UNIVERSITÀ DELLA CALABRIA

Strategie d'Impresa
Settima Unità Didattica
* * *
Management dinamico e strategie per l'innovazione

UNIVERSITÀ DELLA CALABRIA

Il cambiamento

Il cambiamento e il vantaggio competitivo

Una chiave di lettura - che non deve essere però utilizzata rigidamente – per comprendere le direzioni del cambiamento è quella che si basa sull'evoluzione della tecnologia sottostante a un determinato prodotto/servizio.

UNIVERSITÀ DELLA CALABRIA

Il cambiamento

Il cambiamento e il vantaggio competitivo

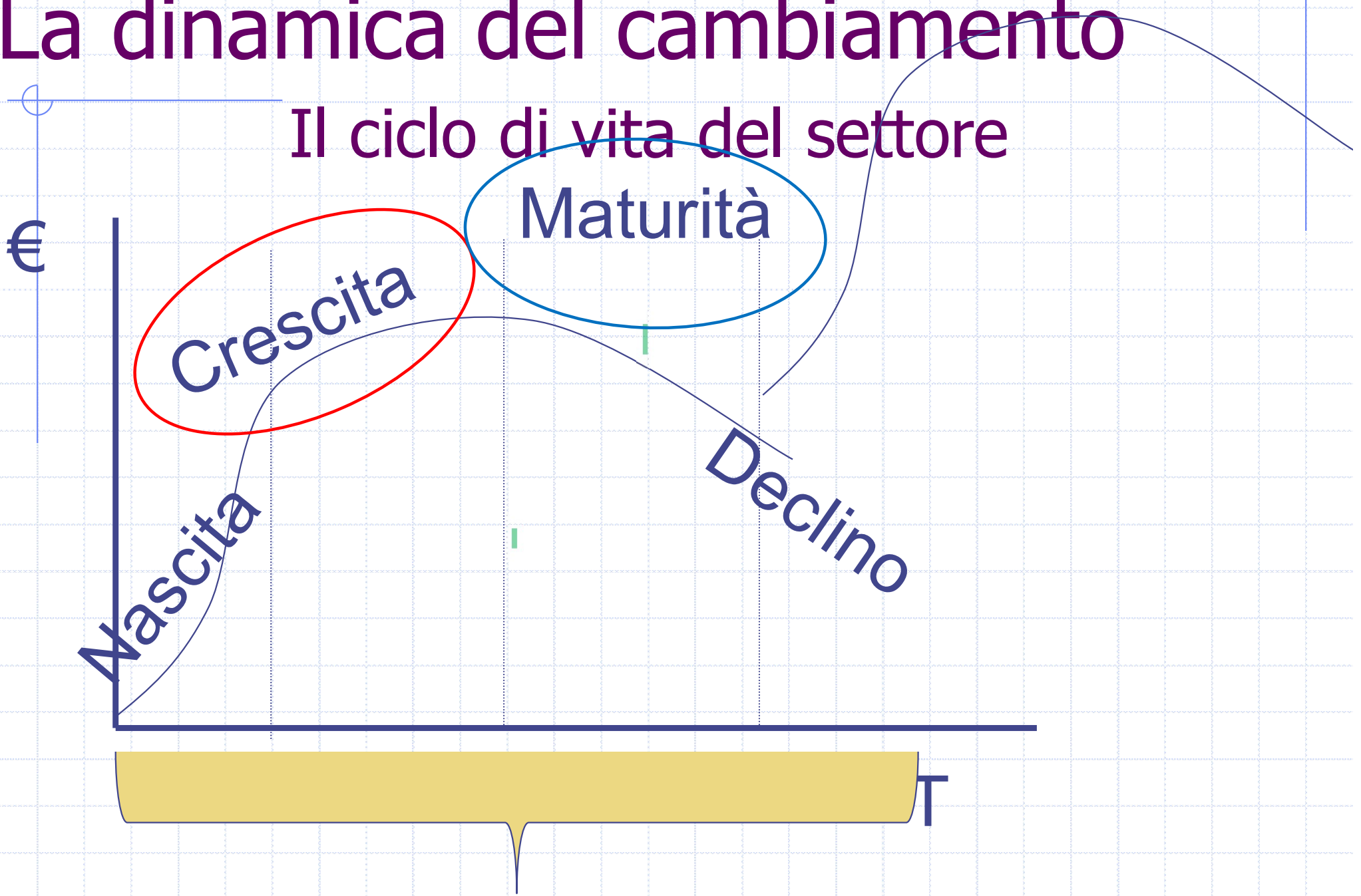
La rappresentazione più diffusa di tale approccio è nota come 'ciclo di vita del settore' .

In particolare il focus è sul ciclo di vita della tecnologia «sottostante»

UNIVERSITÀ DELLA CALABRIA

La dinamica del cambiamento

Il ciclo di vita del settore



UNIVERSITÀ DELLA CALABRIA

La fase di nascita

Le incertezze della dinamica competitiva

- Incertezza tecnologica: la battaglia degli standard
- Incertezza di mercato: la sostenibilità del business model
- Incertezza organizzativa: qual è la struttura migliore per questo settore?
- Incertezza strategica: qual è la strategia migliore per il ns. business model?

UNIVERSITÀ DELLA CALABRIA

La fase di crescita

La dinamica competitiva

- Dinamica tecnologica: definito lo standard occorre avviare la segmentazione del mercato
- Dinamica di mercato: focalizzare il business model sulla crescita
- Dinamica strategica: consolidare la posizione competitiva, identificare le minacce

UNIVERSITÀ DELLA CALABRIA

La maturità

Le incertezze della dinamica competitiva

- Il mercato si stabilizza: come mantenere la domanda?
- I segmenti evolvono: quali esigenze emergono in questa fase?
- Potenziare il brand: sviluppare l'identità di marca per preparare il cliente al riacquisto e evitare il cosiddetto 'switch'
- Massima attenzione alla redditività: come migliorare i margini senza ridurre la CS?

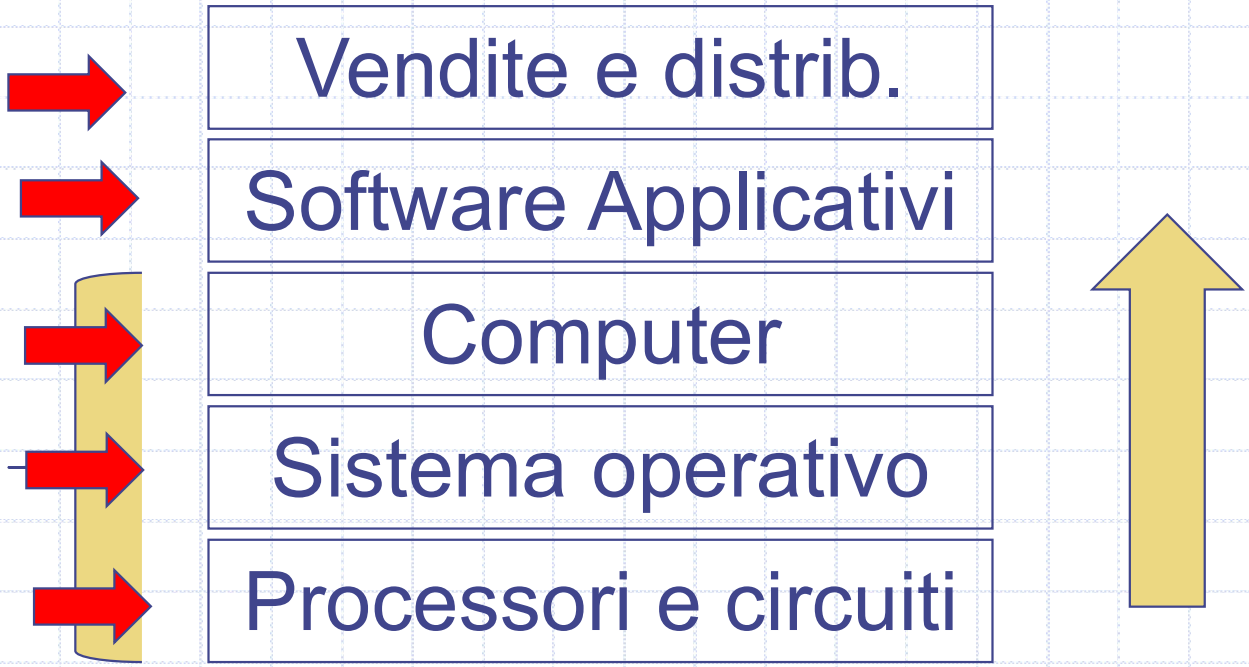
UNIVERSITÀ DELLA CALABRIA

L'evoluzione di un settore

Orizzontale vs. Verticale nella computer industry

La catena del valore verticale: una sola azienda internalizza la produzione.

Esempio: IBM anni '80

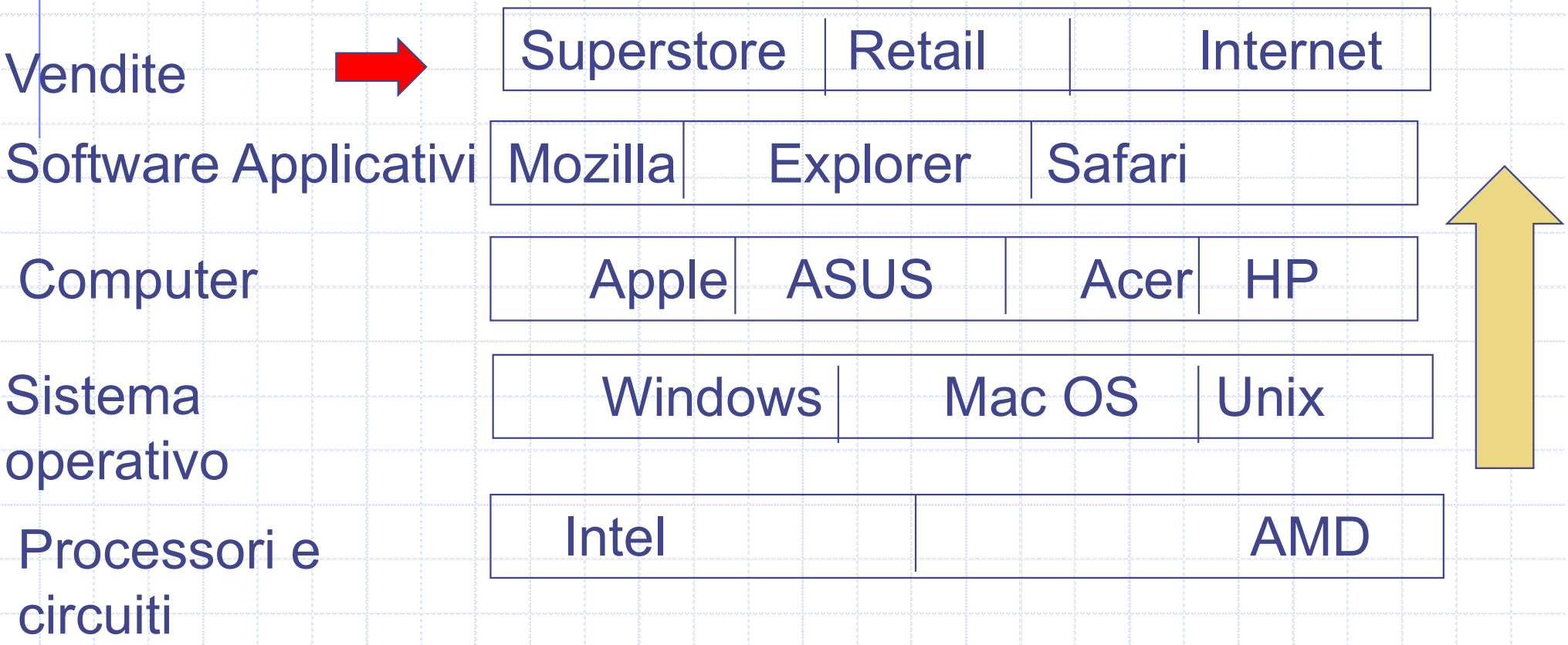


UNIVERSITÀ DELLA CALABRIA

L'evoluzione di un settore

Orizzontale vs. Verticale nella computer industry

La scomposizione della catena del valore in logica orizzontale: molte imprese competono in tutte le fasi della catena. Esempio: computer industry



UNIVERSITÀ DELLA CALABRIA

Gestire e superare il cambiamento

L'innovazione distrugge le posizioni competitive

- Merck ha mantenuto la posizione attraverso le alleanze strategiche con le Dedicated Biotech Firms
- 3M ha sempre anticipato la concorrenza guidando il cambiamento
- BMW ha esaltato il concetto di lusso-sportivo focalizzando il suo segmento di clienti

UNIVERSITÀ DELLA CALABRIA

Gestire e superare il cambiamento

Occorre stimolare l'imprenditorialità interna alle imprese e la creatività

- Stimolare, incentivare e premiare la creatività e l'empowerment
- Agevolare la comunicazione interfunzionale e incentivare i feed-back dall'esterno all'interno dell'impresa
- L'errore come esperienza d'apprendimento da valorizzare e non da sanzionare

UNIVERSITÀ DELLA CALABRIA

Gestire e superare il cambiamento

Gestire l'incertezza: l'analisi per scenari

Nei momenti di grande turbolenza, la direzione del cambiamento potrebbe non essere facile da identificare.

In tal caso occorre identificare tutte le **informazioni rilevanti** ai fini della decisione strategica e predisporre diversi **scenari strategici** in ragione delle diverse opzioni che si potranno presentare.

UNIVERSITÀ DELLA CALABRIA

Gestire e superare il cambiamento

Gestire l'incertezza: l'analisi per scenari

Le ipotesi da formulare dovranno riguardare:

- Il panorama tecnologico, e quindi quali siano gli standard in lotta
- I tassi di adozione da parte dei clienti
- La sostenibilità del business model, la redditività di breve, la sopravvivenza dei competitor

UNIVERSITÀ DELLA CALABRIA

Gestire e superare il cambiamento

L'analisi per scenari nella auto «green»: elettrica o a idrogeno?

- Quale tecnologia prevarrà?
- Quante se ne venderà per anno?
- Chi otterrà profitti da quale business model?

L’era digitale

I settori con rendimenti crescenti

I benefici noti come rendimenti crescenti della domanda, oppure come esternalità di network,si hanno quando la forza competitiva di un bene cresce al crescere del numero dei suoi utilizzatori, e si basano fondamentalmente sulla compatibilità/condivisione di uno standard.
Ieri:VHS contro Betamax; Apple contro PC (IBM-cloni);

Oggi: Android (Google) vs Apple (iOS)

UNIVERSITÀ DELLA CALABRIA

L'era digitale

I settori con rendimenti crescenti

La cosiddetta «base installata»… ossia la maggioranza dei clienti che adotta un determinato standard contribuisce, in presenza di rendimenti crescenti, allo strapotere di quello standard contro gli altri nel volgere di poco tempo.

Il meccanismo si chiama feed-back positivo..e funziona più o meno così..

UNIVERSITÀ DELLA CALABRIA

L'era digitale

I settori con rendimenti crescenti

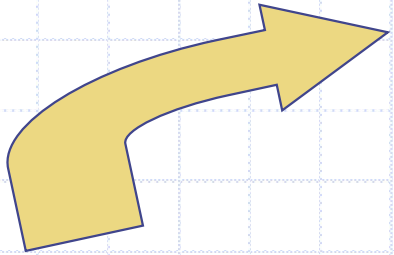
...il dominio tecnologico attrae altri clienti..

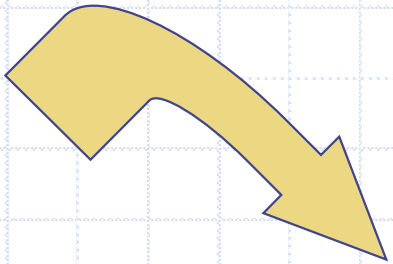
1 Emerge una tecnologia con maggior numero di clienti

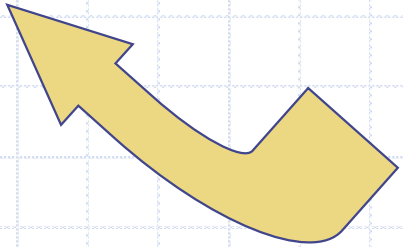
2 la tecnologia attrae ancora nuovi clienti

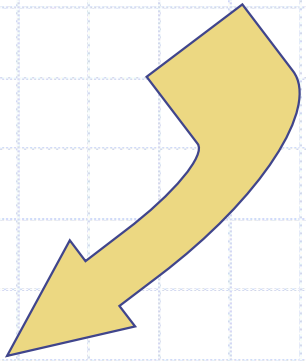
3 Il maggior numero di clienti orienta tutti gli altri potenziali clienti

4 I concorrenti falliscono oppure si adeguano allo standard vicente









UNIVERSITÀ DELLA CALABRIA

L'era digitale

Le strategie competitive per costruire i rendimenti crescenti

Se l'obiettivo è avere rendimenti crescenti occorre competere per il dominio di mercato, e solo non per una quota di mercato maggiore della concorrenza.

Una strategia è quella del regalo (o del prezzo promozionale) di una componente di base che però richieda poi applicativi e/o componenti a prezzi più elevati.

UNIVERSITÀ DELLA CALABRIA

L'era digitale

Le strategie competitive per costruire i rendimenti crescenti

Altre strategie possono essere:

- l'annuncio di una nuova versione / generazione di prodotti
- sviluppare il lock-in dei clienti e quindi elevare i costi di transizione (switching cost, componenti)
- promuovere l'affiliation

UNIVERSITÀ DELLA CALABRIA

L'era digitale

L'adozione della tecnologia

- Il presidio delle aspettative
- L'emergere di gruppi dominanti
- I pionieri innescano il processo…sono i primi pinguini a entrare in acqua
- I distributori intermedi possono 'strozzare' il processo di adozione.. (colonnine elettriche per le auto..)
- Oltre certe soglie i rendimenti non crescono più.. Forse..

UNIVERSITÀ DELLA CALABRIA

L'era digitale

Sostenere l'adozione della tecnologia

- Gli investimenti di marketing
- L'effetto reputazione
- Gli standard 'aperti'
- Gli opinion leader e gli / le influencer
- Accettare la pirateria….per promuovere la diffusione di altri format… vedi industria musicale