

## MODELLO VRIO

Il modello VRIO analizza il vantaggio competitivo attraverso quattro dimensioni: **Valore**, **Rarità**, **Inimitabilità** e **Organizzazione**.

**Valore:** si realizza quando risorse e competenze creano un'offerta soddisfacente per i clienti, generando soddisfazione diretta o risparmi. Un'offerta orientata alla convenienza soddisfa il bisogno del cliente permettendo un risparmio, mentre un'offerta orientata alla differenziazione soddisfa bisogni funzionali e simbolici (es. una borsa Chanel combina entrambi).

**Rarità:** una risorsa è competitiva quando è scarsa o unica, spingendo i consumatori a pagare di più.

**Inimitabilità:** una risorsa è difficile da imitare per i concorrenti a causa di diversi fattori:

- **Path dependency:** gli eventi passati dell'impresa creano risorse difficili da replicare; •  
**Conoscenza tacita:** specifica e non trasferibile, basata su processi e competenze interne;
- **Ambiguità casuale:** la relazione poco chiara tra variabili rende complessa l'imitazione;
- **Complessità:** l'interconnessione tra risorse e competenze aumenta la difficoltà; •  
**Diseconomie di compressione del tempo:** attività che richiedono tempi lunghi impediscono ai concorrenti di accelerare il processo;
- **Effetti di rete e vantaggi del first mover:** vantaggi derivanti da standard, clienti e distribuzione.

**Organizzazione:** l'impresa può appropriarsi di un vantaggio competitivo sostenibile solo se adotta una struttura capace di integrare valore, rarità e inimitabilità nel lungo termine.

## MATRICE BCG+ ANALISI PORTAFOGLIO

Un'impresa diversificata deve gestire il portafoglio business e garantire equilibrio economicofinanziario nel medio-lungo periodo, valutando il posizionamento, le prospettive, le sinergie e la competizione. È importante razionalizzare il portafoglio tramite cessioni e acquisizioni, assicurandosi di avere business che finanziano quelli che assorbono risorse. Ogni business si trova in una fase del ciclo di vita con sviluppo differente. Per la gestione del portafoglio si usano matrici come la BCG e la General Electric McKinsey. **Matrice BCG:** usa il tasso di crescita del mercato e la quota di mercato relativa per analizzare attrattività e competitività.

Le posizioni sono:

- **Star:** alta competitività e attrattività, richiede investimenti significativi ma ha buone prospettive.
- **Question Mark:** bassa competitività, alta attrattività, con buone opportunità ma necessità di investimenti.
- **Cash Cow:** alta competitività, bassa attrattività, in mercati maturi con elevata liquidità.
- **Dog:** bassa quota di mercato, scarse prospettive, senza convenienza a investire. Le limitazioni dell'approccio: le variabili sono troppo semplici e statiche, non considerano dinamiche evolutive, sinergie e interdipendenze.

## Matrice GE McKinsey

La **Matrice GE McKinsey** è una matrice multifattoriale che misura l'attrattività del mercato e la competitività dell'impresa attraverso molteplici variabili, definite in base alle caratteristiche del portafoglio. A ciascuna variabile viene assegnato un peso e si calcola una media ponderata per ottenere il punteggio di competitività o attrattività. Dopo aver calcolato i punteggi, i business vengono collocati in una matrice dove i cerchi rappresentano la dimensione del mercato e la sezione evidenziata la quota di mercato dell'impresa.

L'analisi aiuta a definire la strategia per ogni business: nei quadranti in alto a sinistra, con alta attrattività e competitività, si deve investire; in basso a destra, con attrattività e competitività medio-basse, occorre disinvestire. A differenza della matrice BCG, la GE McKinsey richiede una maggiore soggettività nella scelta delle variabili. Questi strumenti sono utili per prendere decisioni preliminari sulla struttura del portafoglio, ma richiedono analisi e valutazioni di mercato approfondite.

## IN BASE A QUALI ELEMENTI L'IMPRESA SCEGLIE IN QUALE SETTORE OPERARE —>MATRICE ANSOFF

L'impresa, nello scegliere il business in cui operare, valuta l'attrattività dei settori e la competitività che può esprimere al loro interno. La **Matrice di Ansoff** analizza le opzioni strategiche di sviluppo a livello corporate. Le quattro opzioni principali sono:

- **Strategia di concentrazione:** migliorare la performance in prodotti e mercati già esistenti, incrementando la domanda, aumentando la quota di mercato e attraverso acquisizioni strategiche.
- **Diversificazione:** entrare in un nuovo business.

**Correlata:** entrare in un'attività simile, con complementarietà tecnologiche e commerciali. Può essere attuata attraverso lo **sviluppo del mercato** (entrando in nuovi mercati con prodotti esistenti) e lo **sviluppo del prodotto** (offrendo nuovi prodotti agli stessi mercati).

**Non correlata:** entrare in un settore nuovo, mirando a minimizzare il rischio e massimizzare i ritorni per gli azionisti.

- **Integrazione verticale:** entrare in una fase a monte o a valle della filiera, come nel caso di Apple, per aumentare il controllo sulla produzione

## LEADERSHIP DI COSTO

Il **vantaggio competitivo di costo** mira a ridurre i costi offrendo prodotti al prezzo più basso, mantenendo qualità accettabile. Si punta all'efficienza, riducendo servizi e guadagnando quote di mercato grazie alla convenienza economica. **Determinanti principali:**

- **Economie di scala:** riduzione dei costi medi aumentando la produzione, tramite ripartizione dei costi fissi, specializzazione di impianti e personale.
- **Economie di scopo:** svolgere attività congiunte (es. produzione di beni correlati) è più efficiente rispetto a processi separati.
- **Apprendimento ed esperienza:** con il learning by doing, la curva di apprendimento e quella di esperienza mostrano come la produzione cumulata riduca i costi medi e il costo del lavoro.
- **Proprietà intellettuale:** sfruttare brevetti e segreti industriali permette di ridurre i costi in esclusiva.
- **Input a basso costo:** si ottiene con potere contrattuale sui fornitori, rapporti di lungo termine, localizzazione favorevole o accesso privilegiato a input scarsi.
- **Nuovo modello di business:** innovazioni come eliminare fasi della catena del valore o introdurre di nuove, esemplificate da Ryanair e Amazon.

- **Efficienza residuale:** eliminare risorse in eccesso per massimizzare l'efficienza, nonostante resistenze organizzative.

## FRAMEWORK DELLA SOSTENIBILITÀ

Per una "Sustainable Transformation", si deve passare da un "Leader tradizionale", focalizzato sulla massimizzazione dei profitti, a un "Sustainable Leader", incentrato sulla green economy e sulla sostenibilità. La Sostenibilità si concentra soprattutto sul "Sustainable Business", che pone i sistemi produttivi e le imprese al centro. Il Framework comprende diverse aree:

- **Economia e sostenibilità:** studia la Green Economy e l'Economia Circolare.
- **Strategia e sostenibilità:** esplora il ruolo della sostenibilità nelle strategie aziendali, verificando se rappresenta una best practice.
- **Sostenibilità, istituzioni e regolamentazione:** riguarda le iniziative politiche e istituzionali per lo Sviluppo Sostenibile.
- **Misurazione e rendicontazione della sostenibilità:** analizza i sistemi di rendicontazione non finanziaria e i Sustainability Rating.
- **Implementazione della sostenibilità:** focalizza sulla creazione di capacità per una Sustainable Leadership.

## ESG: I 4 pilastri della sostenibilità

- **Sostenibilità ambientale:** include non solo la dimensione ambientale, ma anche quella economica e sociale. Un modello di sviluppo sostenibile soddisfa i bisogni dell'umanità senza compromettere la possibilità delle generazioni future di fare altrettanto. Si concentra sugli impatti come il cambiamento climatico, la deforestazione e lo smaltimento dei rifiuti.
- **Sostenibilità sociale:** riguarda la capacità di garantire benessere e giustizia per l'intera umanità. Implica la gestione degli impatti aziendali su dipendenti, clienti e comunità locali, favorendo un impegno positivo e proattivo.
- **Sostenibilità economica:** consiste nella capacità di un sistema economico di crescere a lungo termine, generando reddito e lavoro senza danneggiare gli aspetti sociali e ambientali, promuovendo un modello di sviluppo equilibrato.
- **Governance:** riguarda le normative e le pratiche interne che regolano la gestione aziendale. Per una trasformazione sostenibile, è necessaria una leadership forte e un impegno del top management, supportato da una solida struttura di governance.

## VANTAGGIO COMPETITIVO DI DIFFERENZIAZIONE

La strategia di differenziazione consente all'impresa di offrire al mercato un valore unico e non replicabile dai concorrenti, con elementi distintivi che possono essere funzionali, di servizio o simbolici. Spesso si adotta una strategia ibrida, chiamata "cost-effective differentiation", per unire unicità ed efficienza nei costi. La percezione dei consumatori è centrale: un valore percepito più alto consente di applicare un prezzo premium, come fa Apple, coprendo i costi e generando profitto.

### Fonti della differenziazione:

1. **Caratteristiche del prodotto/servizio:** migliorare funzioni, soddisfare più bisogni o introdurre novità.
2. **Qualità e affidabilità:** offrire prodotti longevi e di qualità superiore.
3. **Comodità e servizio:** esempi come Amazon, con distribuzione efficiente e assistenza clienti efficace.
4. **Brand image:** costruire un'identità forte con marketing e comunicazione, distinguendo i prodotti nella mente dei consumatori.

### Identificare le fonti di differenziazione:

- **Segmentazione del mercato:** suddividere i consumatori in base a bisogni e caratteristiche comuni.
- **Mappatura della catena del consumo:** analizzare le fasi del rapporto tra consumatore e impresa, dal bisogno iniziale allo smaltimento del prodotto.

## RISORSE E COMPETENZE (Resource-Based View)

Il processo di gestione strategica si basa sull'analisi interna ed esterna. L'analisi interna valuta **risorse** e **competenze** per verificare la capacità dell'impresa di offrire una value proposition unica.

**RISORSE:** fattori produttivi utilizzati per creare valore e vantaggio competitivo (*what*). Si trovano spesso nell'attivo patrimoniale del bilancio e possono essere:

- **Tangibili:** macchinari, impianti.
- **Intangibili:** brand, brevetti, risorse umane e finanziarie.

**COMPETENZE:** capacità di svolgere attività e processi (*how*), coordinando le risorse verso obiettivi specifici. Le più rilevanti per il vantaggio competitivo sono:

- **Distintive** (uniche nel mercato),
- **Strategiche** (essenziali per il successo),
- **Organizzative** (coordinamento efficace), • **Dinamiche** (adattabilità ai cambiamenti).

Per mantenere un vantaggio competitivo di lungo termine, è fondamentale rafforzare queste competenze e proteggere le risorse chiave.

## DIAMANTE AZIENDALE DI PORTER

Spiega perché alcuni settori in una nazione diventano competitivi a livello internazionale mentre altri no. Il modello include 4 elementi:

- **Condizione dei fattori:** capacità di un paese di sfruttare risorse economiche, naturali, culturali e sociali per creare vantaggi competitivi.
- **Condizioni della domanda:** clienti esigenti spingono le imprese verso innovazione e competitività.
- **Settori industriali correlati e di supporto:** il vantaggio competitivo spesso riguarda gruppi di settori correlati, non singoli settori isolati.
- **Strategia, struttura e rivalità delle imprese:** la concorrenza interna stimola innovazione, efficienza e qualità. Le imprese che affrontano una forte competizione locale sono più preparate per competere a livello internazionale.

## 5 FORZE COMPETITIVE DI PORTER (descrivendo specificamente ognuna)

La redditività di un settore dipende dal grado di concorrenza e dal livello di attrattività del mercato. Il modello delle 5 forze competitive di Porter analizza i fattori che influenzano tale redditività:

1. **Rivalità tra le imprese esistenti:** La concorrenza diretta tra le imprese è il fattore principale che determina la redditività del settore. Alcuni aspetti che la influenzano:
  - **Numero di concorrenti:** Più imprese esistono, minore è il potere di mercato e più alta la pressione competitiva.
  - **Differenziazione del prodotto:** Prodotti unici creano fedeltà, mentre le commodity accrescono la competizione sul prezzo, riducendo i margini.
  - **Switching costs:** Costi per il cliente che cambia marca; se alti, riducono la concorrenza.
  - **Andamento della domanda:** Una domanda crescente riduce la rivalità, mentre una domanda in calo spinge le imprese a competere sui prezzi.
  - **Capacità produttiva:** Maggiore capacità produttiva riduce l'attrattività, in quanto le imprese possono produrre a costi più bassi.
  - **Caratteristiche del business:** Settori con alta intensità di capitale o costi di stoccaggio generano concorrenza.
  - **Barriere all'uscita:** I sunk costs, costi non recuperabili affrontati all'avvio, riducono l'attrattività di un mercato.

2. **Potere negoziale degli acquirenti:** I consumatori possono ottenere condizioni vantaggiose, minacciando la profittabilità dei fornitori. Dipende da:

- **Potere contrattuale degli acquirenti:** Relativo alla possibilità di non concludere una transazione, in base a fattori come la concentrazione degli acquirenti, l'informazione, la domanda e gli **switching costs**.
- **Sensibilità al prezzo:** Se gli acquirenti sono sensibili ai prezzi, cercano condizioni favorevoli. La sensibilità aumenta quando: il prodotto è costoso, l'acquisto è in volume o l'input non influisce sulla qualità del prodotto.

3. **Potere contrattuale dei fornitori:** I fornitori forti possono imporre prezzi elevati, danneggiando la redditività del settore. Due fattori rilevano per il loro potere: numero concentrazione e dimensione dei fornitori, minaccia credibile di integrazione a valle.

**4. Minaccia di nuovi entranti:** La competitività di un settore dipende dalla possibilità che nuovi attori entrino nel mercato, attirando quote e spingendo i prezzi al ribasso. Le imprese cercano di scoraggiare nuovi entranti con **barriere all'entrata**:

- **Economie di scala e apprendimento:** Le imprese consolidate producono a costi più bassi grazie alla produzione in massa.
- **Vantaggi non legati alla dimensione:** Rapporti di fiducia con i fornitori e accesso a risorse rare.
- **Accesso ai canali di distribuzione:** Nuovi entranti faticano a trovare spazi nei canali di distribuzione già occupati dai concorrenti.
- **Fabbisogno di capitali:** Le nuove imprese devono disporre di risorse finanziarie per entrare nel settore.
- **Effetti di rete:** Aumentano i **switching costs**, rendendo più difficile per i nuovi entranti sottrarre quote di mercato.
- **Barriere istituzionali e legali:** Limitazioni normative per i nuovi entranti.
- **Ritorsioni:** Le imprese consolidate possono rispondere con guerre di prezzo o azioni legali.

**5. Minaccia di prodotti sostituiti:** Due prodotti sono sostituiti quando soddisfano lo stesso bisogno con soluzioni diverse. Ad esempio, WhatsApp e la posta tradizionale sono sostituiti, mentre WhatsApp e Messenger sono concorrenti diretti. La minaccia dei sostituiti dipende da cinque fattori: La performance offerta dal prodotto, Il prezzo a parità di performance, conoscenza del prodotto, facilità di acquisto e disponibilità, Assenza di switching costs.

## PORTER TOTALE IN 15 RIGHE

1. **Rivalità tra le imprese esistenti:** La concorrenza interna tra le aziende determina la redditività del settore. Maggiore è il numero di concorrenti e più bassa è la differenziazione del prodotto, più intensa sarà la rivalità, influenzata anche dai costi di switching, dalla domanda, dalla capacità produttiva, dalle caratteristiche del business e dalle barriere all'uscita.
2. **Potere negoziale degli acquirenti:** I clienti possono influenzare i prezzi e i termini delle transazioni. Questo potere è maggiore quando ci sono pochi acquirenti, elevata sensibilità al prezzo, alti switching costs e la possibilità di integrazione a monte.
3. **Potere contrattuale dei fornitori:** I fornitori possono imporre prezzi elevati se sono pochi, grandi, e hanno la possibilità di integrazione a valle, riducendo la redditività del settore.
4. **Minaccia di nuovi entranti:** La possibilità di nuovi competitor attratti da alti profitti può ridurre i margini. Barriere all'entrata come economie di scala, vantaggi di costo, accesso ai canali di distribuzione, capitali necessari, effetti di rete, barriere legali e ritorsioni possono scoraggiare i nuovi entranti.
5. **Minaccia di prodotti sostitutivi:** La disponibilità di prodotti alternativi che soddisfano lo stesso bisogno può erodere la redditività. La minaccia dipende dalla performance, prezzo, consapevolezza dei consumatori, facilità di acquisto e assenza di costi di switching.

## MODELLO PORTER PRODOTTI COMPLEMENTARI E CONCORRENZA DINAMICA

Per analizzare la concorrenza e le dinamiche competitive, si utilizza il modello di Michael Porter. Secondo questo approccio, la redditività di un settore dipende da cinque forze competitive: **rivalità tra le imprese esistenti, potere negoziale degli acquirenti, potere negoziale dei fornitori, minaccia di nuovi entranti e minaccia di prodotti sostituiti**. Tuttavia, l'analisi strategica non si limita al solo ambiente competitivo. Si estende all'**ambiente generale**, composto da variabili esterne che l'impresa non può controllare direttamente, ma che influenzano significativamente

il suo andamento. Tra queste, una rilevante è rappresentata dai **prodotti complementari**, considerati una "sesta forza" nel modello. Questi prodotti, quando utilizzati insieme, creano valore aggiunto rispetto all'uso separato (es. console per videogiochi e videogiochi). L'andamento dei settori complementari può influenzare, in modo positivo o negativo, la competitività e la redditività delle imprese nel settore, alterando la loro posizione strategica.

## INTEGRAZIONE VERTICALE

L'integrazione verticale consiste nella decisione di un'impresa di svolgere internamente attività precedentemente delegate a fornitori esterni. Si tratta di una scelta di **make or buy** che può orientarsi in due direzioni:

- **Integrazione verticale a valle:** l'impresa assume il controllo di attività poste a valle nella catena del valore, come distribuzione o vendita.
- **Integrazione verticale a monte:** l'impresa incorpora attività poste nelle fasi iniziali della filiera, come l'approvvigionamento di materie prime.

### Vantaggi dell'integrazione verticale (3C):

- **Competenze:** conviene internalizzare attività in cui si eccelle o che richiedono conoscenze specifiche difficili da acquisire sul mercato.
- **Coordinamento:** permette di ridurre i costi di interazione tra imprese e gestire meglio attività interdipendenti.
  - **Interdipendenza modulare:** attività standardizzate, esternalizzabili.
  - **Interdipendenza sequenziale:** attività che necessitano di coordinamento intermedio.
  - **Interdipendenza reciproca:** attività che richiedono coordinamento continuo e intenso.
- **Controllo:** utile per mantenere il dominio su risorse strategiche, competenze rare o infrastrutture essenziali.

### Rischi (2F):

- **Perdita di flessibilità:** difficoltà nell'adattarsi ai cambiamenti di mercato.
- **Perdita di focalizzazione:** inefficienza nell'assumere troppe attività, rispetto a imprese specializzate.

# DIVERSIFICAZIONE

Si parla di diversificazione quando un'impresa decide di entrare in un nuovo business per ampliare il proprio raggio d'azione.

## Tipologie di diversificazione:

- **Correlata:** implica l'ingresso in settori complementari dal punto di vista tecnologico, produttivo o commerciale. Mira a sfruttare sinergie, ridurre costi e ottenere economie di scala e di scopo.
- **Non correlata:** comporta l'entrata in business completamente diversi. Spesso è motivata da ragioni finanziarie, come la riallocazione di risorse in mercati con prospettive di crescita elevate.

## In base alla Classificazione secondo Rumelt le imprese si definiscono:

1. **Single business:** oltre il 95% dei ricavi proviene da un unico business.
2. **Dominant vertical business:** più del 70% dei ricavi deriva dal core business e dalle attività lungo la filiera produttiva.
3. **Dominant business:** oltre il 70% dei ricavi proviene dal core business, il resto da settori correlati.
4. **Diversificazione correlata:** meno del 70% dei ricavi dal core, con altre attività complementari.
5. **Parzialmente correlata:** meno del 70% dei ricavi dal core, con settori a complementarietà limitata.
6. **Non correlata:** ingresso in business senza alcuna relazione (conglomerati).

## Motivazioni della diversificazione:

La diversificazione è utile se genera sinergie che riducono i costi o migliorano il valore complessivo dell'impresa. Si basa su un utilizzo efficace delle **risorse aziendali**, che si dividono in:

- **Front end:** elementi legati al rapporto col mercato (brand, gamma prodotti, canali distributivi, comprensione dei bisogni).
- **Back end:** risorse interne operative e tecnologiche (sistemi informativi, economie di scala, gestione della supply chain).

Diversificarsi in mercati adiacenti permette di sfruttare al massimo le sinergie, aumentando la competitività e il valore generato.

Il miglior ampliamento delle risorse detenute dall'impresa si ottiene tramite le 8S:

1. **Slack:** Ottimizzare risorse sottoutilizzate entrando in nuovi business.
2. **Sinergies:** Creare valore superiore sfruttando interazioni tra elementi diversi.
3. **Shared Knowledge:** Condividere competenze chiave tra business unit, adattandole ai processi specifici.
4. **Similar Business Model:** Sfruttare modelli di business con elementi comuni per generare vantaggi competitivi basati su competenze condivise.
5. **Spreading Capital:** Allocare risorse alle unità più redditizie per creare valore attraverso la diversificazione.
6. **Stepping Stones:** Ampliare continuamente risorse e competenze analizzando i business attivi.
7. **Stepping or Slowing Simulators:** Diversificare per prevenire mosse strategiche dei concorrenti in mercati competitivi.
8. **Stay Even Technological Change:** Usare acquisizioni per mantenere il passo con rapidi cambiamenti tecnologici nei settori avanzati.

## ALLEANZE STRATEGICHE

Un'alleanza strategica è un accordo tra imprese per combinare risorse e capacità al fine di creare valore. Gli obiettivi principali includono l'ingresso in nuovi business, il rafforzamento di posizioni di mercato e la riduzione dei costi. Le imprese possono scegliere tra **buy** (acquistare da fornitori esterni), **make** (gestire internamente) o **ally** (formare partnership).

Le alleanze generano valore combinando input strategici: risorse uniche (es. Disney e Pixar), risorse simili per economie di scala/scope, risorse nuove o riducendo i costi di transazione lungo la catena del valore.

Tipi principali di alleanze:

- **Not-Equity Alliance:** Contratto per attività a bassa interdipendenza.
- **Equity Alliance:** Coopartecipazione azionaria per attività ad alta interdipendenza.
- **Joint Venture:** Creazione di una terza società indipendente per combinare risorse.

**Rischi:**

- **Hold-Up:** Appropriazione indebita di risorse del partner.
- **Misrepresentation:** Dichiarazione falsa di competenze o risorse.

Per funzionare, un'alleanza richiede **fiducia**, costruita tramite relazioni personali, clausole contrattuali, partecipazioni azionarie e meccanismi di garanzia come il financial collateral bonds.

## RAPPORTO TRA STRATEGIA E SOSTENIBILITA'

Le imprese integrano sempre più la sostenibilità nelle strategie per adattarsi ai cambiamenti settoriali e rispondere agli stakeholder. La sostenibilità può essere sia un fattore di parità competitiva sia di differenziazione, creando vantaggi strategici.

Ioannou e Serafeim evidenziano che pratiche sostenibili comuni mantengono la competitività, ma quelle distintive generano risultati superiori. Integrare la sostenibilità richiede un approccio di medio-lungo termine, un solido business model con bilanciamento finanziario e una value proposition che coinvolga tutti gli stakeholder.

**Le aree chiave sono:**

1. **Gestione dei rischi sostenibili;**
2. **Coinvolgimento degli stakeholder;**
3. **Creazione di valore condiviso;**
4. **Societal marketing** per posizionarsi come leader responsabile;
5. **Innovazione sostenibile dei modelli di business.**

Un'impresa sostenibile anticipa i cambiamenti, bilancia obiettivi economici e sociali, e usa la sostenibilità come leva per vantaggi competitivi.

## TIPI DI STRATEGIE INNOVATIVE

Le strategie innovative rappresentano l'applicazione pratica di invenzioni per creare valore sul mercato. Perché un'innovazione sia efficace, deve essere nuova, utile e implementata con successo, diventando così una leva per la competitività.

**Tipologie di innovazione:**

- **Incrementale:** Si basa su miglioramenti graduali di prodotti o processi esistenti, sfruttando le conoscenze già acquisite dall'impresa.
- **Radicale:** Comporta l'introduzione di nuove conoscenze, tecnologie o metodi che trasformano radicalmente il modo di creare valore (es. passaggio dalle macchine da scrivere ai computer).

L'innovazione può essere orientata:

- **All'impresa:** mira a rafforzare la competitività interna.
- **Al mercato:** introduce nuove soluzioni ai consumatori.

### **Gestione dell'innovazione:**

Include il monitoraggio del contesto esterno, la selezione e priorità dei progetti, lo sviluppo delle risorse, l'implementazione, la valutazione dei risultati e la protezione dall'imitazione tramite brevetti o complessità tecnologica.

### **Redditività dell'innovazione:**

Dipende dal valore creato e dalla capacità dell'impresa di appropriarsene. Strumenti utili includono brevetti, vantaggi temporali e alleanze strategiche.

### **Categorie di strategie innovative:**

- **Riconfigurazione della catena del valore:** Es. Netflix ha eliminato i punti vendita.
- **Low-end disruptive innovations:** Prodotti a basso costo con tecnologie diverse.
- **High-end disruptive innovations:** Offerte superiori o con nuove funzionalità.
- **Mass customization:** Personalizzazione di massa.
- **Strategie oceano blu:** Creazione di nuovi mercati.
- **Sharing economy:** Piattaforme per condividere risorse private (es. Uber).
- **Free business model:** Prodotti o servizi gratuiti

## **Strategia di espansione internazionale**

Le imprese si espandono a livello internazionale per crescere, aumentare l'efficienza, diversificare i rischi, conoscere meglio i consumatori esteri e rispondere alla globalizzazione.

**Dove espandersi:** Quando un'azienda decide di entrare nel mercato internazionale, deve determinare **dove** operare.

Fattori da valutare: preferenze dei clienti, reddito, sviluppo della domanda, concorrenza, infrastrutture, sistema normativo e rischio politico. Il modello CAGE aiuta a misurare le distanze:

- **Geografica:** Trasporti, vicinanza fisica.
- **Culturale:** Lingua, religione, fiducia nelle imprese straniere.
- **Amministrativa:** Differenze istituzionali e normative.
- **Economica:** Reddito e capacità di acquisto.

**Come espandersi:** Quando le imprese si espandono a livello internazionale, affrontano due principali questioni:

Le imprese affrontano il dilemma tra adattamento locale (personalizzazione dei prodotti, ma costi più alti) e standardizzazione globale (economie di scala, costi minori).

### **Strategie principali**

Le 3 principali strategie che le imprese possono attuare per fare business a livello internazionale sono:

1. **Multidomestica:** Adattamento dei prodotti ai mercati locali.
2. **Globale:** Standardizzazione per ridurre i costi.
3. **Arbitraggio:** Sfruttare risorse a basso costo o uniche di specifici paesi.