

CONCETTI DI ANALISI STRATEGICA

STRATEGIA AZIENDALE E SUCCESSO D'IMPRESA Le dimensioni del concetto di strategia sono: 1strategia quale modello decisionale coerente, unitario e integrato; 2strategia quale mezzo x determinare lo scopo dell'impresa in termini di obiettivi di LP; 3strategia quale definizione del territorio competitivo dell'impresa; 4strategia quale risposta alle minacce e opportunità esterne nonché ai punti di forza e debolezza interni al fine di conseguire il vantaggio competitivo; 5strategia quale canale di differenziazione dei compiti del management a livello centrale; 6strategia quale definizione del contributo economico e non che l'impresa intende dare ai propri stakeholder. La strategia è il risultato di tre differenti processi: processi cognitivi degli individui dove risiede la conoscenza razionale dell'ambiente esterno e delle capacità interne; processi sociali e organizzativi che contribuiscono alla comunicazione interna e allo sviluppo del consenso; processi politici che riguardano la creazione, detenzione e il trasferimento del potere all'interno della organizzazione. L'impresa moderna vede coinvolte nel disegno strategico tutte le strutture aziendali (livelli gerarchici e attività funzionali). Questo è il modello vincente x realizzare una strategia di successo. La gerarchia si è rivelata un impedimento alla riflessione strategica e allo sviluppo dell'azione competitiva. Ci sono 3 livelli di riflessione e di azione strategica: livello corporate (riguarda l'impresa nella sua complessità); livello di unità strategiche d'affari (SBU) (riguarda le singole aree di competizione); livello funzionale (SFU). La gestione non è qualcosa di separato dalla strategia ma ne fa parte integrante in quanto modello decisionale unitario e integrato; il **successo** non si misura solo tramite analisi grado di conseguimento obiettivi ma anche dal grado di soddisfazione degli stakeholder. Le modalità di creazione del valore sono meglio riflesse in un **modello di costellazione del valore**: all'interno della costellazione+attori producono valore insieme, attribuendosi compiti nella maniera+consona alle potenzialità di ciascun attore e all'incremento del valore complessivamente co-prodotto. Ciò implica il riconoscimento di un nuovo ruolo al cliente che non è più identificabile come semplice destinatario di un valore creato ma è il fulcro, ha un ruolo di protagonista nei processi di co-produzione del valore.

MANAGEMENT E LEADERSHIP Non esiste una gestione strategica indipendente dalla gestione operativa. In un'impresa di successo attività operative e strategiche sono due facce dello stesso processo che vede coinvolti i manager a tutti i livelli. La condotta strategica richiede tanto le competenze di manager quanto quelle dei leader. I manager hanno il compito di decidere come fare le cose, i leader di guardare avanti x capire cosa significano gli eventi x l'organizzazione e di far sì che tutta la struttura si muova in modo coordinato x la realizzazione del disegno strategico. Il concetto di gestione operativa può essere illustrato ricorrendo al concetto di routines organizzative di Nelson e Winter. Tale concetto è inteso come modello di attività dal funzionamento regolare e prevedibile formato da una serie di azioni coordinate dai singoli individui che fanno parte della struttura. Le routines garantiscono una risposta tempestiva a situazioni abituali o prevedibili; consentono un coordinamento tra le varie attività organizzative; stabiliscono una mediazione tra eventuali interessi conflittuali e agevolano il controllo dell'attività da parte del management. Il punto di crisi delle routines è individuabile nel momento in cui si manifestano situazioni nuove e non previste. In tali circostanze le routine perdono la loro utilità. E' qui che viene introdotto il concetto di strategia. Identificare la gestione con le routines e la strategia con gli eventi non ricorrenti è un errore. Gestione e strategia sono due facce della stessa condotta d'impresa e si afferma il concetto di gestione strategica d'impresa. L'att. di management si articola in 4 funzioni: di pianificazione (previsione, sviluppo obiettivi, programmazione, budgeting...), organizzativa (sviluppo della struttura organizzativa, delega...), di leadership (assunzione decisioni, motivazione, comunicazione...) e di controllo (valutazione e misurazione performance).

STRUTTURA ORGANIZZATIVA Quando si parla struttura organizzativa sorge il rif. all'insieme di caselle che indicano posizioni, rapporti e mansioni assegnate alle persone nel processo gestionale. Oggi la competizione si sviluppa con logiche diverse in diverse aree geografiche, con il ricorso a flessibilità e velocità di gran lunga superiori a quelle del passato. Da qui la difficoltà di competere x quelle imprese che avevano sviluppato al massimo il senso della gerarchia e della gestione x funzioni. Dagli anni 80 molti dei principi organizzativi hanno iniziato a vacillare x non più adatti ad assicurare capacità competitive. Si considerano crisi della diversificazione (ritorno di molte imprese ad attività core in cui si concentrano conoscenze+significative e > capacità di competere; diventa prevalente l'organizzazione con focus sulla funzione che costituisce il principale centro di profitto), globalizzazione dei mercati (le imprese dinamiche tendono ad abbandonare il vecchio modello organizzativo centralizzando le strategie di marketing, differenziate x tener conto delle diversità regionali) e tendenza all'outsourcing (il trasferimento all'estero di molte funzioni costituisce una tendenza di fondo x tutte le imprese).

GLI STAKEHOLDER Essi sono soggetti che contribuiscono al processo di formazione del valore e entrano a pieno titolo nel sistema di gestione strategica dell'impresa. Gli stakeholder si dividono in: interni (soggetti che agiscono all'interno dell'impresa ad es. la proprietà, la direzione e le risorse umane); esterni (coloro che esercitano dall'esterno influenza sulle

vicende aziendali es. stato, sindacati...). Entrambi possono essere distinti in: stakeholder primari (coloro aventi una formale relazione contrattuale con l'impresa es. fornitori, lavoratori e clienti); secondari (tutti gli altri soggetti e gruppi che possono influenzare o essere influenzati in modo indiretto dall'attività dell'impresa). Con lo stakeholder management viene riconosciuta la rilevanza degli interlocutori socio-economici e istituzionali per la vita dell'impresa.

RISORSE E COMPETENZE: LA FORMULAZIONE DELLA STRATEGIA

RISORSE, PROFITTI E STRATEGIA AZIENDALE Quando l'ambiente circostante è instabile, l'insieme delle risorse e competenze espresse dall'impresa possono rappresentare una base più efficace su cui definire l'identità d'impresa. Quando l'impresa deve fronteggiare l'obsolescenza di un prodotto importante si trova di fronte a un'alternativa che orienti la manovra strategica: da un lato bisogni del consumatore e dall'altro risorse e competenze interne. **A** La formulazione strategica fondata sulle risorse vede l'impresa come insieme eterogeneo di risorse e competenze che rappresentano la base x la realizzazione di un vantaggio competitivo e la determinante principale della redditività d'impresa. Studiamo a tal punto 3 elementi chiave: selezionare una strategia che sfrutti le risorse e competenze + significative dell'impresa; assicurarsi che le risorse siano interamente utilizzate e i profitti potenziali interamente sfruttati; ampliare le risorse di base d'impresa. **a) risorse tangibili**: sono quelle più facili da identificare. Circa le risorse finanziarie, la capacità di indebitamento dell'impresa e la generazione interna di fondi determinano la capacità d'investimento e di far fronte alle fluttuazioni nella domanda e profitti (indicatori principali a tal proposito sono ad es. rapporto tra passività e consistenze patrimoniali e solidità del credito). Circa le risorse fisiche, sono caratterizzate ad es. dalla dimensione, localizzazione, flessibilità impianto, riserve di materie prime (indicatori sono valore di vendita delle attività immobilizzate ed età media degli impianti). **b) risorse intangibili**: risultano poco visibili dalla lettura dei dati contabili-finanziari. In generale il bilancio può includere cespiti intangibili quali avviamento, capitalizzazione spese di R&S, brevetti e marchi...). I marchi industriali sono la forma di patrimonio reputazionale e il loro valore è riflesso nella differenza di prezzo che il consumatore è disposto a pagare per un prodotto di marca rispetto a uno non di marca (ciò rappresenta un indicatore insieme al riconoscimento della marca). Fra le risorse intangibili spiccano le risorse tecnologiche che comprendono brevetti, copyright e segreti industriali. **c) risorse umane** comprendono tutti quei servizi produttivi che dipendenti e dirigenti manifestano all'interno dell'impresa sotto forma di competenze, conoscenze, capacità di analisi e di decisione. Caratteristiche principali sono ad. la reputazione dell'impresa con i fornitori; inoltre addestramento ed esperienza degli addetti e impegno e lealtà dei dipendenti che influisce sulla capacità di raggiungere un vantaggio competitivo **CATENA DEL VALORE DELLE**

ATTIVITA' IMPRENDITORIALI La catena del valore aziendale visualizza il valore totale e comprende due elementi: attività generatrici di valore (att. fisicamente e tecnologicamente distinte che un'azienda svolge) e il margine che è la differenza tra valore totale e costo complessivo x eseguire le att. generatrici di valore. Le att. Generatrici di valore si suddividono in due gruppi: **A) attività primarie**: quelle impegnate nella creazione fisica del prodotto, vendita e trasferimento al compratore nonché assistenza post-vendita. Queste si distinguono in 5 categorie: logistica in entrata (es. magazzinaggio input del prodotto, controllo scorte...); att. operative (es. trasformazione input nella forma del prodotto finale, montaggio e collaudo); logistica in uscita (distribuzione fisica del prodotto ai compratori); marketing e vendite (pubblicità e determinazione prezzi); servizi (x migliorare valore prodotto come riparazioni). **B) attività di supporto**: sostengono att. primarie. Si dividono in 4 categorie: approvvigionamento (acquisto input); sviluppo della tecnologia (know-how, procedure e tecnologie; gestione risorse umane (ricerca, assunzione, addestramento); att. infrastrutturali d'azienda (amministrazione, finanza ...). — Le att. generatrici di valore sono i singoli elementi costitutivi del vantaggio competitivo. Il valore rappresenta ovviamente la somma monetaria che i compratori sono disposti a pagare x quello che un'azienda fornisce loro. Un'impresa ha profitto se il valore che spunta supera i costi della creazione prodotto. **Va detto che un'impresa possiede vantaggio competitivo sui rivali quando ottiene in maniera continuativa una redditività superiore.** Il vantaggio competitivo può essere conseguito in 2 modi: fornendo un prodotto simile a qlo dei concorrenti a un prezzo inferiore (**vantaggio di costo**) e fornendo un prodotto differenziato x il quale il cliente è disposto a pagare di più rispetto a qlo dei concorrenti (**vantaggio di differenziazione**). Il vantaggio competitivo di ogni impresa dipende anche dai collegamenti con altre aziende che stanno a monte e a valle. Inoltre deriva molto spesso dai collegamenti tra le attività. **COMPETENZE/CAPACITA' ORGANIZZATIVE E RISULTATI ECONOMICI** I compiti più impegnativi richiedono che le risorse collaborino insieme in modo coeso all'interno di un lavoro di gruppo. Utilizziamo il termine capacità organizzative x definire capacità dell'impresa di intraprendere una specifica attività produttiva. Le competenze vengono distinte in: distintive x descrivere le attività che un'azienda svolge con particolare

abilità rispetto alle sue concorrenti e centrali x indicare le capacità fondamentali x realizzare elevate performance d'impresa. Per identificare le capacità dell'impresa si devono classificare le attività svolte. Ci sono due approcci: - classificazione funzionale che identifica le capacità organizzative in relazione alle principali aree funzionali dell'impresa. Le aree funzionali sono direzione di gruppo (es controllo strategico attività), sistemi informativi, R&S, produzione (efficienza), design, marketing (sviluppo marchio, risposta a tendenze mercato) e vendite e distribuzione (efficacia in esse e qualità nei servizi al cliente). - e la catena del valore che distingue le att. primarie e di supporto di cui sopra. ____ Riguardo al rapporto tra capacità organizzativa dell'impresa, risorse, competenze e vantaggio competitivo, studiamo i seguenti aspetti:

A) articolazione delle capacità organizzative in senso verticale: Le capacità di alto livello determinano l'integrazione delle capacità di livello inferiore, coordinando le conoscenze individuali. **B) ruolo del benchmarking nella valutazione della capacità organizzativa:** Il benchmarking ha lo scopo di fornire al manager nuove competenze x combinare in modo originale e innovativa le risorse esistenti, e di prospettare un cambiamento, che spesso ha consentito a un'azienda leader di ottenere un vantaggio competitivo. **C) ruolo delle regole e delle routine nell'integrazione delle diverse risorse aziendali:** esistono due metodi: regole (le conoscenze specialistiche pnx exr trasferite e integrate tramite regole e direttive) e le routine organizzative (quasi tutte le att. produttive coinvolgono gruppi di persone che svolgono attività coordinate senza linee guida significative). **D) la capacità di far leva su risorse e competenze:** le risorse pnx exr meglio utilizzate e moltiplicate: concentrare le risorse tramite convergenza di risorse su pochi obiettivi ben definiti; accumulare risorse tramite sfruttamento della esperienza; combinare risorse collegando tra loro risorse e capacità complementari implica l'aumento efficacia; recuperare le risorse aumentando il ritorno in forma liquida degli investimenti.....I profitti che derivano dalle risorse e dalle competenze dipendono da tre fattori: capacità di realizzare un vantaggio competitivo, di mantenere tale vantaggio e di sfruttarlo pienamente.

REALIZZAZIONE DEL VANTAGGIO COMPETITIVO Essa è determinata dalla presenza di 2 condizioni. Primo, la risorsa o la competenza deve essere scarsa. Qualora talune risorse o competenze siano nella disponibilità di un gran numero di concorrenti attuali o potenziali, esse costituiscono una condizione necessaria x operare all'interno del settore ma non possono più rappresentare una fonte di vantaggio competitivo. Secondo, le risorse o competenze debbono essere rilevanti. Esse sono rilevanti quando permettono all'impresa di realizzare strategie che ne aumentino efficienza ed efficacia. Circa il **mantenimento del vantaggio competitivo** Tale fattore dipende da durabilità (le risorse che sono più durevoli rispetto ad altre sono la base più solida x realizzare un vantaggio competitivo. Risorse tecnologiche come brevetti possono risultare obsoleti. La reputazione al contrario può mostrare una grande resistenza col passare del tempo), trasferibilità (il modo più semplice per ottenere risorse e capacità necessarie x imitare la strategia di un'altra impresa è l'acquisto. La capacità di acquistare una risorsa o competenza dipende dalla sua trasferibilità, cioè dal grado di mobilità tra imprese. Materie prime sono trasferibili senza difficoltà, altre risorse non sono facili da trasferire. L'immobilità può derivare da tre condizioni: immobilità logistico-geografica delle risorse naturali, dei grandi impianti, informazioni limitate riguardanti qualità e produttività delle risorse e risorse firm specific (sono quelle dove la proprietà non può exr facilmente trasferita o dove il valore si riduce a seguito del trasferimento) e replicabilità (se un'impresa non può acquisire risorse o capacità dall'ambiente esterno deve crearle al proprio interno come alcune capacità gestionali). Circa lo **sfruttamento del vantaggio competitivo** Gli esseri umani possiedono le proprie conoscenze/competenze. Nel caso di organizzazioni dove le competenze sono collettive il grado di controllo esercitato dipende dalle relazioni tra le competenze individuali e le routine organizzative. Quanto più le competenze-conoscenze individuali sono incorporate nelle routine organizzative e quanto+sono connesse alla reputazione d'impresa, tanto+aumenta le capacità dell'impresa di realizzare risultati superiori alla media.

VANTAGGIO COMPETITIVO E STRATEGIA DI IMPRESA

CREAZIONE DEL VANTAGGIO COMPETITIVO-- **Le fonti esterne di cambiamento e reazioni al mutamento** I cambiamenti esterni determinano un vantaggio competitivo. Quanto più l'ambiente settoriale è turbolento, quanto > è il numero delle fonti di cambiamento e quanto>sono le differenze nelle risorse e competenze delle imprese, tanto maggiore è la dispersione di redditività nel settore. Circa la nascita del vantaggio competitivo, le fonti esterne di cambiamento sono domanda del consumatore, prezzi e tecnologia; circa le fonti interne, alcune imprese hanno capacità creative e innovative superiori. Qualsiasi cambiamento esterno crea opportunità di profitto. Quando un settore si evolve, cambiano bisogni dei consumatori e mutano i modelli competitivi e le imprese devono di conseguenza adeguare le loro strategie e competenze e considerare i fattori critici. L'informazione è necessaria per identificare e anticipare i cambiamenti esterni. Le imprese fanno meno ricorso all'analisi convenzionale dei dati di ricerca economici e di mercato e sono più attente ai segnali anticipati (early warning system) che pnx affluire tramite relazioni

dirette con clienti, fornitori e concorrenti. La flessibilità di risposta richiede che l'impresa sia capace di orientare rapidamente le risorse per adeguarsi ai cambiamenti delle condizioni esterne. **DIFESA VANTAGGIO COMPETITIVO** Affinché tale vantaggio sia mantenuto nel tempo è necessaria la presenza di barriere all'imitazione. Quanto più i meccanismi sono efficaci tanto più a lungo può essere difeso il vantaggio competitivo dell'azienda innovativa dall'attacco dei rivali. Per imitare con successo la strategia di un'altra impresa si devono realizzare identificazione (un'impresa deve essere capace di riconoscere che un rivale possiede un vantaggio competitivo); incentivo (l'impresa deve ritenere che investendo nell'imitazione anch'essa potrà ottenere un rendimento superiore a quello attuale); diagnosi (l'impresa deve diagnosticare le caratteristiche della strategia del rivale che danno origine al vantaggio competitivo); acquisizione risorse necessarie per l'imitazione tramite trasferimento o replicazione). **DIFESA e ISOLAMENTO DEL VANTAGGIO COMPETITIVO** 1) **identificazione**: nascondere la propria performance superiore. Il modo più scoraggiare i concorrenti potenziali è quello di rinunciare ai profitti nel breve termine; 2) **dissuasione anticipata** comporta la creazione di segnali di minaccia nei confronti dei concorrenti che spingono loro a credere che una strategia di imitazione non sarà proficua (es. minaccia di una riduzione aggressiva dei prezzi od occupare anticipatamente le nicchie strategiche esistenti e potenziali per ridurre opportunità di investimento ai nuovi entranti; tale occupazione può avvenire o ampliando il numero delle varietà di prodotto o aumentando fortemente la capacità produttiva o tramite la proliferazione del brevetto che tutela l'innovazione tecnologica. La capacità di sostenere il vantaggio competitivo tramite l'anticipazione dipende da presenza di due imperfezioni: il mercato deve essere piccolo rispetto alla scala produttiva ottima-minima e chi fa la prima mossa deve avere il vantaggio di un accesso privilegiato a risorse e informazioni. 3) **ambiguità causale e imitabilità incerta per ostacolare la diagnosi del vantaggio competitivo** Quanto più il vantaggio competitivo di un'impresa è multidimensionale e quanto più ciascuna dimensione è basata su un insieme complesso di competenze organizzative tanto più risulta difficile per un concorrente diagnosticare le determinanti del successo. Il risultato di questa ambiguità causale è l'imitabilità incerta: quando c'è ambiguità cioè poca chiarezza sulle cause del successo di una azienda leader, ogni tentativo di imitarne la strategia ha un successo incerto. 4) **acquisizione di risorse o competenze** può avvenire con due modi: acquistarle o crearle. La capacità di acquistare risorse o competenze dal mercato dei fattori dipende dalla loro trasferibilità tra imprese. L'alternativa è la creazione mediante investimento diretto. Il primo che occupa una posizione o nicchia strategica sfrutta risorse e competenze in modo tale che il successivo entrante non può uguagliare. La forma più semplice di vantaggio di prima mossa è il brevetto o copyright (con esso il primo entrante ha il possesso di una tecnologia, di un prodotto o di un design da cui l'imitatore viene escluso legalmente. Infine va detto che il successo genera successo. Questo quando le risorse necessarie per competere sono scarse, il primo a muoversi sul mercato si crea una reputazione con fornitori, clienti... che non può essere eguagliata dall'inseguitore, o quando si crea un vantaggio di costo sugli inseguitori come risultato di un maggior effetto esperienza. **TIPI DI VANTAGGIO COMPETITIVO, FATTORI E STRATEGIE** La **differenziazione** rispetto ai concorrenti è ottenuta quando l'impresa fornisce qualcosa di unico che ha valore per il cliente al di là di una semplice offerta a basso prezzo. Nel perseguire un vantaggio di costo invece l'obiettivo dell'impresa è quello di diventare **il leader di costo** nel suo settore o segmento di mercato (può vendere ad es. un prodotto standardizzato senza fronzoli). Combinando le due fonti di vantaggio competitivo col campo d'azione dell'impresa – mercato allargato o segmento specifico – **Porter** definisce tre strategie generiche: **leadership di costo, differenziazione e focalizzazione**. La **strategia di leadership di costo** Le riduzioni di costo basate sull'esperienza sono date dalla combinazione di 4 fattori: apprendimento determinato dall'esperienza (learning by doing), economie di scala, innovazioni di processo, miglioramenti nella progettazione del prodotto. A questi possiamo aggiungere altri tre fattori: **1) costo di approvvigionamento**: I fattori che determinano costi inferiori degli input sono: **a) differenze di prezzo dovute a localizzazione geografica** (l'aspetto più importante è dato da differenze esistenti tra livelli salariali vigenti nei diversi paesi; nei settori ad alta intensità di lavoro come l'abbigliamento, l'enorme differenza salariale tra paesi industrializzati e PVS conferisce un vantaggio di costo quasi incolmabile ai produttori del 2° tipo. **b) l'accesso a fonti di approvvigionamento a più basso costo** (in alcuni settori è probabile che alcune imprese realizzino il vantaggio di costo per il fatto di possedere fonti di materie prime a basso costo), **c) potere contrattuale** (laddove i prodotti acquistati sono forniti da produttori oligopolistici, il diverso potere contrattuale di cui dispongono le imprese nell'ambito di un settore può divenire un importante fonte di vantaggio di costo); **d) rapporti di collaborazione coi fornitori** (in seguito al miglioramento qualitativo e introduzione della programmazione Just in Time le importanti imprese automobilistiche ad es. hanno ridotto drasticamente il n. di fornitori e instaurato una più stretta relazione con loro trattandoli come partner di lungo periodo con cui condividere la tecnologia, piani di produzione e dati di costo) **2) grado di utilizzazione della**

capacità produttiva: quando vi è una capacità produttiva in eccesso i costi fissi devono essere distribuiti su un volume produttivo minore; se i costi fissi rappresentano una grossa parte dei costi totali la capacità produttiva in eccesso può aumentare di moltissimo i costi unitari. Nei settori soggetti a fluttuazioni impreviste della domanda, riuscire ad adeguare velocemente la capacità a livello della domanda può rappresentare una fonte di vantaggio di costo

3) efficienza operativa-organizzativa: esiste talvolta un margine di differenziale di costo tra imprese che realizzano prodotti simili; tale margine può attribuirsi alle differenze residue di efficienza operativa e di spese generali amministrative. Tale inefficienza residua è detta inefficienza X ed è stata spiegata con l'esistenza di risorse inutilizzate all'interno organizz.ne, dato che il desiderio dei dipendenti è qlo di mantenere un qualche margine di inefficienza piuttosto che avere a che fare con le tensioni tipiche derivanti dall'operare al massimo dell'efficienza.

VANTAGGIO COMPETITIVO NELLA STRATEGIA DIFFERENZIAZIONE PRODOTTO Attuare una differenziazione con successo significa adeguare la capacità di offerta differenziata dell'impresa alla domanda di differenziazione dei consumatori. Riguardo alle esigenze/preferenze dei consumatori si studiano i seguenti quesiti.

A) differenziazione e segmentazione. La differenziazione riguarda l'offerta di un qlcsa di unico ai propri clienti. La segmentazione è una caratteristica della struttura di mercato, mentre la differenziazione è una scelta strategica attuata dall'impresa. Le decisioni di differenziazione pnx exr connesse allo specifico segmento(ad es. quando l'impresa offre un prodotto globale nel caso di un segmento transnazionale).

B) attributi del prodotto e posizionamento Circa tale quesito possiamo studiare vari metodi: valutazione in scala multidimensionale (consente di rappresentare graficamente le percezioni dei consumatori sulle similarità e sulle differenze esistenti tra prodotti concorrenti rispetto ai parametri relativi agli attributi dei prodotti), l'analisi combinata (strumento efficace x l'analisi dell'intensità delle preferenze del consumatore associate ai diversi attributi del prodotto; inizialmente si individuauno gli attributi di un prodotto e poi una graduatoria di prodotti ipotetici che possiedono diverse combinazioni di tali attributi; si può arrivare a una simulazione che determina la % di clienti che preferirebbero un nuovo prodotto rispetto a prodotti concorrenti già disponibili sul mercato) e l'analisi di prezzo edonistica (studia le differenze di prezzo tra prodotti concorrenti, mette in relazione queste differenze con le diverse combinazioni di attributi offerti da ciascun prodotto; ci permette di stimare il vantaggio di prezzo che la differenziazione è in grado di sostenere).

C) ruolo dei fattori sociali e psicologici: sono pochi i prodotti o servizi che vengono acquistati x soddisfare bisogni primari di sopravvivenza; la maggior parte delle scelte di acquisto riflette altre finalità. Diventa essenziale esaminare i fattori demografici (età, sesso, razza..), socioeconomici (reddito, grado istruzione) e psicografici (stile di vita..).

Elementi per differenziare l'offerta **fattori di unicità:** la differenziazione si preoccupa di offrire unicità. Porter individua una serie di fattori che determina l'unicità sui quali l'impresa esercita un controllo: caratteristiche del prodotto, servizi complementari (es. credito, consegna), intensità dell'att.di marketing (es. livello investimenti pubblicitari), tecnologia impiegata, capacità ed esperienza dipendenti, qualità delle materie prime

B) costi della differenziazione la differenziazione comporta una maggiorazione dei costi. I costi diretti della diff.ne comprendono costi per gli input di maggior qualità, costi x rafforzare la marca; circa i costi indiretti, la diff.ne può limitare la possibilità di sfruttamento delle economie di scala e, richiedendo l'innovazione di prodotta, ostacola lo sfruttamento delle economie derivanti dalla curva di esperienza. In realtà non sempre la diff. determina un aumento costi. Ad es. con il total quality management l'eliminazione dei difetti dei prodotti comporta un risparmio dei costi.

STRATEGIE DI INTERNAZIONALIZZAZIONE E PMI

Le PMI optano x esportazioni xc si ha buon coordinamento funzioni aziendali, flessibilità nelle strategie di prodotto, si sfruttano le economie esterne legate alle caratteristiche dell'ambiente economico in cui si opera e derivanti da collaborazioni con altre imprese che magari forniscono info-materiali

Pmi e globalizzazione La globalizzazione è un complesso fenomeno socio-economico e tecnologico che si concretizza nell'affermazione di standard e di imprese leader a livello mondiale: essa si esplica in un processo di omogeneizzazione (interpretazione poi smentita, anche perché non esiste un consumatore universale) dei mercati, stili di vita, bisogni consumatori, forme d'impresa, condizioni di lavoro e tecnologie dei prodotti offerti. Anzi si tende ad accrescere la complessità ambientale intesa come varietà e variabilità del comportamento dei clienti: ciò incrementa l'eterogeneità della domanda sia tra un mercato-paese e l'altro sia tra un segmento di mercato e gli altri all'interno dello stesso paese. A tal proposito si parla di marketing interculturale cioè la comprensione delle peculiarità culturali di ogni società. Alcuni studiosi coniano l'espressione marketing globale x indicare la combinazione di benefici offerti dalla dimensione globale (es. ampliamento mercato di sbocco e conseguimento economie di scala) con quelli offerti dalla dimensione locale (>risposta a esigenze clienti esteri e difficile imitabilità del prodotto). Il marketing globale non coincide con la standardizzazione dei prodotti: la realtà operativa presenta infatti situazioni in cui le imprese,

sia piccole, medie e grandi, attuano una strategia di differenziazione dei prodotti. E' anche vero che, considerando lo stesso tipo di segmento in diversi paesi, è possibile riscontrare elementi di similitudine. Infatti considerando i singoli segmenti simili di molti paesi come parti di un unico mercato mondiale, l'impresa può organizzare la produzione su grandi volumi, ottenendo consistenti economie di scala. Nel caso dell'abbigliamento, le imprese dei paesi industrializzati si stanno indirizzando vs un mercato di massa globale caratterizzato però da prodotti di qualità media o medio-alta che vengono offerti con peculiari caratteristiche in termini di immagine, marca e a prezzi competitivi. Tali strategie di globalizzazione fanno rif. all'omogeneizzazione dei consumi in certi segmenti di mercato a livello internazionale e sono difficilmente perseguibili dalle PMI. Si può inoltre osservare che il mercato di un prodotto diventa globale non solo x qualità tecnico-mercologiche del bene ma anche perché l'impresa ha agito in modo che il prodotto sembrasse globale. Le imprese più dinamiche sono indotte a decentrare i processi produttivi e a concentrarsi su progettazione e commercializzazione a livello mondiale di un dato prodotto x un dato mercato. La globalizzazione dei mercati e della concorrenza non comporta il fatto che non ci sarà più futuro per le piccole medie imprese. *Le aziende non devono essere necessariamente grandi, né possedere un prodotto finale standardizzato e universalmente interessante x competere in campo globale; esse hanno bisogno di una risorsa differenziata in termini di conoscenze, esperienze, relazioni nonché di una strategia che sfrutti in modo efficace la potenzialità concorrenziale di tale risorsa e delle competenze distintive collegate (es. una tecnologia, un marchio). (molte pmi italiane sono ancora lontane da questa visione).* Va detto infine che studi hanno dimostrato che nelle peculiarità di una data area geografica si trovano delle condizioni per il successo: vicinanza, rapporto di fiducia tra imprese, condivisioni di valori di una comunità locale. Sono condizioni che possono ridurre i costi transazionali e consentire l'esternalizzazione di una serie di fasi produttive. **IL PRODOTTO GLOBALE DA UN PUNTO DI VISTA TECNOLOGICO PRODUTTIVO** dire tutto d'altro libro Per ogni produzione e per ogni settore esiste un patrimonio di conoscenze tecnologiche. Esiste anche un patrimonio culturale internazionale cui fanno rif. le imprese che intendono operare in un settore o mercato e che devono acquisire conoscenze, esperienze e know-how. La conoscenza in ogni singolo paese è non solo la base della crescita personale e professionale di un lavoratore ma anche la principale determinante dei vantaggi competitivi nella concorrenza tra imprese e tra sistemi-paese. I cambiamenti dei mercati internazionali richiedono infine flessibilità produttiva che inducono spesso le imprese a passare da automazione rigida a flessibile. **L'ETNOCENTRISMO DEL CONSUMATORE E LE IMPLICAZIONI DELL'EFFETTO MADE IN SULLE STRATEGIE DELLE IMPRESE** Per etnocentrismo del consumatore si intende la sua propensione a preferire i prodotti nazionali rispetto a quelli importati. Ciò induce spesso il cliente a sovrastimare la qualità del prodotto domestico e a sottostimare quella del prodotto estero alterando le scelte di acquisto. La fabbricazione di un prodotto nel mercato in cui esso sarà anche venduto non solo consente all'impresa multinazionale di essere più vicina ai clienti ma anche di confondere l'origine del prodotto e superare così la diffidenza dei consumatori più etnocentrici. La scelta di localizzare la in luoghi diversi va fondata su un calcolo di convenienza economica e sulle valutazioni di qualità prodotto e percezioni dei clienti. I consumatori tendono a creare una specie di gerarchia di paesi, in base alla quale giudicano il prodotto straniero (i prodotti provenienti dai paesi più sviluppati economicamente sono valutati più favorevolmente). Le imprese dei paesi giudicati negativamente dai consumatori possono compensare tale situazione fornendo incentivi ai commercianti, o stipulando un accordo con un distributore estero che gode di un'immagine/reputazione di prestigio nel mercato di sbocco del prodotto o attuando efficaci politiche di comunicazione o riducendo il prezzo di vendita del prodotto x stimolare la domanda. *Quindi la conoscenza dell'effetto made in in sostanza è utile x attenuare con appropriate manovre di marketing le eventuali percezioni negative o viceversa per sfruttare le opportunità legate a percezioni positive.* **La rilevanza dell'effetto COUNTRY OF ORIGIN:** L'espressione country of origin assume che il prodotto sia fabbricato in un singolo paese; ma l'attuale contesto economico tende a frazionare il processo produttivo in differenti aree geografiche spostando la fabbricazione del prodotto o di componenti nei paesi dove il costo del lavoro è più basso. Il concetto di country of origin assume una connotazione multidimensionale se un prodotto viene progettato in un paese, assemblato in un altro e realizzato con parti componenti fabbricate in altri paesi. Ne consegue la necessità di scomporre l'effetto del paese di origine in più dimensioni: *l'effetto del paese di progettazione (country of design), l'effetto del paese di assemblaggio (country of assembly) o di fabbricazione (country of manufacture), e l'effetto del paese di origine dell'impresa multinazionale (country of corporation) o del marchio (country of brand).* Da alcune indagini è emerso che il country of design è la componente del country of origin che esercita l'influenza maggiore sulle percezioni di qualità del bene del consumatore. Va detto infine che per i marchi forti l'immagine del brand tende a prevalere sull'immagine del paese di fabbricazione, mentre per i marchi deboli

accade il contrario. **L'INSERIMENTO DELLE MPI IN NETWORK MEDIANTE COLLEGAMENTI DI TIPO ELETTRONICO** E' stata evidenziata l'importanza delle reti tra imprese specie tra quelle di minor dimensioni nell'era della globalizzazione. Tale forma organizzativa consente alle PMI di meglio competere con le aziende +grandi, favorisce l'apprendimento, permette di aumentare l'efficienza dell'attività svolta in cooperazione e consente di sfruttare economie di scala. I meccanismi alla base del commercio elettronico possono aprire nuove opportunità per la cooperazione tra imprese: l'uso di internet, videoconferenze... aprono nuovi confini. I nuovi network di produzione possono diventare internazionali, nel senso che essi sono composti da imprese localizzate in diversi paesi. La bontà della comunicazione dipende non solo dal tipo di canale utilizzato ma anche dalle interazioni personali che pongono le basi x la creazione del clima di fiducia necessario x lo sviluppo di relazioni durature. Per certi aspetti le PMI hanno buone basi x competere a livello globale: la globalizzazione ha provocato un certo livellamento dell'accesso alla conoscenza e alla tecnologia grazie alle reti e ai database elettronici.. **RIFLESSIONI SULLE PMI** una certa strategia che è risultata valida x un'impresa può non essere valida per un'altra che opera con altre risorse e obiettivi; si stanno facendo frequenti le scelte di espansione tramite rapporti di collaborazione con altre aziende per realizzare un business; le potenzialità competitive dell'impresa sui mercati internzli risultano tanti maggiori tanto più efficaci sono le modalità di integrazione della singola azienda con il proprio sistema paese e quanto più elevato è il livello di efficienza di varie istituzioni (es. Pubb. Amminstzn); le difficoltà dell'impresa che vuole internazionalizzarsi sono tanto maggiori quanto più scarse sono le interazioni positive tra mondo economico, contesto sociale e politico.

ASPETTI INNOVATIVI NEI PROCESSI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE

Il traffico di perfezionamento attivo e il traffico di perfezionamento passivo Il traffico di perfezionamento è una modalità di decentramento internazionale della produzione e può assumere due forme: **attivo** (riguarda specie settore meccanica, chimica, petrolifero; quando un bene viene importato temporaneamente nel territorio economico dell'UE per essere sottoposto ad alcune lavorazioni (cioè perfezionato) e viene poi riesportato verso il paese di provenienza; i costi di trasporto devono essere contenuti) e **passivo** (quando un bene viene esportato temporaneamente per essere sottoposto a ulteriori lavorazioni (cioè perfezionato) al di fuori del territorio economico dell'UE e viene poi reimportato nel paese di origine). Importante è poi il **decentramento produttivo internazionale** (o subfornitura internaz.le) quando un'impresa di un determinato paese commissiona ad un'impresa di un altro paese la fabbricazione e talvolta la progettazione di un semilavorato, componente o prodotto finito. L'azienda estera si assume il rischio economico di impresa e l'impresa committente non sostiene alcun costo fatta eccezione per i costi transazionali e per i costi di controllo (es. lavorazioni conformi qualitativamente). **Nel traffico di perfezionamento passivo** l'azienda estera effettua le trasformazioni richieste e riconsegna alla prima impresa il bene che ha così acquisito maggior valore aggiunto. I vantaggi sono costi di fabbricazione più bassi e sfruttamento di competenze tecnologiche possedute dall'impresa. Il TPerfPass è molto diffuso nell'ambito di semilavorati e parti componenti a basso valore aggiunto in molti settori produttivi (calzature, abbigliamento... che operano con marchi qualificati sul mercato dei prodotti finiti) **TEOREMA DELLE INTERDIPENDENZE SETTORIALI:** Quando le aziende di un dato paese esportano componenti, tecnologie e semilavorati vendendo ad imprese estere produttrici di beni finiti, esse provocano rilevanti effetti sui processi concorrenziali a livello internazionale di quei beni. Ad es. nel settore dei macchinari o calzaturiero ci sono casi di imprese produttrici di componenti che hanno esportato suole col marchio made in Italy, vendendole ad imprese di PVS, che offrono poi il prodotto finito cioè le calzature sui mercati internazionali, con conseguenti effetti sulla concorrenza portata alla aziende calzaturiere italiane. I pti di forza delle imprese italiane sono stati offerti anche all'aziende europee.. **LA GESTIONE DEL BUSINESS NELLE IMPRESE INDUSTRIALI: innovazione e approcci** La caratteristica distintiva delle aziende che seguono strategie globali è che alla fine tutte quante cercano il predominio prodotto/mercato su base mondiale. Non si deve ritenere che l'unica maniera x diventare globali sia qda di svolgere tutte le attività necessarie x produrre e vendere prodotti finiti, come richiesto da un dato sistema del valore. Si può invece procedere esaminando risorse tangibili o intangibili necessarie x eseguire tutte le attività di un dato business system. In alcune situazioni, nell'ottica della gestione del business, basterebbe autorizzare l'impiego di una particolare risorsa (si pensi ad es. alla licenza di fabbricazione o franchising). In altri casi potrebbe essere preferibile una sussidiaria che includa l'uso comune di tutte le risorse aziendali. Le forme di internazionalizzazione + adottate dalle PMI riguardano la funzione di commercializzazione tramite apertura di filiali commerciali o attraverso l'integrazione verticale a valle nel settore della distribuzione all'estero.. Interessanti risultati economici vengono ottenuti tramite operazn internazionali di licenze di fabbricazione e di cessione di marchio, anche se consentono minor controllo di vantaggi competitivi. Gli elementi che

favoriscono l'internazionalizzazione della funzione produttiva sono l'assenza di barriere commerciali. L'accresciuta complessità dell'ambiente in certi casi può dar vita a vincoli e minacce per l'impresa; in altri casi può offrire nuove opportunità purché in un dato momento il management possieda risorse e competenze appropriate. **UNA NUOVA STRATEGIA PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE** Attualmente la maggior parte delle PMI attua una strategia di diversificazione produttiva diretta a scegliere quale prodotto fabbricare per quale mercato. La missione principale di una possibile azienda diversificata può essere quella di progettare e fabbricare il prodotto adatto a un determinato segmento di mercato di uno o più paesi. Il problema dell'internazionalizzazione dell'impresa oggi non può essere posto solo nei termini quali prodotti fabbricare e quali mercati. Un nuovo approccio strategico con cui le imprese affrontano oggi l'attività economico-produttiva consiste nell'analizzare come può essere sezionato il ciclo economico-produttivo completo di un bene nelle varie funzioni (es. progettazione, marketing...) e quali attività di supporto occorrono per svolgere le diverse funzioni operative. In altri termini si devono decidere la localizzazione delle strutture operative e le modalità tecnico-organizzative di svolgimento delle attività individuate. Una scelta strategica per ogni impresa è decidere quali funzioni e attività è conveniente svolgere all'interno dell'impresa e quali far svolgere ad altre imprese specializzate (outsourcing). La strategia di internazionalizzazione diventa complessa, cioè occorre decidere non solo in quali mercati operare e con quali linee di prodotto, ma anche quanto e come investire in ogni linea di prodotti. Va detto dunque che l'impresa formula il processo decisionale in 2 fasi: analizza le proprie risorse e competenze distintive, confrontando il proprio patrimonio tecnologico, cultura, potere di mercato con le risorse e competenze dei concorrenti e decide successivamente in quali funzioni è conveniente investire e quante risorse vanno allocate in tali funzioni. L'impresa attua così una diversificazione che la porta a svolgere diverse funzioni economiche nei differenti business (ad es. può privilegiare in uno la produzione, in un altro la commercializzazione...).