

Economia e gestione delle imprese

a. a. 2018/2019



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

Prof. Francesca Iandolo
Ph.D. Management

L'organizzazione dell'impresa: modelli e problemi di progettazione

I contenuti della funzione organizzativa

Organizzare significa *ordinare un sistema di parti interdipendenti e correlate*, ciascuna avente una specifica funzione rispetto al complesso.

In senso aziendale, le parti sono gli organi dell'impresa e l'organizzazione si rivolge in primo luogo a disciplinare i compiti, i poteri e le responsabilità che ciascuno di questi dovrà assumere nel corso della gestione.

La funzione organizzativa si pone lo scopo di definire:

- Centri decisionali, di controllo ed esecutivi da istituire nell'impresa
- Autorità e responsabilità da attribuire a ciascuno di essi
- Relazioni formali da attivare fra i vari centri
- Procedure di decisione, di informazione e di esecuzione, necessarie per l'ordinata attuazione della gestione

Le finalità della funzione organizzativa

Ottenere condizioni di massima efficienza operativa (produttività) mediante la suddivisione e la specializzazione delle attività e l'opportuna loro coordinazione in un sistema integrato di obiettivi, poteri e responsabilità.

ASPETTO STRUTTURALE
(Statico)



Ordinamento di compiti e responsabilità.

ASPETTO COMPORTAMENTALE
(Dinamico)



Rapporti interpersonali di collaborazione e di conflitto.

**ORGANIZZAZIONE:
problemi, variabili
e modelli di progettazione delle strutture**



Problemi riguardanti la progettazione della **struttura organizzativa**, ossia il modello di divisione, coordinamento e controllo del lavoro adottato per conseguire i fini aziendali, attraverso la definizione di **compiti, poteri e responsabilità** di ciascuna persona operante in essa e **coordinando** il lavoro così frazionato e specializzato in modo da conferire all'organismo personale **ordine e coesione**

La progettazione organizzativa: un processo decisionale complesso

Progettare la struttura organizzativa di un'impresa vuol dire, quindi, assumere un complesso e coerente **sistema di decisioni** circa il **modello di divisione, coordinamento e controllo** del lavoro adottato per conseguire i fini aziendali.



un processo
path
dependent

sulla cui evoluzione gioca un **ruolo fondamentale**:

- la **storia**;
- le **modalità di nascita dell'impresa**;
- i **valori del suo fondatore**;
- le **persone che vi hanno lavorato** e che vi hanno lasciato una loro impronta con le loro idee e intuizioni;
- il **contesto sociale, economico e territoriale** in cui è gemmata.

L'ORGANIZZAZIONE: i problemi fondamentali e le variabili organizzative di base



- A. Dividere il lavoro in compiti
- B. Coordinare
- C. Controllare
- D. Definire ambiti e limiti dell'autonomia decisionale di ciascun membro organizzativo
- E. Formalizzare i flussi di informazione e decisione

A. Dividere il lavoro in compiti



POSIZIONI INDIVIDUALI

La posizione individuale, che rappresenta l'elemento più piccolo della struttura organizzativa, si definisce come un *PUNTO DI ACCUMULO DI COMPITI E RESPONSABILITÀ*.

Nel progettare le diverse posizioni organizzative è necessario definire:

- *NUMERO / ETEROGENEITA' COMPITI ASSEGNATI (specializzazione orizzontale - varietà)*
- *AUTONOMIA* del titolare nello svolgere il lavoro assegnato (*specializzazione verticale*)
- *INTERAZIONE SOCIALE* fra i membri del sistema organizzativa
- *SIGNIFICATIVITA'* della mansione (influenza la costruzione del sé sociale)

A. Dividere il lavoro in compiti

POSIZIONI INDIVIDUALI

Specializzazione verticale e orizzontale possono essere variamente combinate fra loro dando luogo a differenti tipologie di posizioni:



B. Coordinamento (i meccanismi)

I meccanismi di coordinamento sono *variabili organizzative che consentono l'armonizzazione e il controllo degli sforzi compiuti nell'espletamento delle diverse mansioni dai membri dell'organizzazione.*

Si differenziano sotto il profilo:

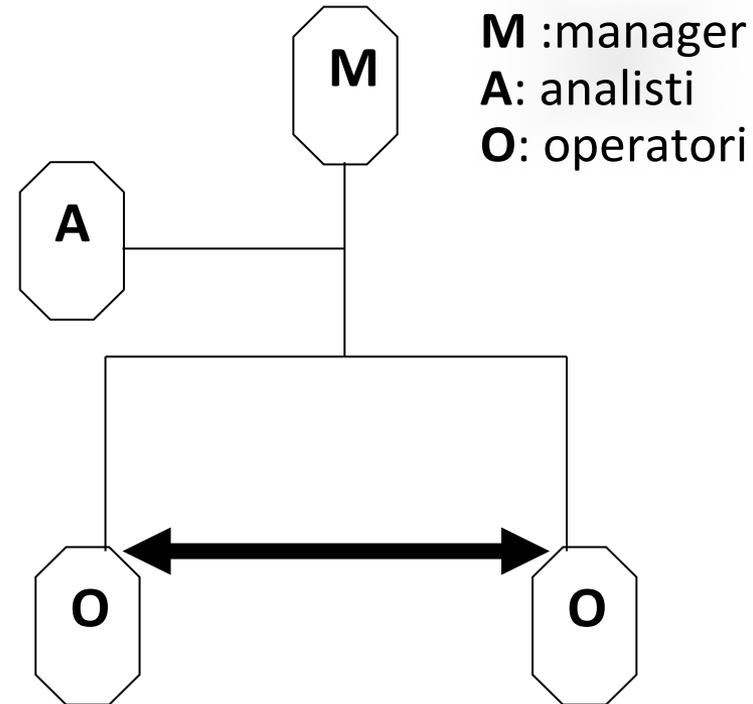
- della **potenza**, ossia dell'efficacia rispetto alla difficoltà della situazione da coordinare;
- del **costo**.

Tra i più “classici” e diffusi meccanismi di coordinamento si annoverano i seguenti: il mutuo adattamento, la supervisione diretta, la standardizzazione dei processi di lavoro, la standardizzazione degli output, la standardizzazione degli input.

I meccanismi di coordinamento: l'adattamento reciproco (o mutuo aggiustamento)

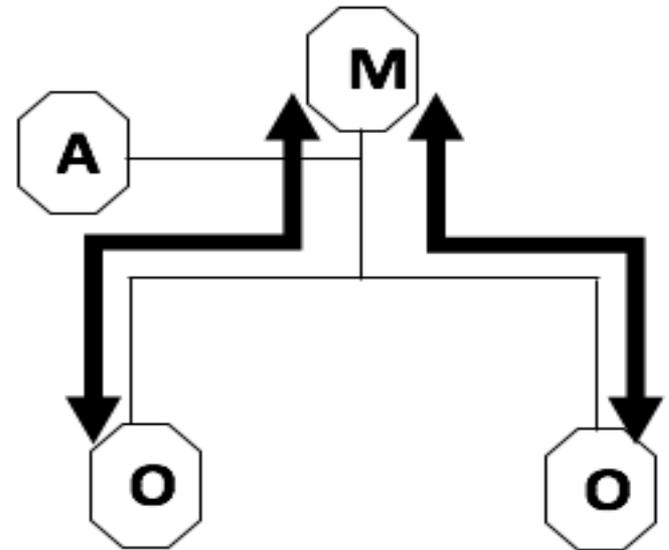
L'adattamento reciproco consegue il coordinamento attraverso il semplice processo della **comunicazione informale**.

- Il controllo del lavoro resta nelle mani di coloro che lo eseguono;
- È ideale nelle situazioni più semplici e, paradossalmente, è tale anche in quelle ad elevato grado di complessità, come ad esempio accade quando nessuno possiede informazioni sufficientemente adeguate su cosa debba essere fatto e come.
- Garantisce grande flessibilità;
- Favorisce un apprendimento asintotico che si consegue man mano che si affrontano i problemi e insieme si cercano le soluzioni;



I meccanismi di coordinamento: la supervisione diretta

Spesso il mutuo aggiustamento non è sufficiente ed occorre istituire un'**autorità centrale che ha "forza coordinante"** nei confronti delle posizioni ad essa subordinate, assumendo la responsabilità del loro lavoro, emanando loro ordini e istruzioni e controllandone le attività.

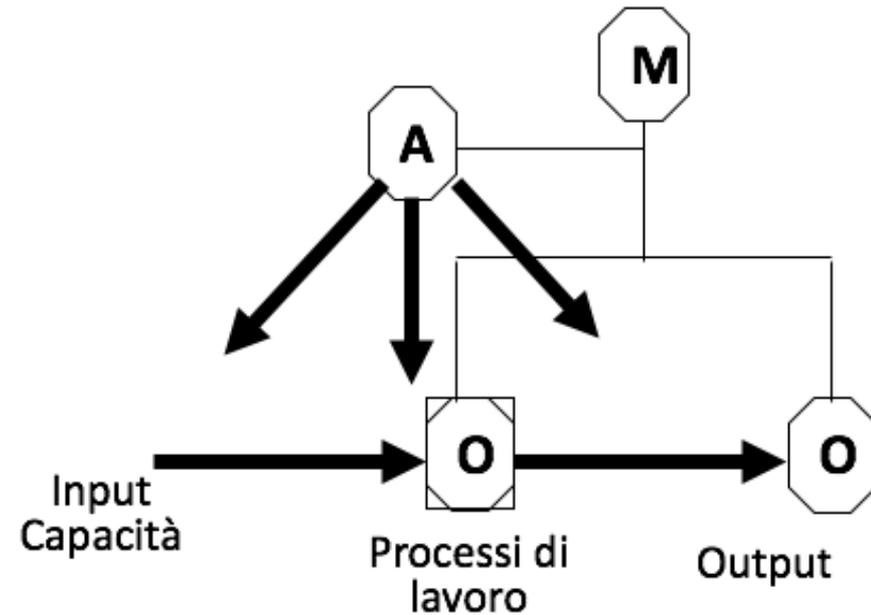


L'*ampiezza del controllo*, ossia il numero di subordinati diretti da attribuire a ciascun capo, è una decisione strettamente collegata al ricorso della supervisione diretta.

I meccanismi di coordinamento: la standardizzazione

Implica un processo di codificazione e formalizzazione tramite mansionari, regole e procedure, limitando notevolmente le soglie di discrezionalità dell'operatore.

Solo i compiti certi e ripetitivi sono standardizzabili, per cui nell'impossibilità di **standardizzare il lavoro** (*il come*) si ricorre alla **standardizzazione degli output** (*il cosa*), la quale specifica i risultati e gli obiettivi del lavoro, per esempio le dimensioni di prodotto, i livelli di produttività, la quota di mercato etc. A volte, è necessario **standardizzare capacità e conoscenze** (*gli input*):

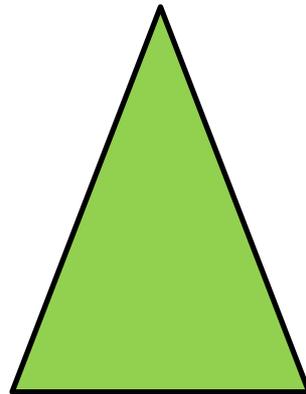


C) Standardizzazione

SPAN of CONTROL



Numero di subordinati diretti da attribuire a ciascun capo e conseguente guidabilità



tall

- Motivazione
- Comunicazione
- Avanzamenti di carriera
- Competenza dei subordinati
- Carico di lavoro sostenibile dal capo

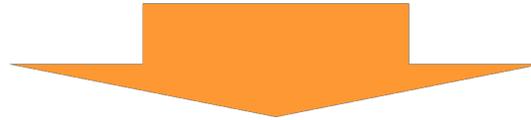


flat

Nel decidere il tipo di struttura bisogna tener conto dei vantaggi organizzativi scaturenti dal contenimento della catena del comando, nonché dei fattori: competenza dei subordinati, livello di collaborazione/conflictualità, carico di lavoro di ciascuno

D. Il potere decisionale

Definizione del grado di accentramento/decentramento decisionale e linee di autorità formali (gerarchia)

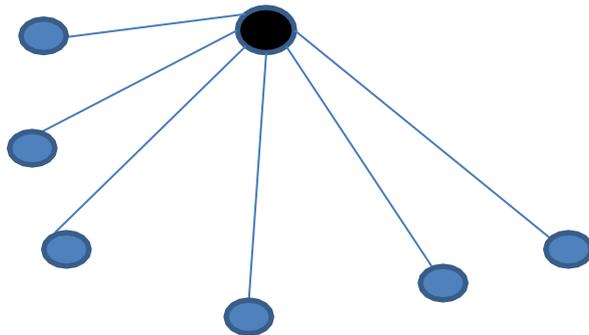


- **SE, QUALI e QUANTE** decisioni delegare (numero, qualità e criticità delle decisioni)
- **A CHI** delegare
- **QUALE GRADO** di autonomia assegnare (discrezionalità sostanziale)

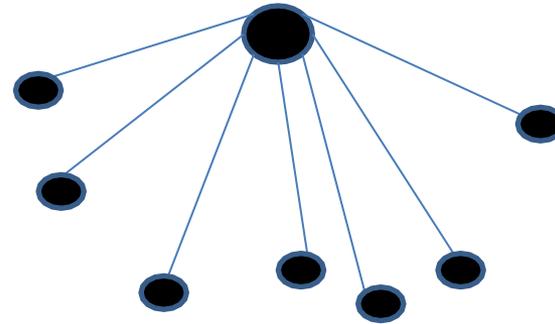
ACCENTRAMENTO ➔ *Controllo / Coordinamento*

DECENTRAMENTO ➔ *Flessibilità / reattività / qualità delle decisioni*

D. Il potere decisionale



accentramento



decentramento

La progettazione della struttura implica anche la distribuzione del potere decisionale fra le varie componenti.

DECENTRARE significa attribuire autorità di decidere e responsabilità a persone posizionate al di sotto del massimo livello direttivo e quindi più vicine al punto in cui sorgono i problemi.

D. Il potere decisionale

➤ **Vantaggi dell'accentramento**

Consente al vertice aziendale di mantenere un forte controllo e coordinamento delle attività.

➤ **Svantaggi dell'accentramento**

Se il potere è troppo accentrato i manager dei livelli più bassi non sono liberi di affrontare direttamente i problemi che insorgono al loro livello, riducendo di conseguenza la capacità di reazione e la velocità di risposta dell'intera struttura.

➤ **Vantaggi del decentramento**

- Conferisce flessibilità e reattività del sistema impresa alle fluttuazioni ambientali;
- Migliora la qualità delle decisioni in quanto prese in quei punti della struttura in cui si ha una più completa consapevolezza della situazione da affrontare;
- Alleggerisce il carico di lavoro decisionale dell'alta direzione che può così focalizzare l'attenzione sui problemi più critici per il successo aziendale;
- Motiva, responsabilizza e sviluppa i manager della linea intermedia perché offre loro l'opportunità di dimostrare le loro competenze ed esperienze e di apprendere sul campo l'arte del management.

➤ **Svantaggi del decentramento**

- Il coordinamento diventa più difficile fino ad arrivare, in casi estremi, alla perdita di controllo da parte dell'organo di governo del processo decisionale.

I modelli di struttura organizzativa

Struttura SEMPLICE

- ✓ Accentramento al vertice del governo aziendale.
- ✓ Divisione responsabilità operative per funzioni.
- ✓ Ridotta formalizzazione (struttura non codificata).

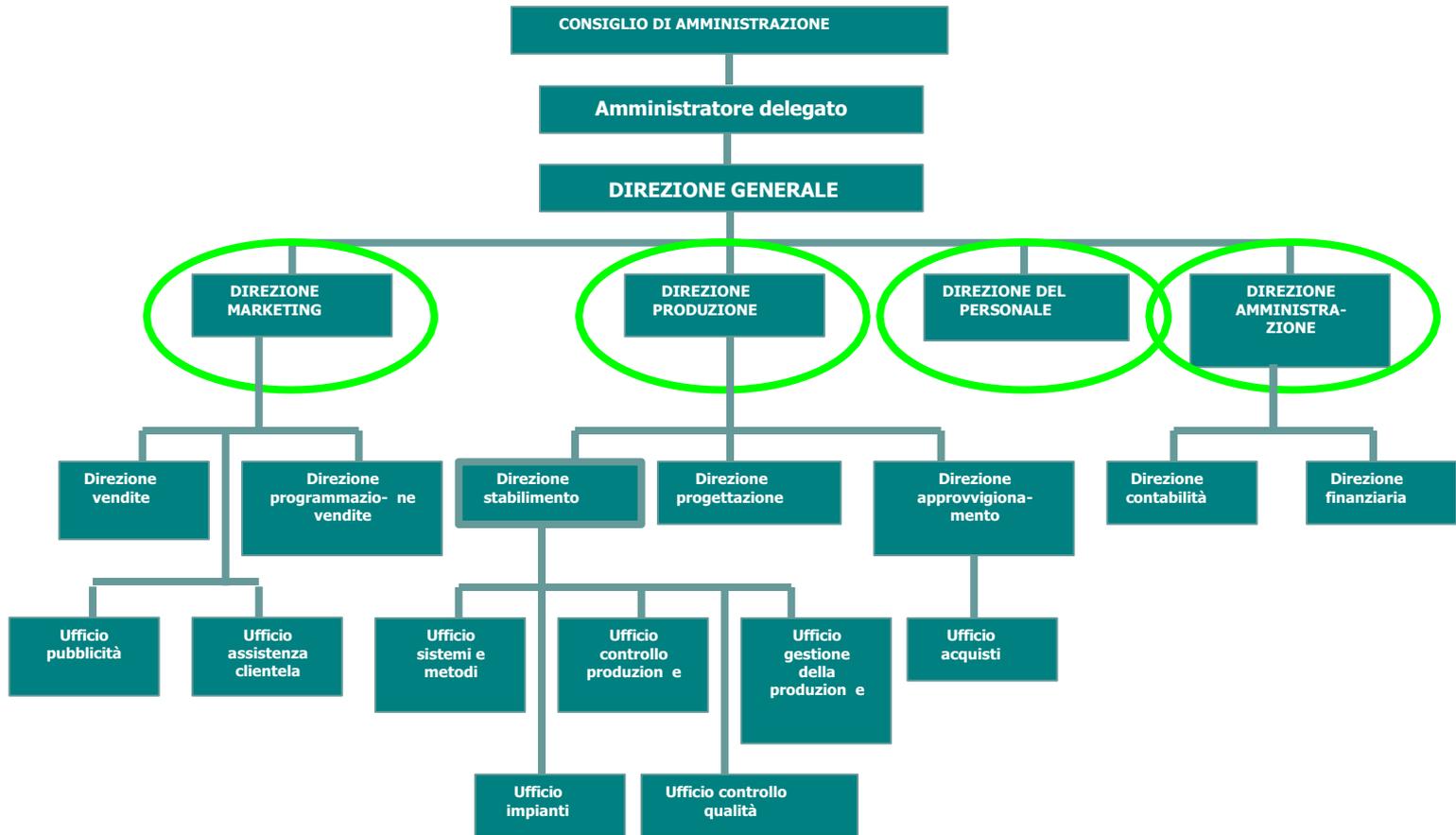
Strutture FORMALI

Prevedono la suddivisione pianificata dei compiti attribuiti a ciascun responsabile.



Modello funzionale

Il modello funzionale si articola in un insieme di compiti o mansioni complementari e interdipendenti rispetto ad un fine (funzioni).



Modello funzionale

Le **funzioni organiche** che assicurano l'operatività del sistema si caratterizzano in base a quattro criteri:

- **universalità**, cioè presenza in tutti i sistemi dello stesso tipo;
- **essenzialità** rispetto al conseguimento delle finalità primarie del sistema;
- **possibilità di suddivisione** o articolazione in linee gerarchiche;
- **impossibilità di aggregazione** con altre funzioni.

.....

Il modello funzionale, per la sua semplicità, è il più diffuso nelle **aziende poco diversificate per tecnologie, prodotti e mercati**.

Esso si adatta bene a situazioni di gestione abbastanza **stabili sotto il profilo strategico ed operativo**, cioè in tutti i casi in cui la prevalente ripetitività delle procedure gestionali rappresenta l'elemento caratterizzante della gestione stessa.

Modello divisionale

Il modello divisionale comporta il frazionamento dell'azienda in più parti ciascuna delle quali potrebbe rappresentare un'impresa a se stante e costituire un centro di profitto.



- Consente precise valutazioni di rendimento.
- Si concentra maggiormente sui risultati anziché sui compiti.

Modello divisionale (segue)



Il modello divisionale può prevedere la centralizzazione di alcune funzioni.

Il criterio generale è quello di **decentrare le funzioni che possono ritrarre i maggiori benefici dalla specializzazione** e di **accentrare quelle che richiedono un più elevato coordinamento** sul piano aziendale (come la finanza) o che consentono maggiori economie di scala o d'interrelazione (come gli approvvigionamenti e la ricerca e sviluppo).

Modello funzionale e divisionale a confronto

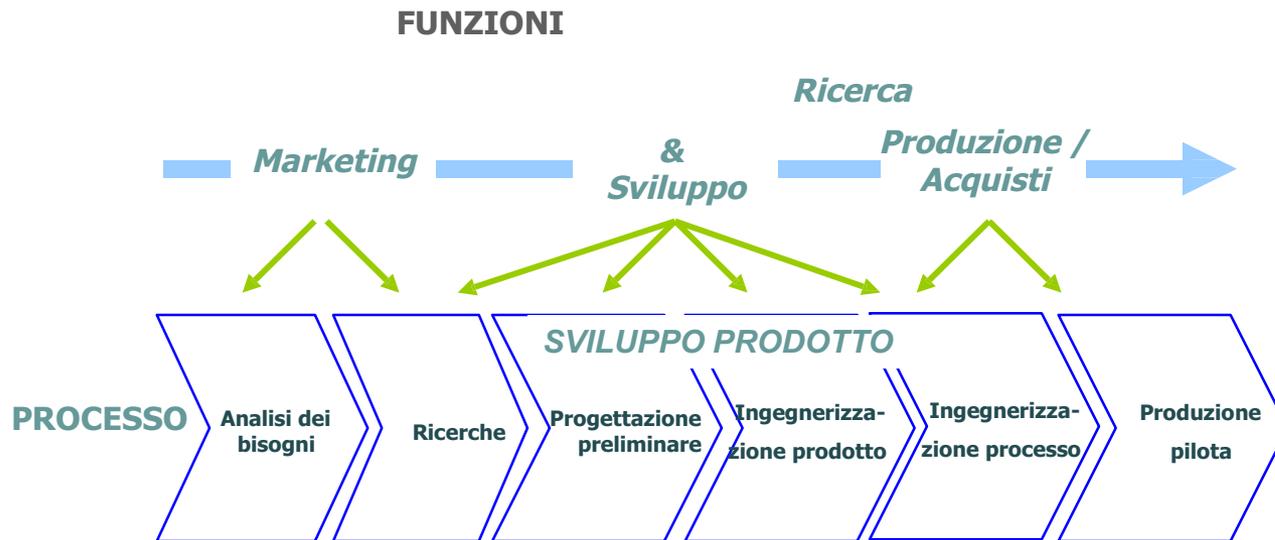
	VANTAGGI	SVANTAGGI
Modello Funzionale	<ul style="list-style-type: none">▪esalta la specializzazione delle singole aree operative;▪consente di avvicinare le competenze dei responsabili al tipo di compiti da svolgere;▪adatto in situazioni di gestione abbastanza stabili in termini strategici ed operativi.	<ul style="list-style-type: none">▪minore coordinamento tra le diverse aree di responsabilità;▪minore spinta all'innovazione;▪poco adatto per aziende più dinamiche.
Modello Divisionale	<ul style="list-style-type: none">▪attenzione ai risultati;▪stimola il "senso imprenditoriale" dell'alta dirigenza;▪adatto ad aziende diversificate ed in situazioni di gestione dinamiche in senso strategico ed operativo.	<ul style="list-style-type: none">▪stimola situazioni di conflitto e competizione tra le risorse;▪genera più elevati costi direzionali;▪esige maggiore attenzione al rapporto autonomia/coordinamento tra la direzione generale e le divisioni.

Organizzazione per processi

Significa adottare strutture molto più elastiche finalizzate a operare su obiettivi globali.

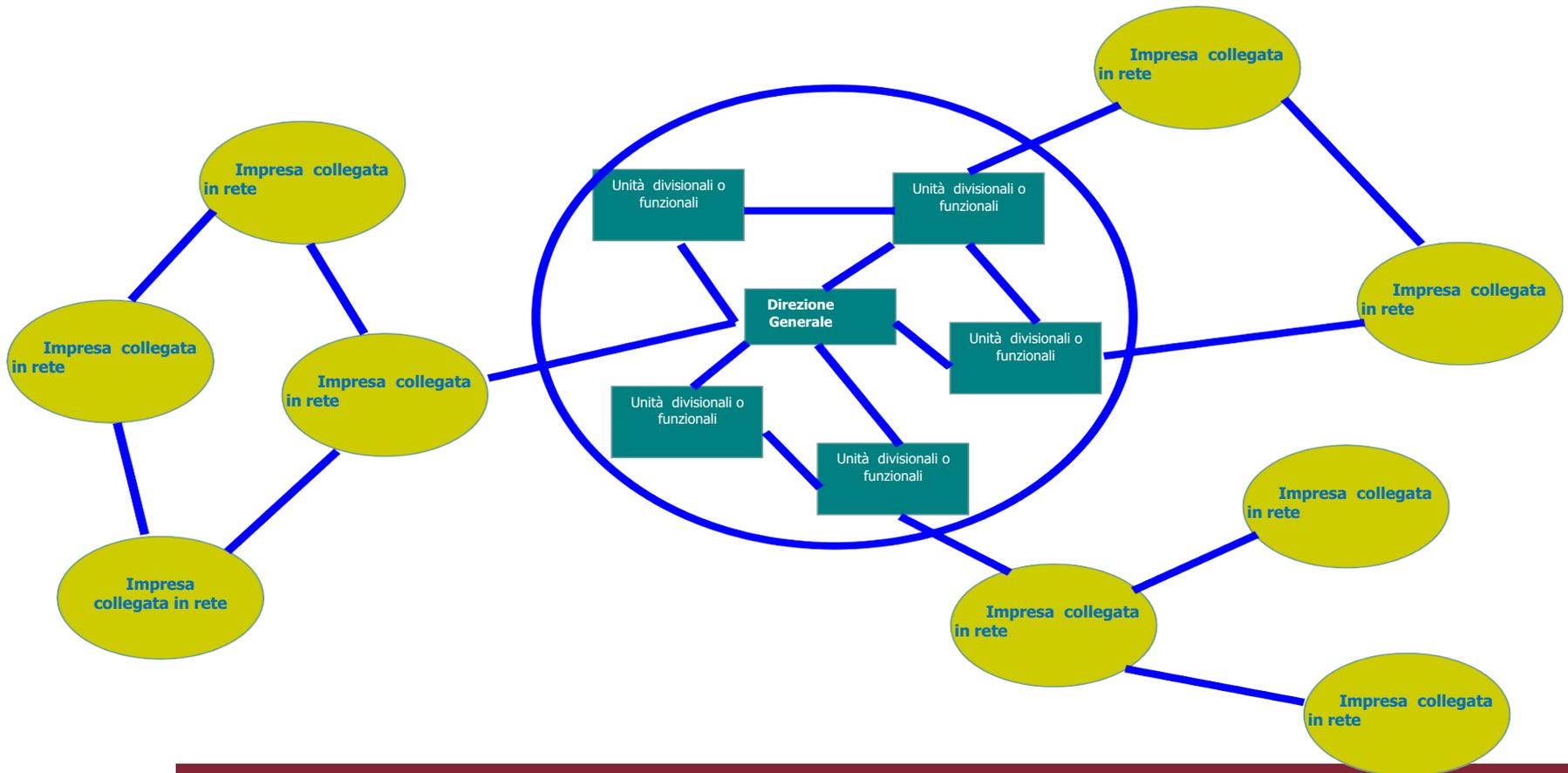
Lo scopo è **ottimizzare la gestione di compiti interrelati**, superando le barriere funzionali, così da velocizzare i comportamenti gestionali in un ambiente in rapido mutamento.

Esempio: processo di sviluppo di un nuovo prodotto



Organizzazione a rete

L'organizzazione a rete si basa sull'instaurazione di relazioni molto strette tra più parti dell'impresa e tra quest'ultima, i fornitori e i clienti, al fine di conferire velocità, flessibilità ed efficienza all'operatività aziendale.

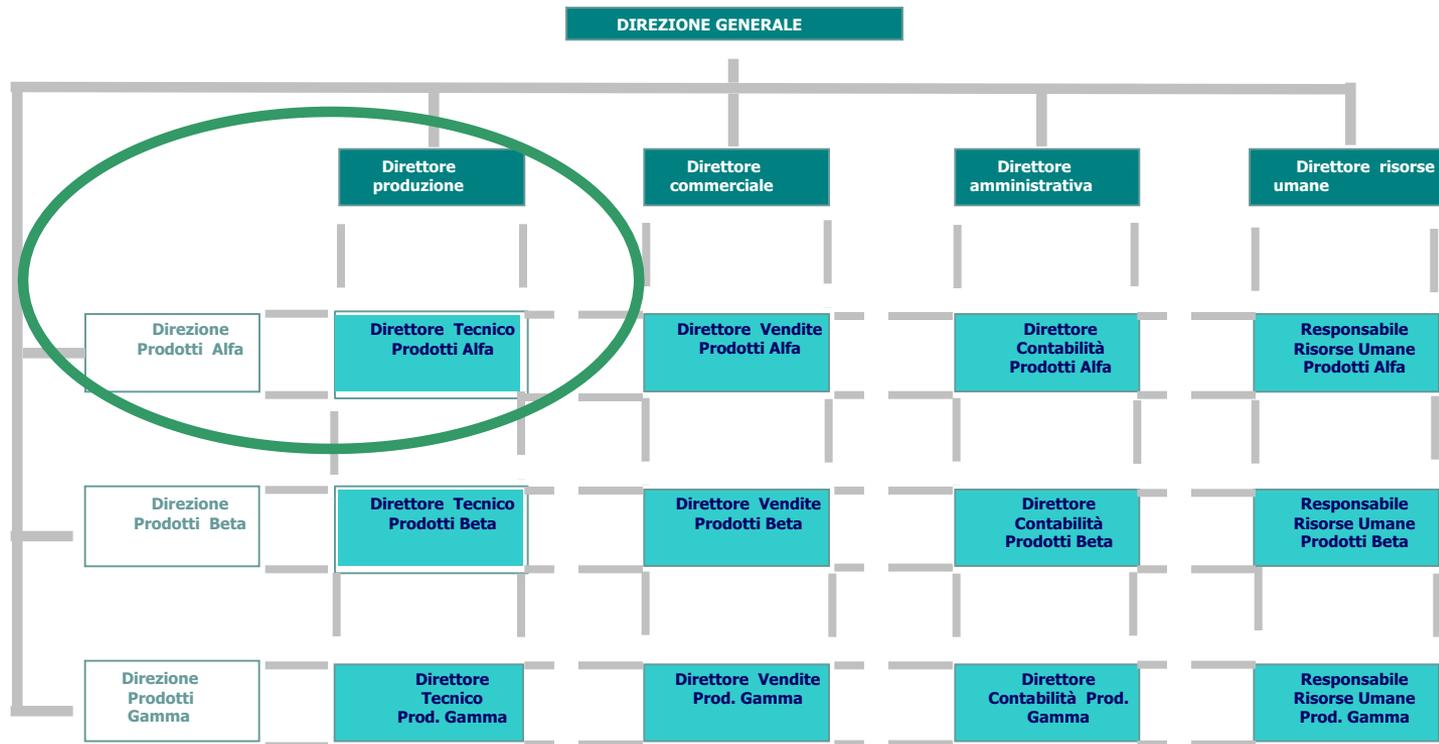


Organizzazione per progetto e per matrice

L'**organizzazione per progetto** rappresenta un'ulteriore articolazione della struttura funzionale, in quanto è all'interno di questa che vengono costituiti dei gruppi di lavoro incaricati di elaborare e porre in attuazione determinati progetti

L'organizzazione per matrice rappresenta l'istituzionalizzazione di quella per progetto, in quanto la struttura aziendale assume un carattere reticolare con un intreccio di competenze funzionali e per progetto.

Organizzazione per matrice



Interconnessione tra campi di **responsabilità orizzontali** e campi di **specializzazione verticali**.



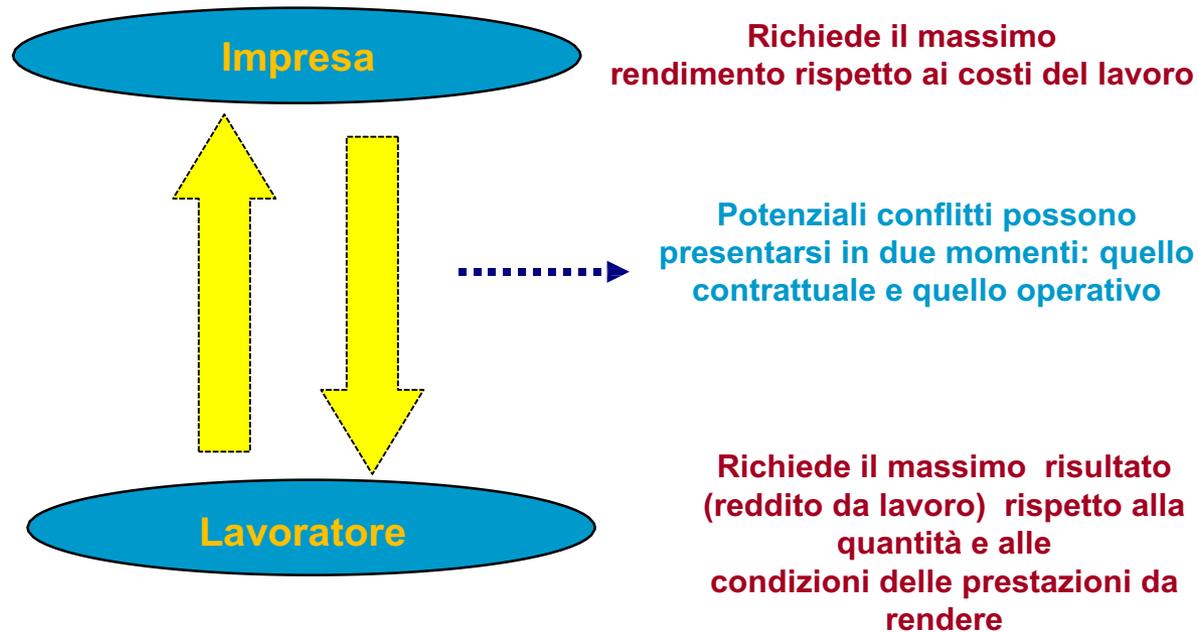
Ogni **responsabile** si troverà alle **dipendenze** del direttore **di linea** e del direttore **di prodotto**.

**La funzione di conduzione
del personale: motivazione, stile di
direzione e «leadership»**

Le risorse umane: il pilastro della gestione aziendale

La trasformazione dell'impresa, da prevalente apparato operativo a sistema cognitivo, accresce l'importanza della gestione delle risorse umane ai fini del successo imprenditoriale.

La vera ricchezza di un'impresa sono le professionalità di cui dispone da gestire evitando conflitti.



Differenti visioni del fattore umano nell'organizzazione



STILE DI DIREZIONE = Modello di governo dei rapporti di lavoro nell'organizzazione

I «modelli» di lavoratore secondo la teoria di McGregor (1960)

TEORIA X

- a) l'uomo in generale detesta il lavoro;
- b) gli unici mezzi affinché egli lavori sono i controlli e la minaccia di punizioni;
- c) l'obiettivo che si pone è soprattutto la sicurezza del posto di lavoro, per cui evita il rischio di accollarsi responsabilità, preferendo essere diretto piuttosto che assumere posizioni di *leadership*.

TEORIA Y

- a) il lavoro è accettato dall'uomo come fatto naturale e gratificante;
- b) l'uomo può esercitare l'autodisciplina;
- c) l'uomo è disposto ad accettare responsabilità per ottenere prestigio sociale e autoaffermazione;
- d) le potenzialità innovative dei lavoratori possono essere messe a frutto con uno stile di direzione partecipativo.

Motivazione dei lavoratori

Il processo motivazionale si realizza quando alcuni degli obiettivi dell'organizzazione divengono anche obiettivi del lavoratore, che si sente "integrato" nell'organizzazione



MOTIVAZIONE A PARTECIPARE
(Stipula del contratto di lavoro)

MOTIVAZIONE A PRODURRE
(Sistema di incentivazione)

La scala dei bisogni di Maslow



Tecniche di incentivazione del personale

	Breve periodo	Lungo periodo
<i>Performance individuale</i>	AUMENTI SALARIALI	PIANO INCENTIVI INDIVIDUALI
<i>Performance di gruppo</i>	GRATIFICHE DI GRUPPO	STOCK OPTION

La motivazione del personale con l'impiego di tecniche di variazione e ampliamento della mansione

Job rotation: l'individuo «ruota» in mansioni diverse, anche se comprese nello stesso ciclo di lavoro (obiettivo: rendere meno monotona la prestazione lavorativa e portare ad un accrescimento delle conoscenze e della preparazione professionale del lavoratore).

Job enlargement, ampliamento della mansione: comporta l'affidamento di cicli integrati di operazioni, in modo da attribuire all'esecutore la responsabilità di un'attività completa ed enucleabile rispetto ad altre attività svolte nell'organizzazione.

Job enrichment: ampliamento verticale della mansione mediante il coinvolgimento del responsabile nella fase decisionale oltre che operativa.

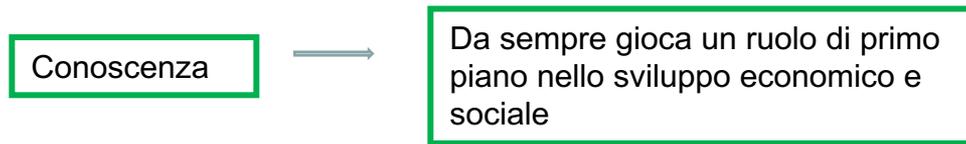
Il processo di innovazione nella gestione aziendale

Il ruolo dell'innovazione nell'economia dell'immateriale

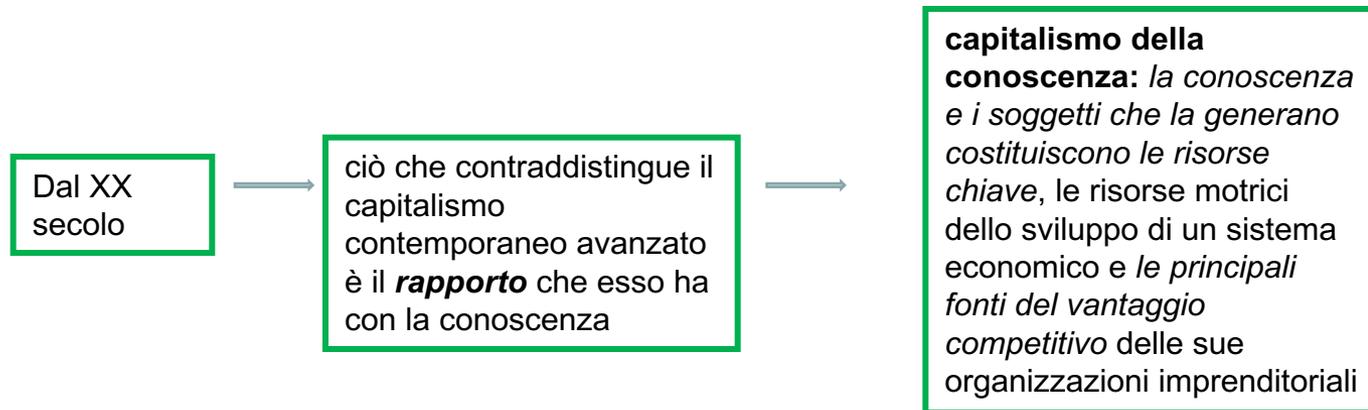
L'innovazione ha assunto un ruolo particolarmente significativo come variabile esplicativa della competitività dell'impresa e dello sviluppo dei sistemi socio-economici.

L'innovazione è il risultato finale di un **processo dinamico e sistemico**, generato da **cambiamenti tecno-economici**, basati sulla capacità dell'impresa di accumulare, applicare, condividere e rinnovare (anche attraverso le relazioni) le **risorse di conoscenza** che concorrono a formare il **patrimonio distintivo dell'impresa** e del suo contesto di riferimento.

Informazioni e conoscenza: la centralità nella dinamica evolutiva del sistema impresa



Dall'**Accademia di Atene** fondata da Platone agli attuali sistemi **open source** le forme di archiviazione e trasmissione della conoscenza sono profondamente evolute



Capitalismo della conoscenza:

Spinto da due driver:

- l'aumento nel lungo termine delle **risorse destinate alla produzione ed alla trasmissione**, nel tempo e nello spazio, **delle conoscenze** (istruzione, formazione, ricerca e sviluppo, coordinamento economico);
- dall'altro, l'avvento di un **nuovo paradigma tecno-economico** prodotto dalla rivoluzione delle tecnologie di informazione e comunicazione, ivi incluse l'ingegneria genetica e l'insieme crescente dei suoi sviluppi e delle sue applicazioni

Capitalismo della conoscenza

La capacità competitiva si gioca in tale contesto lungo tre assi dimensionali:

- **la dimensione della “tangibilità”** degli anelli della catena del valore: in contesti ad elevata “smaterializzazione”, gli anelli relativi all’*intangibile* della catena del valore sono quelli a maggior valore aggiunto; quelli relativi alle fasi tangibili sono i più esposti alla concorrenza dei paesi emergenti
- **il rapporto con il territorio**: a seguito dei processi di internazionalizzazione le arene competitive non sono più circoscrivibili ad aree territoriali ristrette. È, dunque, necessario prendere in considerazione una scacchiera globale, nella consapevolezza che **la competizione avviene ormai ad una scala trans-territoriale** al fine di inserirsi in reti lunghe, sapendo governare **filiera** non più contenute in una ben delineata e circoscritta regione geografica, ma **territorialmente estese**
- **la “nitidezza” dei confini settoriali**: Il capitalismo della conoscenza è connotato da un processo di crescente ibridazione tra settori (*industry*) a causa della diffusione di tecnologie versatili, *multitask* e trasversali (ad esempio, l’ottica, l’elettronica, l’informatica, le telecomunicazioni, i nuovi materiali avanzati). La conoscenza utile ad un settore può provenire da altri settori; da qui la **crucialità dei *knowledge broker*** per integrare attori settorialmente lontani.

Creatività e innovazione (1/3)

All'interno di un sistema, quindi, c'è creatività *quando esso risulta capace di cambiare seguendo una linea non definita né conosciuta in precedenza e non determinabile ex ante*; in altri termini, un sistema è creativo quando risulta dotato della capacità di evolvere, in modo non predeterminato, né definibile *a priori* (-> *sistema cognitivo*)

Creatività e innovazione (2/3)

- I processi innovativi sono sovente collegati a percorsi, individuali o collettivi, di creatività. Analizzarli con riferimento alle vicende d'impresa, partendo, quindi, dalla concezione di imprenditore innovatore à la Schumpeter –il quale identifica un *soggetto dotato di caratteristiche di genialità e visione del futuro* che lo contraddistinguono dai suoi competitor e dai 'semplici' manager di funzione- pone la necessità di indagare se effettivamente esista un nesso tra tali due elementi e come questo nasca e si sviluppi.

Creatività e innovazione (3/3)

Schumpeter: afferma che l'innovazione è funzione caratteristica dell'attività imprenditoriale e ed è processo cumulativo e discontinuo di “distruzione creatrice” attraverso il quale il capitalismo elimina ciò che è obsoleto, giungendo a concludere che le fluttuazioni economiche, lungi dall'essere accidentali, rappresentano il modo di sviluppo normale del capitalismo.

Distinzione tra invenzione e innovazione:

- **Invenzione:** sgorgare di una nuova idea, qualcosa di puramente scientifico o tecnologico che, *finché non è adottata in pratica, finché non è stata realizzata tecnicamente e materialmente, è irrilevante dal punto di vista economico.*
- **Innovazione:** *l'applicazione* di una nuova idea per realizzare un nuovo prodotto (nuovi o migliori beni e servizi), un nuovo processo (nuovi o migliori metodi di produzione) o un nuovo modello organizzativo (nuovi modi di organizzare la produzione e la distribuzione, c.d. innovazione non tecnologica) *nell'ambito di un sistema economico.*

Classificazione delle innovazioni

Radicale vs Incrementale

Distinzione tra innovazioni radicali e incrementali:

- **Le radicali** si collocano ad un estremo del continuum che implica una *drammatica rottura* con i prodotti, i processi e i modelli organizzativi esistenti e sono *spesso all'origine di nuove industrie o nuovi segmenti di mercato*;
- **le incrementali** sono situate all'estremo opposto, consistono in *miglioramenti* rispetto agli standard/architetture dominanti di prodotto, processo o organizzativi.

Esempio

A partire dallo stesso prodotto: **telefono fisso**.

- Il **cordless** rappresenta un'**innovazione incrementale** in quanto, tagliando il cavo tra l'apparato di ricetrasmisione e la base, dà una limitata mobilità dentro casa ma la tecnologia di base, cioè il cavo telefonico che trasporta la voce, non cambia.
- Il **cellulare, invece, rappresenta un'innovazione radicale**, dal momento che dà mobilità quasi completa con un cambio radicale della tecnologia (si passa dalla trasmissione di segnali attraverso il cavo di rame a quella via etere).

Classificazione delle innovazioni (1/5)

Profilo Strategic 0

Offensive

☐ Rivolte ad acquisire un nuovo **vantaggio competitivo**.

Neutrali

☐ Finalizzate ad annullare ritardi sotto il profilo dell'**efficienza funzionale**.

Difensive

☐ Orientate a ridurre il **gap tecnologico** in limiti che non lascino svantaggi competitivi.

Classificazione delle innovazioni (2/5)

Profilo Operativo

Manageriali

Tecnologiche

prodotti

processi

impianti

➤ Rivolte ad apportare **variazioni alla gamma di vendita.**

➤ Intese a migliorare l'**efficienza dei cicli di lavorazione.**

➤ Consistenti nella **messa a punto degli impianti.**

Commerciali

Classificazione delle innovazioni (3/5)



- Possono essere **perseguibili** indipendentemente da **altre innovazioni**.



- Producono vantaggi solo se accompagnate da **innovazioni complementari ed accessorie**.

Classificazione delle innovazioni (4/5)

Grado di protezione

Protette

❖ Se sussistono strumenti **giuridici di difesa dell'innovazione**.

Proteggibili

❖ Se la protezione è legata ad **investimenti promozionali e/o tecnici** volti a scoraggiare il processo imitativo.

Non protette

❖ Quando l'**imitazione risulta semplice e attuabile** da parte dei concorrenti.

Classificazione delle innovazioni (5/5)

**Profilo
economico**

Redditività
immediata

✓ Se il recupero dell'investimento avviene in
tempi brevi.

Redditività
diffusa

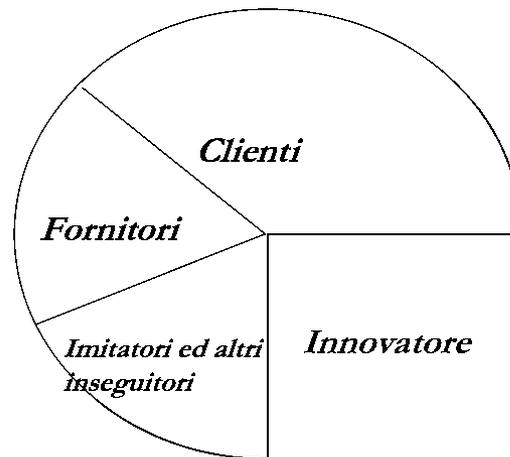
Redditività
futura

✓ Quando i tempi di recupero dell'investimento
sono **più lunghi.**

Focus: redditività e valore creato

La redditività di un'innovazione per il suo autore dipende dal valore creato dall'innovazione e dalla percentuale di quel valore di cui l'innovatore riesce ad appropriarsi.

Il valore creato dall'innovazione si distribuisce tra una molteplicità di parti differenti:



Innovatori o imitatori: quando entrare nel mercato

La scelta del momento ottimale per l'ingresso in un settore emergente e per l'introduzione di nuove tecnologie è una questione complessa, infatti l'entità dei vantaggi/svantaggi dell'innovatore dipende dai seguenti fattori:

- 1. La possibilità di tutelare l'innovazione attraverso i diritti di proprietà o il lead time;*
- 2. L'importanza delle risorse complementari;*
- 3. Il potenziale per la creazione di standard tecnici;*

La scelta ottimale del momento non dipende soltanto dalle caratteristiche della tecnologia e del settore ma anche dalle risorse, dalle competenze e dagli obiettivi della singola impresa.

Imprese differenti hanno finestre strategiche differenti cioè periodi di tempo in cui le loro risorse e competenze sono allineate con le opportunità disponibili nel mercato.

Lead time

- Arrivare per primi sul mercato con un nuovo prodotto («lead time») rappresenta una **strategia di protezione dell'innovazione spesso molto più efficace della protezione formale garantita dagli strumenti di prot**

facebook



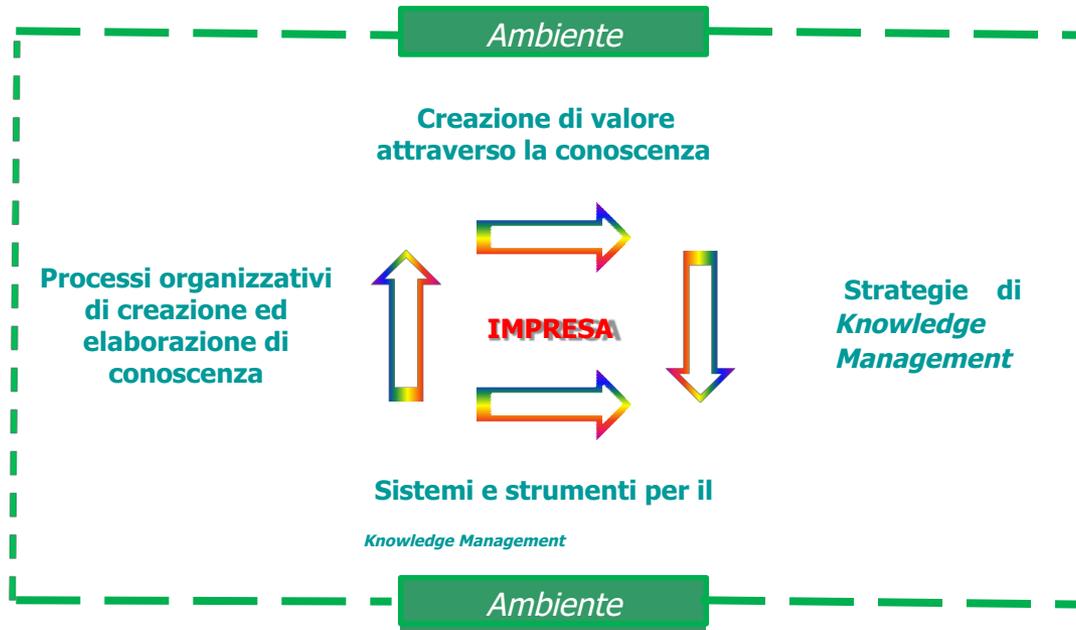
Vantaggi e svantaggi per il pioniere (*First Mover*)

VANTAGGI	SVANTAGGI
❖ Occupazione immediata del mercato.	➤ Maggiori rischi di insuccesso.
❖ Creazione di fedeltà alla marca.	➤ Costi più elevati di R. & S.
❖ Acquisizione di <i>leadership</i> tecnologica.	➤ Concentrazione temporale dell'investimento.
❖ Difficoltà maggiori (<i>switching cost</i>) per il passaggio a prodotti della concorrenza.	➤ Inadeguatezza professionale di fornitori e distributori.

Sfruttare l'innovazione: come e quando entrare.

Prodotto	Innovatore	Imitatore	"Vincitore"
videoregistratore	Ampex/Sony	Matsushita	imitatore
Cola	R.C. Cola	Coca cola	imitatore
Macchine fotografiche istantanee	Polaroid	Kodak	innovatore
Calcolatrici tascabili	Bowmar	Texas Instruments	imitatore
videogame	Atari	Nintendo/Sega	imitatore
Browser per internet	Netscape	Microsoft	Non chiaro
Lettori mp3	Diamond Multimedia	Apple (Ipod)	imitatore
Sistemi operativi per palmari	Palm e Symbian	Microsoft (Pocket PC)	innovatore

Processo innovativo e *knowledge management* (gestione della conoscenza)



Il *Knowledge Management* è la capacità dell'impresa di organizzare il processo di apprendimento, in modo da **produrre conoscenze** utilizzabili nel corso della gestione aziendale.

I presupposti del *knowledge management*

- ▶ **finalizzazione** della gestione della conoscenza rappresentata dalla creazione di valore;
- ▶ definizione di **strategie** coerenti rispetto al perseguimento di vantaggi competitivi basati sulla gestione del capitale intellettuale;
- ▶ adozione di **sistemi e strumenti operativi** per l'individuazione delle conoscenze distintive, l'acquisizione e lo sviluppo delle competenze critiche, la condivisione delle informazioni ed il monitoraggio del patrimonio di conoscenze nell'organizzazione;
- ▶ attivazione di **processi organizzativi** di valutazione, di decisione, di *problem solving*, che accrescano la capacità dell'organizzazione di creare conoscenza nel tempo.