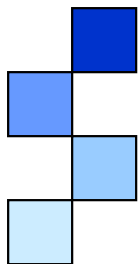
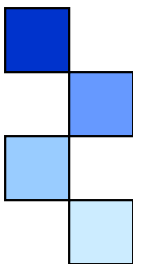


14. LE CONNESSIONI TRA RISORSE ED OPPORTUNITA'



Fabio Cassia





Le connessioni tra risorse ed opportunità

- ▶ La strategia è lo strumento attraverso il quale **allineare efficacemente le risorse**, le strutture, i valori e le capacità dell'impresa all'ambiente, al settore e **alle opportunità** (resource based view)

Competenze, risorse e strumenti per la definizione del vantaggio competitivo	Opportunità nel segmento affluente	Opportunità legate alla classe media	Opportunità alla base della piramide
Risorsa Y	X	X	
Competenza Z		X	X
Risorsa W	X		
.....			

- ▶ Posto che **ogni impresa combina e ricombina con modalità proprie le diverse risorse**, è possibile (semplificando) individuare alcuni **legami generali tra le opportunità e le risorse analizzate nel corso?**

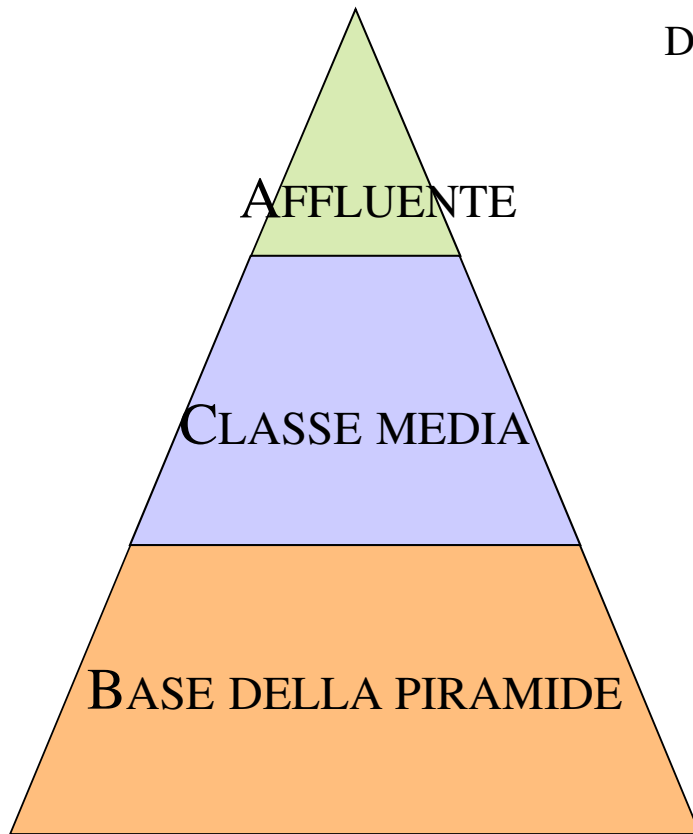
Le connessioni tra risorse ed opportunità

Localizzazione
dell'opportunità

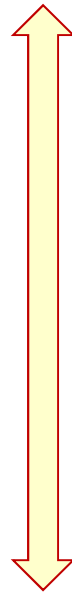
Tipologia di
vantaggio
competitivo

Risorse/leve
chiave

Risorse/leve
trasversali



DIFFERENZIAZIONE

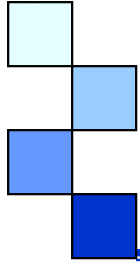


LEADERSHIP DI
COSTO
(VALORE E BENEFICI /
PREZZO)

- Brand premium
- Innovazione progressiva
- Distribuzione selettiva (urbana)

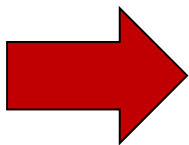
- Brand value for money
- Innovazione scardinante
- Canali distributivi "naturali"

Vantaggi del first mover;
definizione dei canali distributivi;
networking e "social embeddedness";
scelta dei media e comunicazione cross-culturale;
etica e responsabilità sociale.

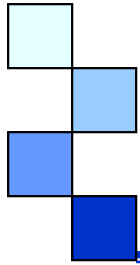


Errori delle multinazionali “occidentali” nei paesi emergenti

- ▶ In generale, buona capacità di servire i consumatori affluent-globali
- ▶ Difficoltà nella parte bassa della piramide, dove le imprese locali hanno avuto spesso successo:
 - sfruttando la propria approfondita conoscenza dei mercati finali locali e la capacità di valutare le similarità con altri mercati vicini
 - traendo vantaggio dalla familiarità con i fornitori locali delle risorse tecniche, finanziarie ed umane
 - trasformando i vuoti istituzionali in opportunità di business

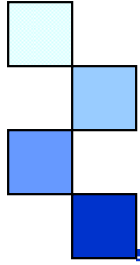


Prahalad e Lieberthal (1998): “The end of corporate imperialism”



Errori delle multinazionali “occidentali” nei paesi emergenti

- ▶ I **fallimenti** registrati dalle **imprese occidentali** sui mercati emergenti sono state **dovuti a** (Pacek e Thorniley, 2007):
 - **errata stima delle potenzialità** di mercato
 - **importanza marginale** attribuita ai **mercati emergenti** rispetto alle strategie complessive
 - pressioni esterne verso **risultati di breve periodo**
 - **ridotto coinvolgimento dei vertici** dell'impresa
 - gestione dei mercati internazionali **non** basata su **una netta suddivisione tra paesi maturi ed emergenti**
 - tentativo di **espandere con pochi adattamenti** prodotti e strategie



Errori delle multinazionali “occidentali” nei paesi emergenti

- » **monitoraggio non continuativo** dello scenario e del mercato
- » **sottostima** della forza dei **competitor** locali
- » **indecisione** che provoca ingressi tardivi nei mercati emergenti e con risorse non adeguate (ma attenzione agli ingressi troppo anticipati!)
- » **centralizzazione** anziché decentralizzazione delle decisioni che richiedono un contatto diretto col mercato
- » **strutture organizzative rigide** e resistenti al cambiamento
- » **innovazioni** finalizzate solo a presidiare i **segmenti superiori** del mercato