto installato / attività svolta (aumentando quella di prod./attività e massimizzando l' dimensionamento dell'impianto stesso quindi livello di prod. a costi inferiori)
- scelta di lungo periodo dell'impresa

Costituiscono le aziende che basano la leadership basata sui costi. Infatti aumentare prod. e diminuire i costi risulta una caratteristica non imitabile dai concorrenti che porta quindi a un long. comp. stabile.

Sono 3 fonti principali dell' econ. di scala:

1. relazioni tecniche input/output: non è detto che il rapporto tra le 2 sia proporzionale
2. indivisibilità dei fattori produttivi: molte risorse/attività nascono per natura indivisibili, non sono disponibili in piccole quantità. scatta perciò un' economia di scala su quelle aziende che sanno distribuire i costi di questi risorse su volumi di output più elevate. Il loro costo, per via dell'indivisibilità, rimane invariato.
3. effetti di specializzazione: favorisce una maggiore efficienza nella realizzazione delle stesse. Essa si manifesta in una divisione del lavoro più puntuale e precisa. La prod. di massa comporta la suddivisione del proc. produttivo in tante piccole mansioni svolte da operai specializzati utilizzando attrezzature specializzate. La specializzazione promuove l'apprendimento, evita le perdite di tempo e favorisce l'automazione.

ci sono però dei limiti:

1. Economica standardizzazione (i clienti non devono vedere differenze)
2. Funz. flessibilità (alta spec. non si adatta alla fless.)
3. Difficoltà di gestione (motivazione e coordinamento) complessità costi
4. Rischio imminente di non saturazione della capacità produttiva.

② L'analisi delle econ. di app. /esperienza nasce alla fine degli anni '60 sulla base di uno studio del Boston Consulting Group che mostrava la relazione tra costi e l'esperienza accumulata (curva di esperienza) e ne dimostrava le implicazioni per una strategia comp. basata sulla riduzione dei costi. Questa curva rapp. riduzione nei costi di prod. di nuovi liberty durante la IIGM.

Curva esperienza: il costo unit. del valore aggiunto di un prodotto si riduce secondo una perc. costante al raddoppio della prod. cumulata in diversi settori di produzione. Il BCG ha trovato una regolarità nei costi e anche conseguentemente dei prezzi associata all'incremento della produzione accumulata.

La principale fonte di riduzione dei costi legata all'esp. è data

dall'apprendimento. La ripete delle mansioni sviluppo sia le competenze che le routine organizzative. Tanto più è elevata è la complessità di un progetto, tanto più è elevato il potenziale di apprendimento e risulta rapida la caduta



l'app. si fa via a livello individuale che a livello di gruppo attraverso lo sviluppo di routine organizzative che fanno diminuire i tempi di svolgimento.

Le implicazioni strategiche che ne derivano si basano sul fatto che una maggiore quota di mercato permetterebbe di raggiungere prima i livelli di esp. che portano alla rid. dei costi. L'aumento di prod. di un'impresa da un concorrente dipenderebbe dalla quota di mercato relativa di ciascuna impresa. Questa correlazione è stata a lungo dibattuta. Essere leader non è sempre sinonimo di vantaggio, così come il perseguimento di una quota di mercato più elevata, sia pur con una maggiore redditività determinata dalla rid. costi perché ci sono meccanismi di concorrenza che potrebbero erodere i profitti.

Esse hanno dei limiti:

1. valgono solo per i beni standardizzati
2. variabile temporale (ultimamente)

1) Incide sui costi di distribuzione ed approvvigionamento. Ad esempio, la vicinanza geografica a tutti i fornitori diventa elemento imprescindibile come anche ai mercati di sbocco può ridurre i costi di logistica. La loc. delle att. prod. determina a parità di altre condizioni un aumento importante del costo della offerta. Le risorse locali sul territorio possono portare a un vantaggio competitivo di tipo territoriale (fa variare il prezzo dell'input). Nelle aree meno qualificate le distinzioni salariali sono molto ampie (è per questo alcuni settori hanno delocalizzato le proprie sedi produttive). La vicinanza è fondamentale per i settori ad ampio utilizzo di materie prime / input. (petrolio)

2) Incide sui costi di produzione: molti prodotti infatti possono essere prodotti con diversi processi.

- Un processo si dice tecnicamente superiore ad un altro quando impiega una minor quantità di uno specifico input.
- L'efficienza di costo si basa sui prezzi relativi degli input utilizzati.
- una nuova tecn. di processo riduce i costi di produzione (Ford: nuova tecn. di prod. ha permesso rid. del prezzo portando a una maggiore domanda).
- ci sono anche innovazioni di processo di tipo organizzativo che permettono rid. dei costi (rist. prod. flessibile Toyota: combina just in time con un rist. di miglioramento continuo in termini di lavoro in teams di partnership con i fornitori: co-produzione) (Harley Davidson negli anni '80 e '90)

Questa strategia di leadership di costo può realizzarsi attraverso la coerenza del valore:

• diventa una assunzione fondamentale per l'analisi dei costi operativi in relazione alle singole attività della catena del valore

Questo permette di individuare dove si manifesta la parte più rilevante dei costi al fine di ottenere un vantaggio.

① Bisogna poi comparare i costi sostenuti dall'impresa per la realizzazione delle varie attività della catena del valore con i costi dei concorrenti (medi), non è sempre ovvio. Serve per capire quali sono i margini di erosione di questi costi per ottenere di inferiori che permettano di controllare la leva comp. del prezzo.

② La strategia per raggiungere posizione di vantaggio può avvenire in 2 modi:

1. Individuare interventi sulle determinanti di costo finalizzate alla minimizzazione dei costi delle singole att. della cat. del valore: si lavora sulle determinanti che portano a econom. di scala o simili.
 2. Innovare e riorganizzare l'organizzazione delle attività interdipendenti della cat. del valore. (impostazione nuova: cioè eliminare gli scarti)
- ③ Esplicitare le azioni concrete da compiere per attuare la strategia definita dall'analisi della catena del valore.

Differenziazione

Un'impresa è in grado di applicare questa strategia quando offre qualcosa di unico. Da ciò l'impresa riesce ad ottenere un prezzo maggiore a cui vendere rispetto a quello sostenuto per applicare la differenziazione. (il consumatore è disposto a pagare di più perché ne riconosce e' unicita')

Esistono alcuni tipi di prodotto detti commodity (non fisici): la differenziazione non consiste solo nel trovare prodotti che necessariamente diversi, ma anche nell'identificazione di servizi clienti per fornire un valore aggiunto. Diventa poi fondamentale anzitutto sia l'offerta che la domanda, Diff. per ottenere vant. comp.:

- ① unicità: riconoscere che il prod./servizio è unico e ha un valore (fisico e intangibile)
- ② valore: elementi per cui il cliente è disposto a pagare di più
- ③ Percezione del valore del fattore di unicità: il cliente deve essere consapevole dell'unicità, ma anche del valore che si può trarre in un certo tipo di vantaggio. Deve percepire fattori di unicità, contenuti affinché gli si possa associare valore.
- ④ Costi superiori: costi sostenuti per avviare questa strategia sono superiori al prezzo che il cliente è disposto a riconoscere alla offerta differenziata. Se questo prezzo è superiore al costo unitario per la realizzazione, l'impresa realizza un margine economico superiore a parità di altre condizioni.

Il miglioramento del rapporto valore offerto/prezzo conseguente alla differenziazione può tradursi in:

- Espressione nuova domanda
- Induzione

Questa strategia richiede una profonda comprensione dei clienti / consumatori e di come le prodotti dell'impresa può soddisfare i loro bisogni. Il punto critico è capire e valutare se tale differenziazione crea valore per il consumatore e se il valore creato sia maggiore del costo di diff. perciò bisogna operare un'analisi della domanda e un'analisi dell'offerta:

- Analisi domanda:
 1. finanza bene/servizio e prestazioni

2. Possibili richieste di differenziazione da parte dei consumatori
3. Disponibilità a pagare di più per avere il bene differenziato

Analisi dell'offerta

1. Risorse e competenze che possono sostenere la creazione di unicità da parte dell'impresa, meglio dei concorrenti.
(Valore creato superiore al costo di differenziazione)

Dal lato dell'offerta bisogna essere consapevoli, invece dal lato domanda e da comprensione delle preferenze dei clienti

Esistono diverse tecniche per operare queste 2 analisi:

- **domanda**: individuare gli attributi e posizionamento del prodotto stesso. Ci sono diverse tecniche per individuare le preferenze dei consumatori: conjoint analysis (strumento di analisi preferenze cons. per i vari attributi di un prodotto, consiste nell'individuare tali attributi e comparare prodotti ipotetici che comb. uno o più attributi). I risultati possono essere usati per stimare il numero di clienti che preferiscono il nuovo prodotto rispetto ad altri prod. concorrenti più disponibili sul mercato. La differenza si può basare su fattori **sociali** e **psicologici** che sono sottostanti alla decisione di acquisto (piramide di Maslow). Diventa fondamentale però analizzare i **consumatori** e le richieste che li riguardano del prodotto in relazione a diversi stili di vita e esperienze.

variabili di differenziazione

FATTORI TANGIBILI DIFFERENZIAZIONI

- **INTEGRAZIONE**
- **VALORE COMPLESSIVO**
- **GRADO DI INNOVATIVITÀ**
- **DESIGN**
- Caratteristiche fisiche intrinseche prodotto/servizio (contenuto tecnologico, dimensione, colore, peso, design, materiali, forma)
- Performance prodotto/servizio (affidabilità, velocità, conformità, durabilità, sicurezza, ...)

caratteristiche
di un prodotto
o di un servizio
• prod. complementari

FATTORI INTANGIBILI DIFFERENZIAZIONI

- **IMPRESA**
- **VALORE COMPLESSIVO**
- **GRADO DI INNOVATIVITÀ**
- **DESIGN**
- Marca e immagine complessiva dell'offerta d'impresa (fattori sociali, psicologici, emotivi → comportamento acquisto clienti)
- Qualità delle risorse umane impiegate nel processo d'offerta

caratteristiche
che influenzano la
percezione che il
cliente ha di un
prodotto

FATTORI RELAZIONALI DIFFERENZIAZIONI

- **IMPRESA**
- **VALORE COMPLESSIVO**
- **GRADO DI INNOVATIVITÀ**
- **DESIGN**
- Condizioni di acquisto (facilità) e caratteristiche del luogo d'acquisto (esperienza)
- Segnali di differenziazione al cliente (segnali di mercato: garanzie, pubblicità, investimenti R&D, sedi prestigiose, prezzo elevato...)
- Prodotti/servizi complementari che facilitano condizioni di utilizzo (servizi pre- e post-vendita, manutenzione, velocità di consegna, ...)

si vuole instaurare una relazione
tra impresa e
cliente in modo
da risultare in
modo migliore
il bisogno

Interventi di differenziazione complementari
(INTEGRITÀ DEL PRODOTTO)

Fondamentale è la **coerenza** proprio per questo viene inserito il concetto di **integrità del prodotto** (equilibrio complessivo tra le diverse caratteristiche) **una insieme che emerge al prodotto**. Questo è particolarmente importante per le imprese che forniscono prodotti legati allo stile di vita.
La **costanza del valore** viene in supporto per individuare in quali fasi

e che tipi di interventi si possono attuare per costruire una strategia di differenziazione: creare una rete di azioni interdipendenti rivolte all'impresa, ma anche al cliente stesso. Poi bisogna trovare i fattori di unicità di ogni attività e valutare le possibilità di diff. del prodotto per l'impresa e valutare la sostenibilità nel tempo. (vedi esempio slide)

Strategia di focalizzazione

Consiste nella ricerca di una posizione di vantaggio assoluto nei costi o nella differenziazione in un'area meno ampia dell'intero mercato (segmento)

• consente di indirizzare tutti i propri sforzi economici e strategici in un contesto circoscritto e quindi beneficiare, a parità di altre condizioni, di una maggiore forza competitiva per un dato livello di risorse disponibili

È l'attuazione di una delle 2 precedenti in un'area più piccola. Per pervenire a una nicchia focal. è necessario concentrarsi sui fattori che permettono di segmentare e di identificare in modo preciso quell'area circoscritta del mercato.

- Età, sesso, vicinanza / area geografica
- Reddito, grado di istruzione

Essa tende a essere adottata dalle imprese di piccole dimensioni che hanno maggiore convenienza e necessità di agire in nicchie di mercato.

Favorisce la specializzazione di risorse e conoscenze

Riduce la pressione competitiva delle grandi imprese che hanno pochi interessi verso le aree di business di piccola dimensione.

Servono meno risorse finanziarie per perseguire questa strategia

Ha anche dei rischi:

- 1) Investire e specializzarsi in un'area di mercato economicamente non sostenibile
- 2) Area di mercato che può essere facilmente aggredibile
- 3) Ciclo di vita (declino) dell'area di mercato dove si è focalizzata e sfruttata. (poco redditizia anche nel medio termine)

Le opportunità di sviluppo sono legate allo sviluppo dell'area e alle dimensioni dell'impresa e quando si avvicina al declino esse perdono opportunità di sviluppo.

~ Approfondimento ~

Per ottenere un vantaggio di diff. si può utilizzare la catena del valore

- identificare i fattori di unicità di ogni att. della cat. del valore:
 - 1) Valutazione potenzialità di differenziazione
 - 2) Individuare le var. attraverso cui l'impresa è in grado di differenziare la propria offerta
- Selezionare var. di diff. più vantaggiose per l'impresa su 3 elementi:
 - 1) Analisi punti di forza interni, risorse e competenze
 - 2) Individuazione att. interdipendenti a cui le var. di diff. afferiscono
 - 3) Sostenibilità nel tempo dei fattori di unicità
- Individuazione dei collegamenti tra la catena del valore della impresa e quella del consumatore / acquirente

① Obiettivo è la creazione di valore per consumatore/acquirente

GESTIONE STRATEGICA DELL' INNOVAZIONE

Esistono settori in cui la tecnologia è la forza trainante della concorrenza. Infatti essa è alla base della strategia competitiva per il mantenimento del vantaggio competitivo oppure per raggiungerlo.

L'innovazione è dovuta molto alla globalizzazione e all'inspiamento delle dinamiche competitive.

L'introduzione di nuovi prodotti consente all'impresa di proteggere i propri margini e contribuisce alla creazione di valore, però esse sono sempre più impattanti per natura i costi

② Fiat-Kraiser: Jeep Renegade

Oltre a ridurre i costi, l'innovazione serve, a causa della concorrenza a far produrre alle imprese prodotti con un maggior grado di differenziazione.

Fondamentali sono le informazioni tecnologiche che hanno contribuito ad accelerare il ritmo dell'innovazione (software di progettazione e introd. sist. di controllo di prod. automatizzati)

Le ~~tecnologie flessibili~~ permettono di passare da una produzione ad un'altra ~~senza interruzioni~~. (Adattare la produzione in linea con le informazioni che arrivano dal mercato)

Innovare è questione di ~~strategia~~ e molto più strenuato è il fattore dimensionale sulla capacità e possibilità di innovare.

③ Illy Caffè: 3 innovazioni radicali

- Invenzione della sostituzione dell'aria con la pressurizzazione che permette di proteggere l'aroma (anni '30)
- Reinventato la formula del caffè espresso in vigore ancora oggi (anni '30)
- Innovazione della carta (anni '40), ampliare esportazioni anche a lungo raggio.

↳ numero di brevetti: 338 che è un num. importante per la parte delle risorse e competenze dell'impresa.

Andando a innovare le varie imprese cambiano le condizioni di concorrenza nel settore di riferimento e alzando il livello facendo fare un passo avanti anche ai concorrenti per rincorrere le altre.

La corsa all'innovazione ha degli effetti sui mercati di riferimento:

- ① Maggiore segmentazione del mercato (consumatori alcuni più propensi, mentre altri più restii).

- ② Rapida obsolescenza che vivano i prodotti. Il ciclo di vita si riduce drasticamente (irregolarità e introduzione sul mercato con ritiro e sostituzione del prodotto/ritiro)
- 6/12 mesi software, 12/24 elettronica hardware

Quindi si spinge l'impresa a concentrarsi sull'innovazione come la strategia per la competizione: se l'impresa non si innova si riducono i suoi margini di profitto appena i suoi prodotti arrivano alla obsolescenza.

- ~~settori ad alta intensità tecnologica (emergente)~~: dove la concorrenza si basa sulla tecnologia e sulla capacità di innovare

● Diagnostica per immagini, nanotecnologia su superfici

- ~~settori ad alta intensità tecnologica (matura)~~: concorrenza su fatti-chiave di successo, ma tecn. e capacità di innovare sono i più importanti

- ~~settori a basso/media intensità tecnologica~~: le nuove tecn. possono influenzare e modificare i principali fatti di successo su cui si basa la concorrenza in questi settori



Le innovazioni di prod. e di proc. sono simultanee e tra loro collegate.
 • nuovi prodotti possono portare allo sviluppo di nuovi processi.
 E poi un'innovazione di prodotto introdotta da un'impresa può generare una innovazione di processo per un'altra. Questo ha una perciò un vantaggio comp. per le imprese che la adottano.
 • Le I sono più visibili delle II, ma nessuno un'importanza fondamentale per sostenere la competitività di una impresa.

↳ nasce perciò il innovation management: disciplina rivolta allo studio e alla gestione dell'innova. tecn. e di tutti gli elementi che la compongono affinché essa possa sostenere la competitività e portare a un vantaggio per la stessa.

Anche se questa disciplina è recente, la consapevolezza dell'innovazione come punto di forza era già presente nella letteratura come in Smith.
 • È nato con Schumpeter che sui temi di innovazione e tecnologia dai temi classici per iniziare una nuova serie di studi (creazione della creazione obsolescenza e della distribuzione creativa). Approccio dinamico e guarda all'innovazione tecnica e secondo lui è l'impresa che è la principale fonte in grado di sostenere la crescita delle imprese e di generarne il profitto. Ne enfatizza comunque la natura incerta degli esiti. Non è possibile infatti identificare a priori la redditività di un'invenzione:

La redditività:

- dipende dal valore creato dall'innovazione stessa e dalla percentuale di quel valore di cui l'inventore è in grado di appropriarsi (esempio clienti / fornitori / imitatori ne prendono una parte del valore generato).
 • Redditività di appropriabilità forte / debole - condizione influenza distr. redditività base dell'innovazione

- Fattori determinanti: diritti di proprietà, codificabilità o complessità della tecnologia, vantaggio temporale, risorse complementari
- Sono quei fattori che indicano in quale percentuale l'autore riesce ad appropriarsi del valore creato

Esistono leggi che tutelano i diritti di proprietà: i diritti di brevetto e i diritti di copyright si applicano sia come durata che come tutela. I diritti di brevetto assegnano diritti esclusivi di produzione e pubblicazione o vendita a creatori di lavori artistici, letterari, musicali o drammatici. Marchi registrati sono parole, simboli o segni utilizzati per distinguere i servizi o beni forniti da una impresa precisa. Essi non sono sulla base del patto reputazionale. I segreti industriali sono meno tutelati e riguardano formule chimiche, ricette o processi industriali. Tutte queste categorie hanno vantaggi e svantaggi.

La misura della imitabilità di un prodotto dipende da quanto la tecn. è complessa e dalla cap. con cui essa può essere comunicata. Fa riferimento alla natura della conoscenza incorporata nell'innovazione e alla codificabilità. La conoscenza codificata è quella che può essere decodificata e imitata. La mancanza di una protezione efficace è probabile che la diffusione dell'innovazione sia rapida. Più facile da sostenere è una conoscenza di tipo tacita e implicita che la rende difficilmente codificabile. La complessità dell'innovazione e il frutto di sist. complessi e non facilmente imitabili va a riferire sulla facilità con cui un potenziale imitatore può appropriarsi di quella tecnologia.

Il vantaggio è fondamentale ed è lo scarto temporale tra l'innovatore e l'imitatore. È più grande il vantaggio più è l'innovazione e complessa e non codificabile. La sfida dell'innovatore è di utilizzare questo vantaggio e utilizzare le anime del mercato e creare le competenze per consolidare la sua leadership. Quindi si può sfruttare la curva di apprendimento prima degli imitatori.

Risorse e competenze devono essere utili per commercializzare l'innovazione. Ci si riferisce alle risorse complementari e sono necessarie competenze in marketing, finanza, produzione, distribuzione, servizio. Lo scopo è piazzare l'innovazione in modo stabile sul mercato.

Dalla fine degli anni '80 comunque l'efficacia dei brevetti si è attenuata. La maggior parte dei prodotti tutelati da brevetti viene imitato entro 3 anni. Quindi la segretezza e la non codificabilità e le altre rimediamenti sono più efficaci in termini di guadagni. Ci sono motivi strategici dietro l'acquisizione di tali, come bloccare l'innovazione di altre aziende oppure negoziare l'accesso a certe tecnologie per i concorrenti. Quindi giocare sulle licenze.

Risorse complementari è stato definito da Schumpeter. Rappresenta l'incertezza dell'esito. È solo dopo che si può in parte comprendere come è generata una innovazione, sia la dinamica del mercato che si vengono a creare.

- Processo complementare e complementare.

Percorso di Sviluppo



Ogni passo avanti è frutto della conoscenza di base e esperienza acquisita. L'innovazione è una nuova combinazione di elementi, fattori e tecnologie e con di base che già esistono. La sfida perciò è trovare una nuova combinazione innovativa di conoscenze già esistenti. Non è un processo solo per industrie hightech, ma anche per settori a livello tech. più basso. Le tecnologie percorrono un percorso ciclico di piccole innovazioni e cambiamenti radicali. La storia di molte invenzioni insegna quanto sia lungo questo processo: incubazione estremamente lunga. Durante questo processo esistono delle discontinuità: accelerazione. È fatto che sia una ricombinazione di elementi già esistenti, non è detto che lo sia completamente, ma per la maggior parte sì. Ogni innovazione deriva esperimenti, fallimenti o eventi che comunque l'anno precedente.

I protagonisti di questo sviluppo sono le conoscenze di base, ma gli attori che le ricombinano sono stati e lungo studiati. Anche Schumpeter evolve nel suo pensiero, prendendo in un I momento il piccolo imprenditore (colui che vuole sostenere la crescita della propria impresa e garantire un profitto introducendo innovazioni). Per Schumpeter è l'innovazione genera profitti anche se in realtà dipende dal regime appropriabilità. L'imprenditore è spinto dalla voglia di avere maggiore profitti e quindi deve sfruttare il vantaggio temporale che ha sugli imitatori. Questa teoria si sviluppa nel libro "La teoria dello Sviluppo Economico", è una fase storica in cui era naturale concentrarsi sul piccolo imprenditore e sulla sua forza di distruzione creativa, cioè quel processo industriale di mutamento che rivoluziona incessantemente la struttura economica e nazionale dall'interno, distruggendo quella vecchia e creandone una nuova. Essa diventa l'elemento fondamentale per lo sviluppo del capitalismo nell'età del Nasceamento). Con lo scorrere del tempo Schumpeter evolve e lo porta a identificare il grande uomo in cui nasce l'innovazione dove sono presenti team di mercatori e tecnici specializzati impegnati nello sviluppo di nuovi prodotti e tecnologie. L'opera viene scritta 30 anni dopo in un quadro storico estremamente mutato dal si stanno costituendo i dipartimenti di ricerca e sviluppo, dando una spinta alla ricerca nella grande impresa. Essa, a differenza del piccolo imprenditore ha già in sé tutte le risorse economiche e finanziarie per sostenerla. È quella che si perpetua e lungo tanto da portare a innovazioni organizzative per migliorare lo sviluppo del prodotto e l'implementazione di nuove tecnologie. Dal momento che si sviluppano queste muta

si formano altre strutture a supporto dell'innovazione stessa come gruppi interfunzionali: favoriscono la cooperazione tra le divisioni funzionali che altrimenti avrebbero compiti menti sneghi. Il vantaggio è la simultaneità delle diverse fasi di pensiero e realizzazione rispetto alla modalità sequenziale. I ~~product champion~~ sono figure che riconciliano la creatività e il desiderio di successo individuale con le esigenze del processo org. della grande impresa. La sua identificazione di tali figure sta nell'identificare particolari ruoli creativi/erale e dar loro la leadership.

Negli ultimi anni con la globalizzazione e con la conoscenza tecnologica che assume anche complessità più elevate, si è passato da un modello di innovazione ~~o chiusa~~ a uno ~~aperto~~ (introdotta da Chesbrough) che presuppone che l'impresa debba usare idee che provengono internamente ai propri confini che esternamente per alimentare il processo innovativo che può svilupparsi sia internamente che esternamente. Ciò porta alla nascita di ~~ecosistemi innovativi~~ che vedono l'aggregazione di individui, enti pubblici, imprese, università, organizzazioni no-profit e fondazioni private essere coinvolte nel proc. d'innovazione.

Una particolare forma di innovazione aperta è la ~~co-innovazione~~ nasce dagli utilizzatori finali. Esistono una serie di particolari di utilizzatori detti ~~lead user~~ che sono in grado di esprimere con chiarezza il punto di vista di coloro che utilizzano il prodotto e partecipare le esigenze generalizzate fino ad arrivare a un miglioramento del prodotto.

- **invenzione**: la creazione di nuovi prodotti e nuovi processi attraverso lo sviluppo di una nuova conoscenza o di nuove combinazioni della conoscenza.
- **innovazione**: commercializzazione iniziale di una invenzione attraverso la prod. e la vendita di un nuovo bene o servizio, o attraverso l' utilizzo di un nuovo metodo di produzione.

La maggior parte delle invenzioni non entra nell'ambito economico, non tutte si trasformano in innovazione. La sua redditività non è verificabile a priori. L'innovazione invece è il processo di creazione di un prodotto commerciale a partire da un'invenzione: per determinarne il successo vengono utilizzati ~~indicatori commerciali~~. Da notare che la T può essere il frutto di più invenzioni, così come le innovazioni possono incorporare nessuna o poca tecnologia.

Lois Jovanovic suggeriscono che poche idee si concretizzano in un prodotto da lanciare sul mercato. (Incubato)
- **modello ad incubo dell'innovazione**: identifica come molte idee possano diventare prodotti. Dal lancio sul mercato alla diffusione della stessa.

Queste innovazioni possono portare a massimi sul mercato di riferimento.

Le forme di innovazioni possono essere

Innovazioni radicali

Innovazioni incrementali

Combinazione di novità e differenziazione, portano a modifiche sostanziali e a un distacco notevole dalle pratiche esistenti che possono rivoluzionare un settore, come fu un auto usata per il carattere di novità che trascinarono fu e essere una novità assoluta oppure solamente nel settore in cui è introdotta. Sono molto diversi dai processi e prodotti esistenti, spesso implicano nuove conoscenze e tecnologie di cui si ha un diverso grado di esperienza e familiarità.

Regolamenti di pratiche esistenti e portano a miglioramenti nei prodotti e portano all'evoluzione dei paradigmi esistenti. Dato la minore grado di novità comportano un rischio più basso.

un'altra classificazione è sulla base del livello di cambiamento:

Innovazioni modulari

Innovazioni architetturali

Cambiamenti in uno o più componenti senza modifiche sostanziali alla configurazione generale del sistema. Richiede una conoscenza limitata al componente o a cui si effettua la modifica.

Cambiamento nella struttura generale del sistema o del modo in cui i componenti interagiscono tra di loro. Potrebbe riconfigurare come i componenti interagiscono tra di loro senza modificarli singolarmente. Richiede una conoscenza più ampia del sistema e delle modalità con cui i componenti interagiscono.

Distinzione secondo la conoscenza dell'impresa:

Innovazioni competence enhancing

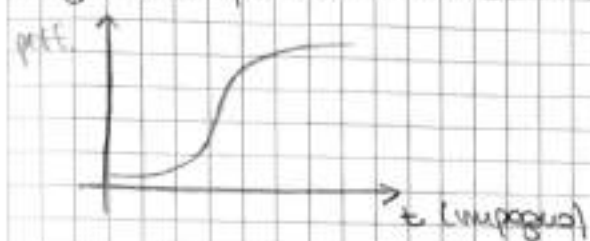
Innovazioni competence destroying

Se l'innovazione porta a una evoluzione delle conoscenze pre-esistenti dell'impresa.

Innovazione non deriva dalle conoscenze esistenti e in alcuni casi le rende inadeguate.

Queste 8 forme non sono separate, ma tra loro collegate. Anche se estremamente utili non sono rigide e indipendenti. Ogni categoria di classificazione è in stretta correlazione con gli altri. Ad esempio, innovazioni che all'inizio sono radicali nel breve periodo possono sfumare in incrementali. Il carattere di relatività può ~~cambiare nel tempo~~, ma può anche incidere da un'impresa all'altra.

La diffusione dell'innovazione è fondamentale per l'introduzione della stessa sul mercato. Il processo di diffusione tende a seguire un percorso noto che assume questa rappresentazione



Esprimono il rapporto complessivo tra il numero totale degli utilizzatori della tecnologia e il tempo. La forma della curva descrive la modalità e discrive la diffusione nel mercato.

All'inizio c'è sempre diffidenza da parte del cliente. Quando gli acquirenti ne apprezzano i benefici si trova nel tratto centrale della curva. Arriva un punto in cui l'innovazione saturo il mercato e la curva tende al limite del summe naturale della tecnologia stessa.

Ciò che influenza sulla forma di questa S sono le informazioni sulla nuova tecnologia. Non sempre l'adozione dell'innovazione è ravvicinata nel tempo all'introduzione sul mercato, una curva simile descrive il processo di miglioramento della tecnologia: l'adattamento iniziale può lento, poi un'accelerazione che poi termina con un rallentamento. All'inizio si è più frettosi perché si ha una conoscenza meno approfondita della tecnologia. Quando si avvicina al suo limite naturale, il costo marginale aumenta, mentre la curva si appiattisce. La curva è influenzata dal tasso cui essa stessa si sviluppa e viene migliorata. La diffusione non può prescindere dalla sua adozione da parte del mercato. Si possono distinguere 5 categorie di adozionisti: (diversi atteggiamenti verso l'innovazione (il tempo si può riferire a sequenze di segmenti definiti del mercato)).

- 1) Innovatori: i primi ad adottare il prodotto coloro che non temono il alto grado di incertezza associato di norma ai nuovi prodotti/tecnologie. Hanno ruolo decisivo nella diffusione dell'innovazione (2,5% del totale)
- 2) Primi adottanti: coloro che adottano l'artece dopo gli innovatori. Sono degli opinion leader che esercitano un alto potenziale d'influenza. Spesso a cui altri potenziali acquirenti si rivolgono per avere informazioni (influenza). Si possono trasformare in testimonial (13%)
- 3) La maggioranza anticipatrice (31%) occupa la I parte della curva ascendente. Aspettano di avere le prime conferme dagli opinion leader. Mostrano una maggiore prudenza. Anticipa di poco il consumatore medio del mercato ed influenzano gli altri acquirenti medi
- 4) La maggioranza intermediaria: (30%) è tipica delle persone accettive verso l'innovazione e che aspettano di vedere i benefici. Dispongono di minori risorse finanziarie e sono in attesa che si ottenga il grado di incertezza del nuovo prodotto.
- 5) Primi adottanti (quota residua del mercato) (18%). Sono i più scettici e non adottano il prodotto finché non hanno una certezza della sua utilità.

Diversità culturali e geografiche possono influire sulla innovazione,

Inimitazione: diffusione da parte dell'offerta. Adozione di un'innovazione da parte di aziende simili o concorrenti. Di solito porta alla standardizzazione del prodotto o del processo e all'introduzione di prodotti simili a prezzi più bassi, ma con minori funzioni. Esso può assumere diverse forme. Quel tempo che intercorre tra l'introduzione e l'imitazione determina l'ampiezza dei vantaggi.

I vantaggi dell'innovatore dipendono da:

- 1) Possibilità di tutelare la propria innovazione tramite i diritti di proprietà o il lead-time
- 2) Importanza delle risorse complementari
- 3) Potenziale per la creazione di standard tecnici

I mercati tendono a convergere verso un unico standard: è tipico all'interno di un mercato e del processo di diffusione tecnica, anche se le modalità possono differire. Quanto più sono lontani gli standard tecnici maggiori sono i vantaggi per l'innovatore perché può influenzarlo e trovare una posizione di leadership. Una lotta feroce diventa difficile, e il suo cambiamento. L'innovatore rischia di lanciare troppo presto un'innovazione e anticipare troppo i tempi. Diventa fondamentale la scelta del momento in cui lanciarla: dipende dalle caratteristiche, dalle risorse, dalle competenze, dagli obiettivi dell'impresa.

Strategie da riformare

• per alcune → più tecniche

Non grouping

- divisione del rapporto verticale

• consolidamento

- rapp. di gerarchia

• più di un mt. di specializzazione modello e
matrice