Semel rex, semper rex?
Opportunità e trappole degli incumbent

Maurizio Sobrero
Dipartimento di Scienze Aziendali
Scuola di Architettura e Ingegneria
Alma Mater Studiorum – Università di Bologna

Di cosa parliamo?

- Successi ed insuccessi degli incumbent
- Determinanti e vincoli
- Idee per la vostra successiva discussione

Paradossi: Founders Funds

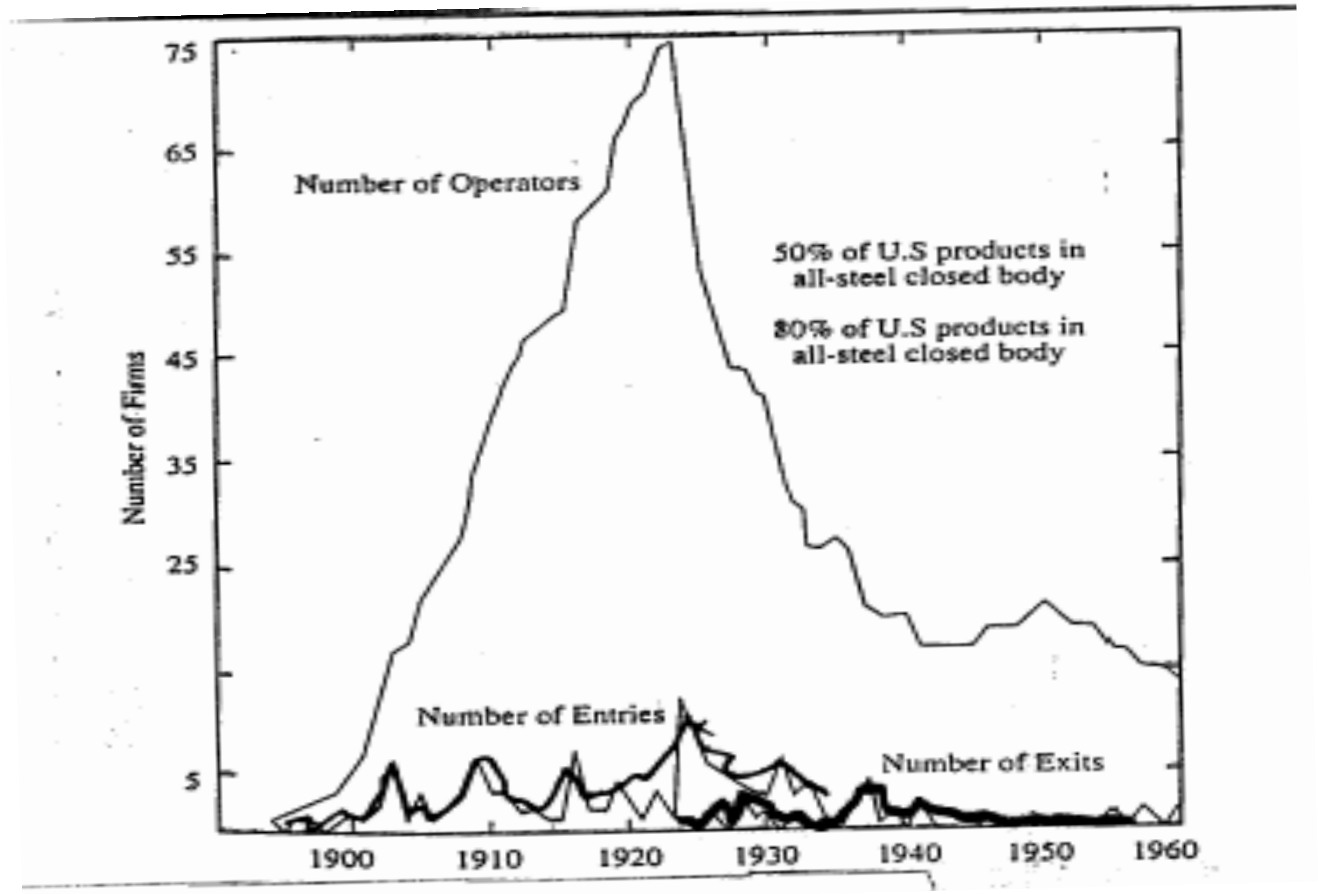
Paradossi: Technology Review

Paradossi: The Economist

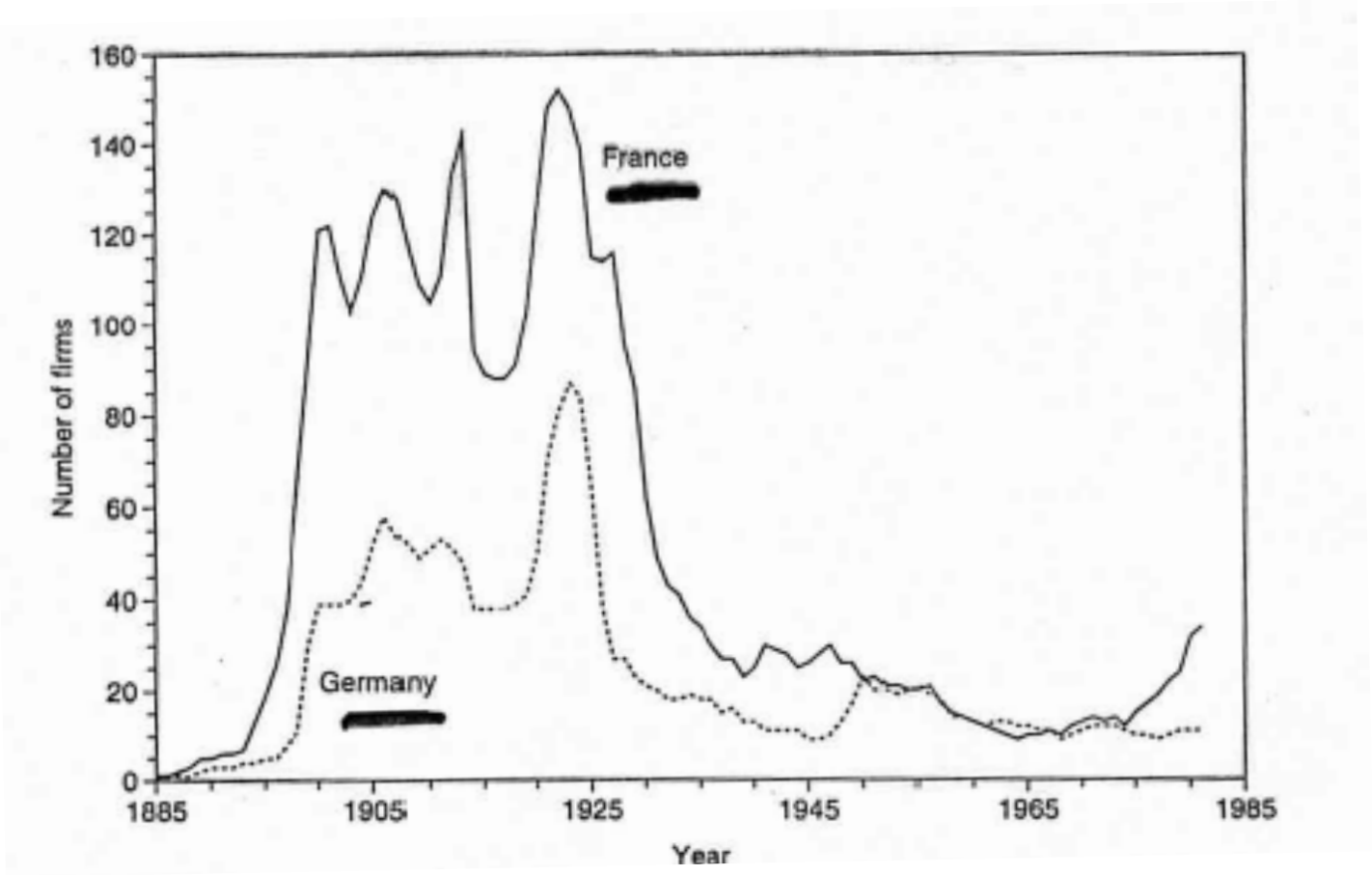
I settori analizzati

Settore	Paese/Mercato
Automobile	USA
Automobile	Germania, Francia, Italia, UK
Elettrodomestici Bianchi	Europa
Piastrelle in ceramica	Italia
Macchine da scrivere	USA
Industria della birra	USA

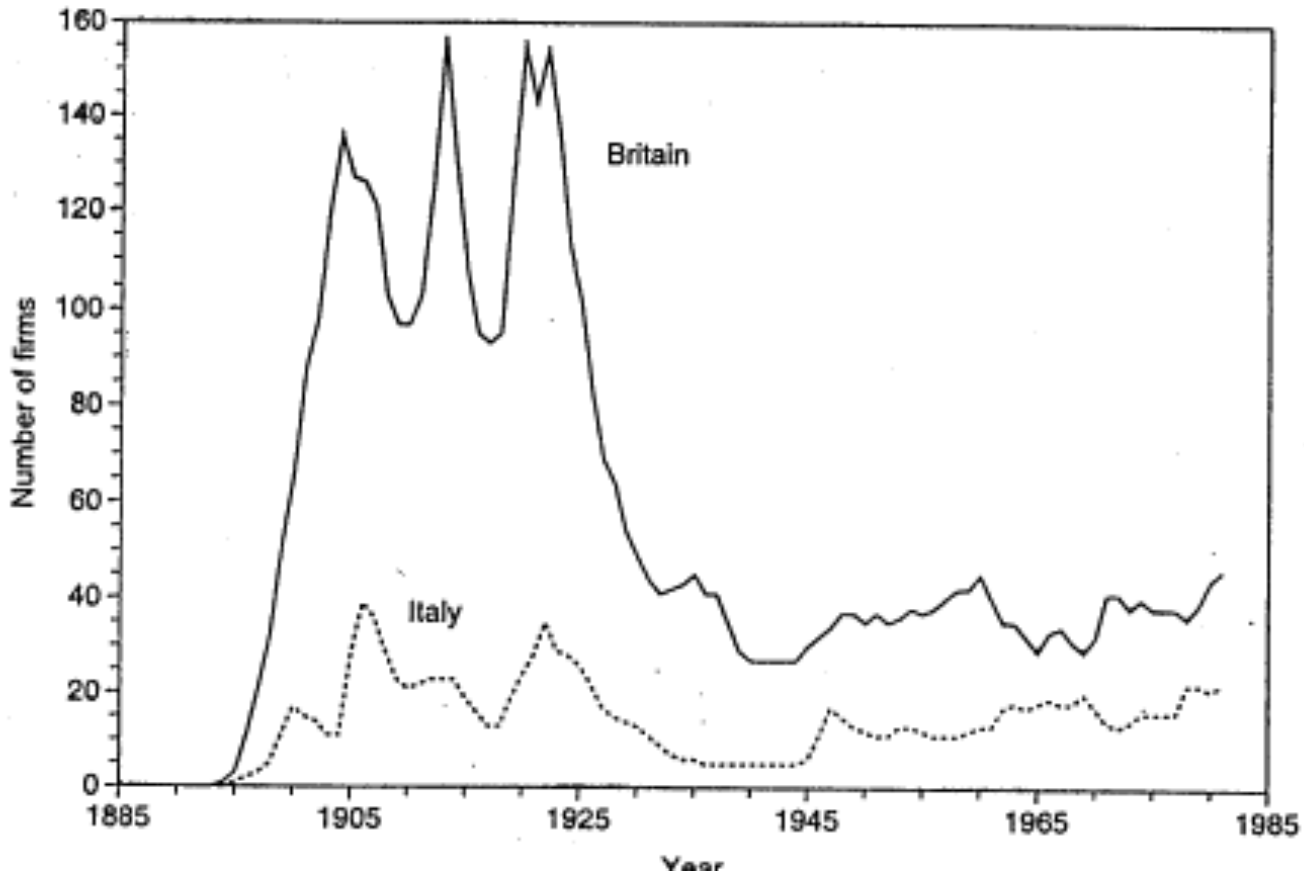
Auto: USA


75
65
55
45
35
25
5
Number of Firms
Number of Operators
50% of U.S products in all-steel closed body
80% of U.S products in all-steel closed body
Number of Entries
Number of Exits
1900
1910
1920
1930
1940
1950
1960

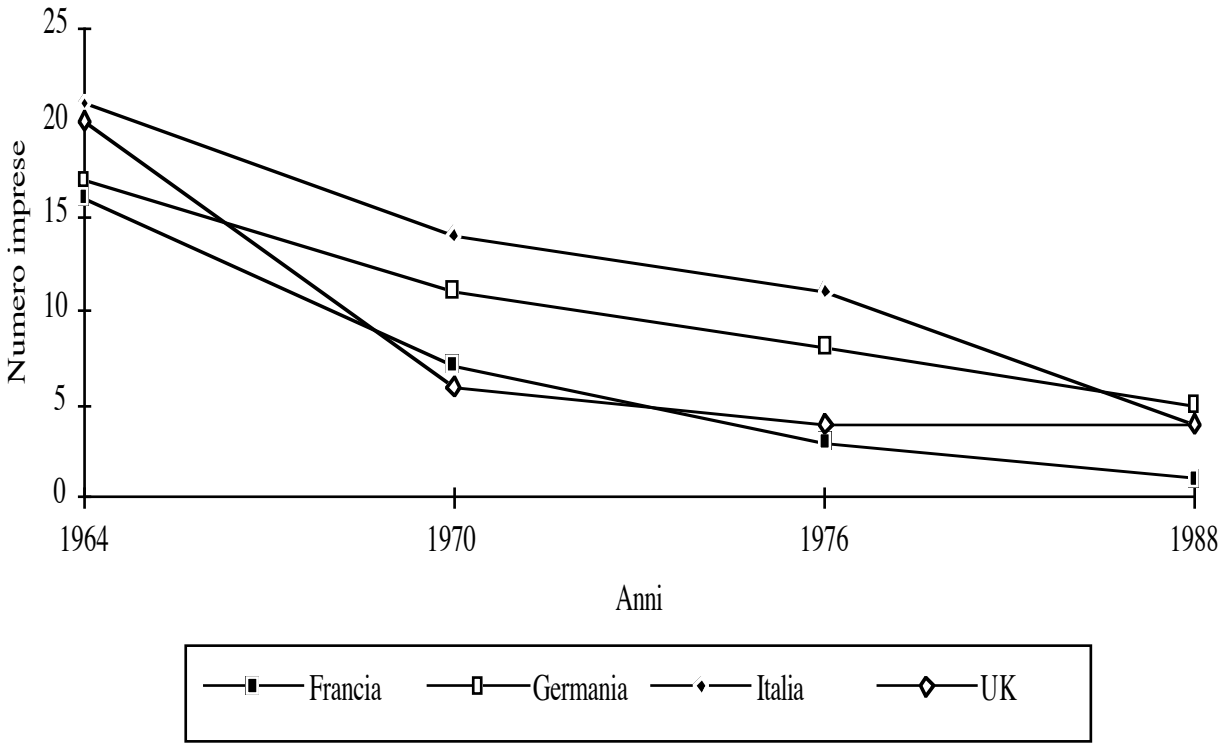
Auto: Francia, Germania



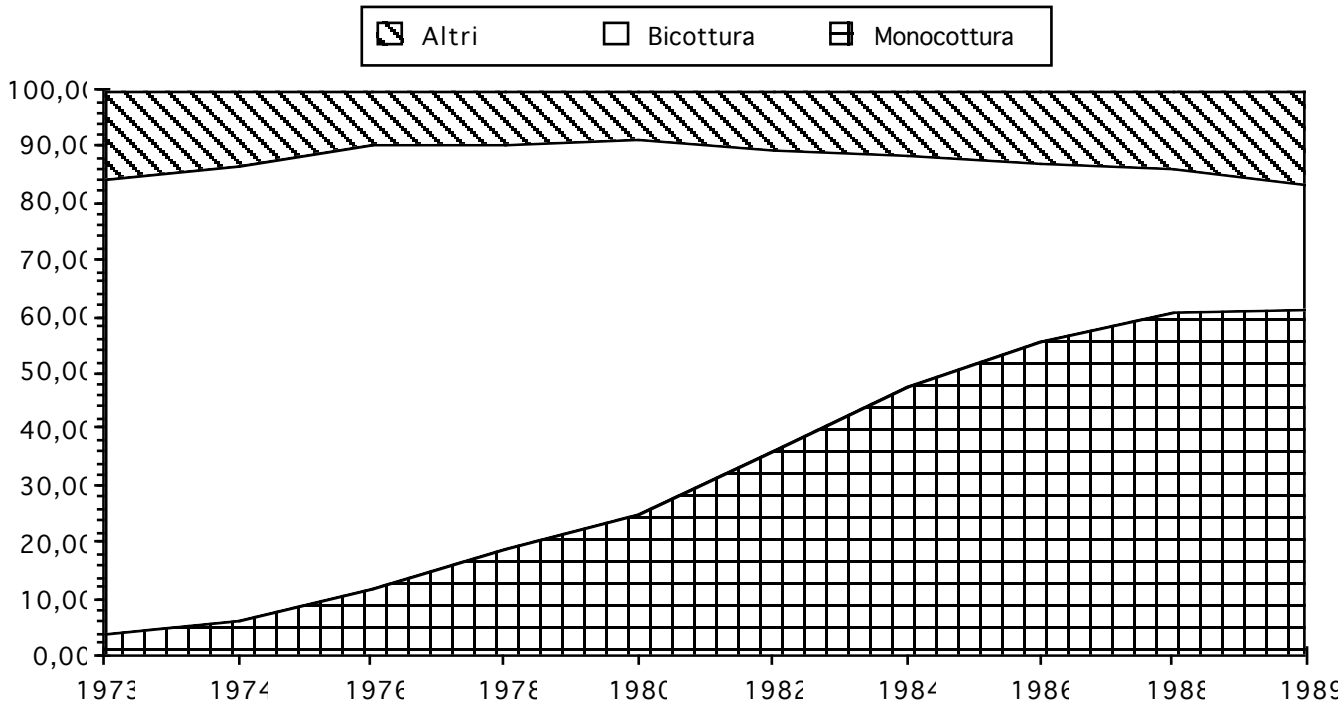
Auto: Italia, UK



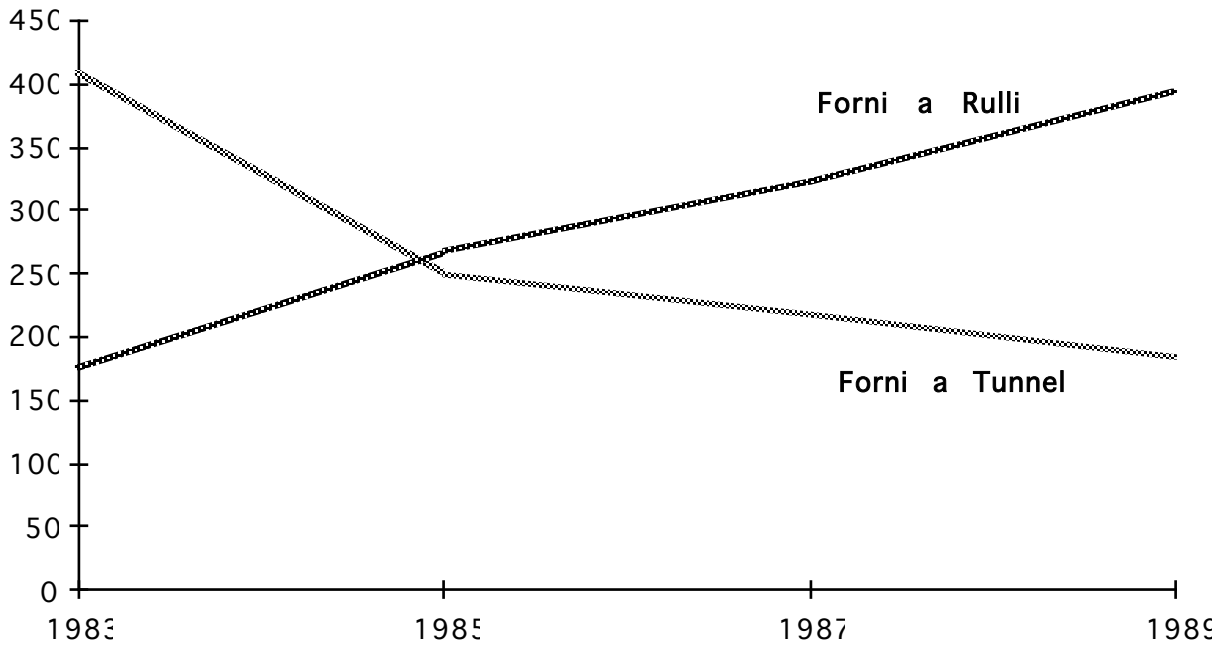
Elettrodomestici bianchi: Europa



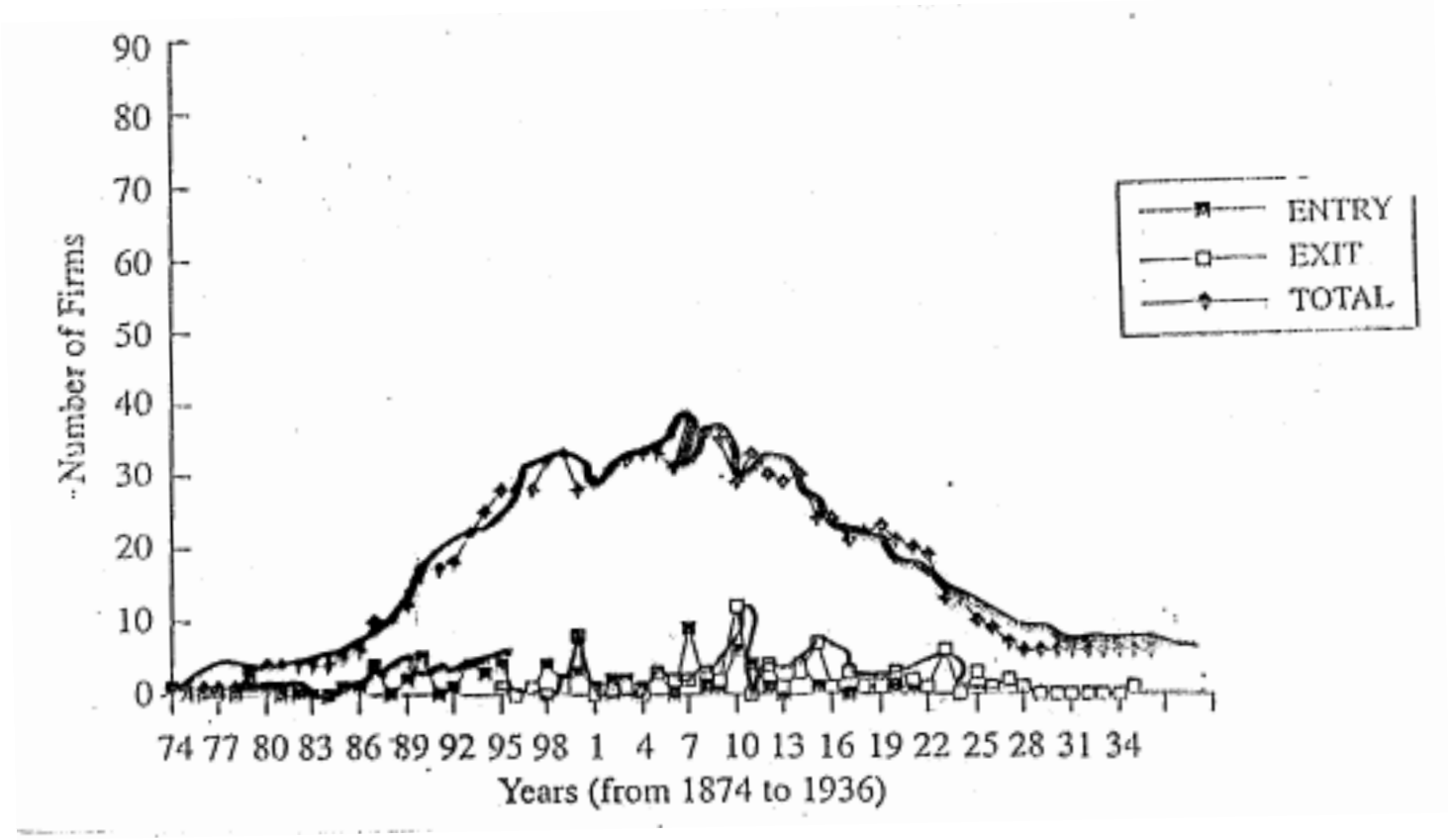
Piastrelle in ceramica: Italia



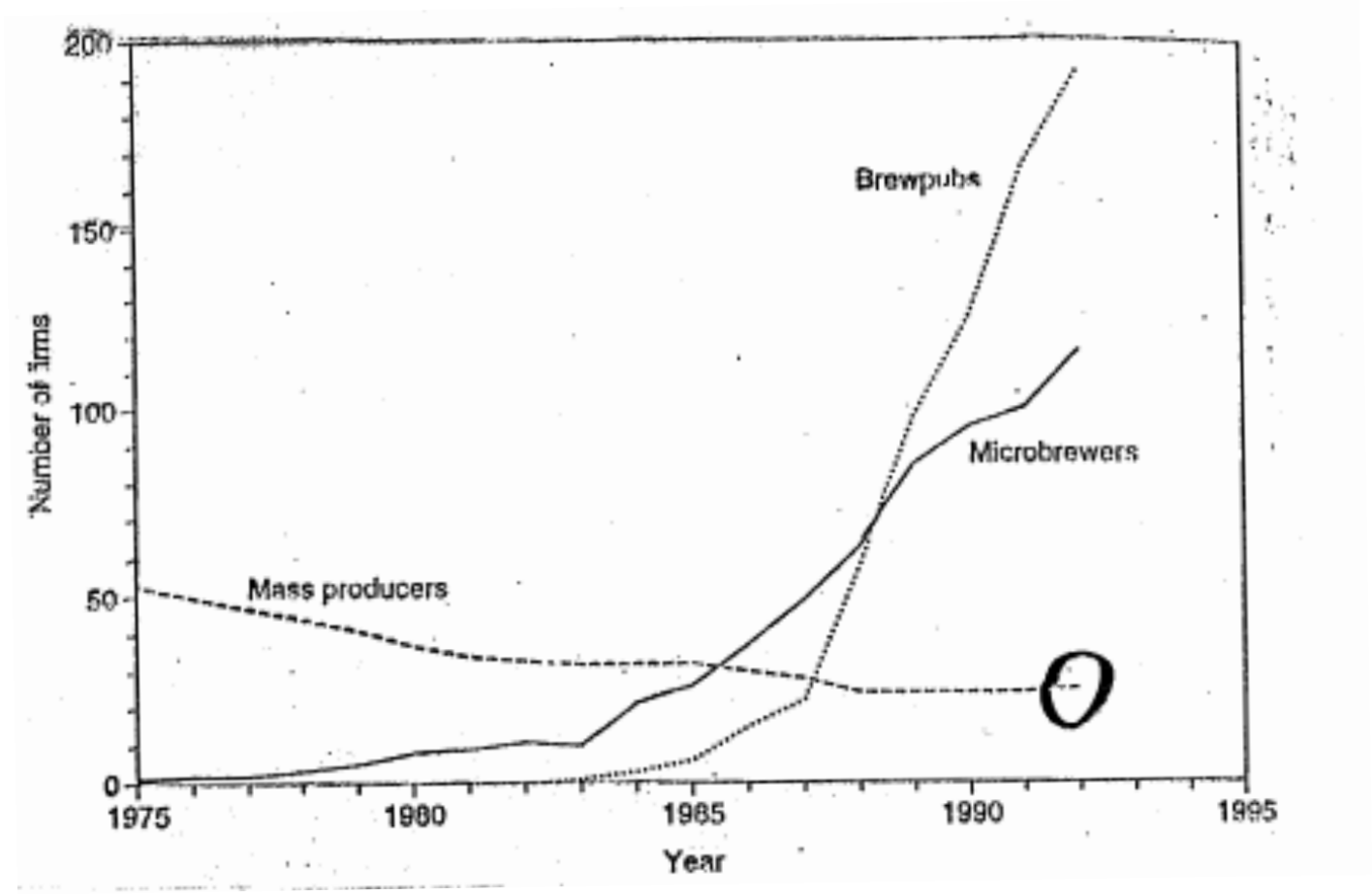
Piastrelle in ceramica: Italia



Macchine da scrivere: USA

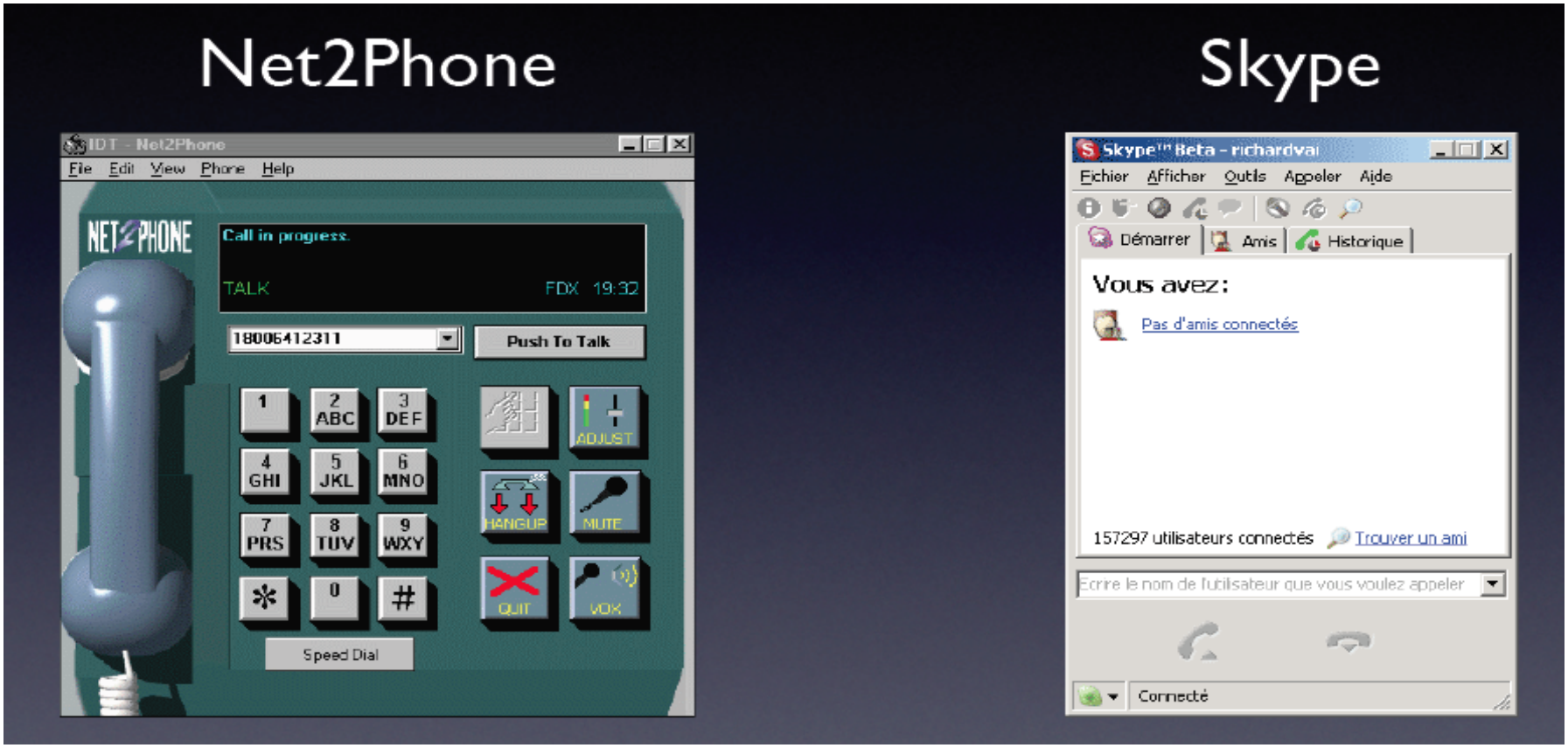


Produzione birra: USA

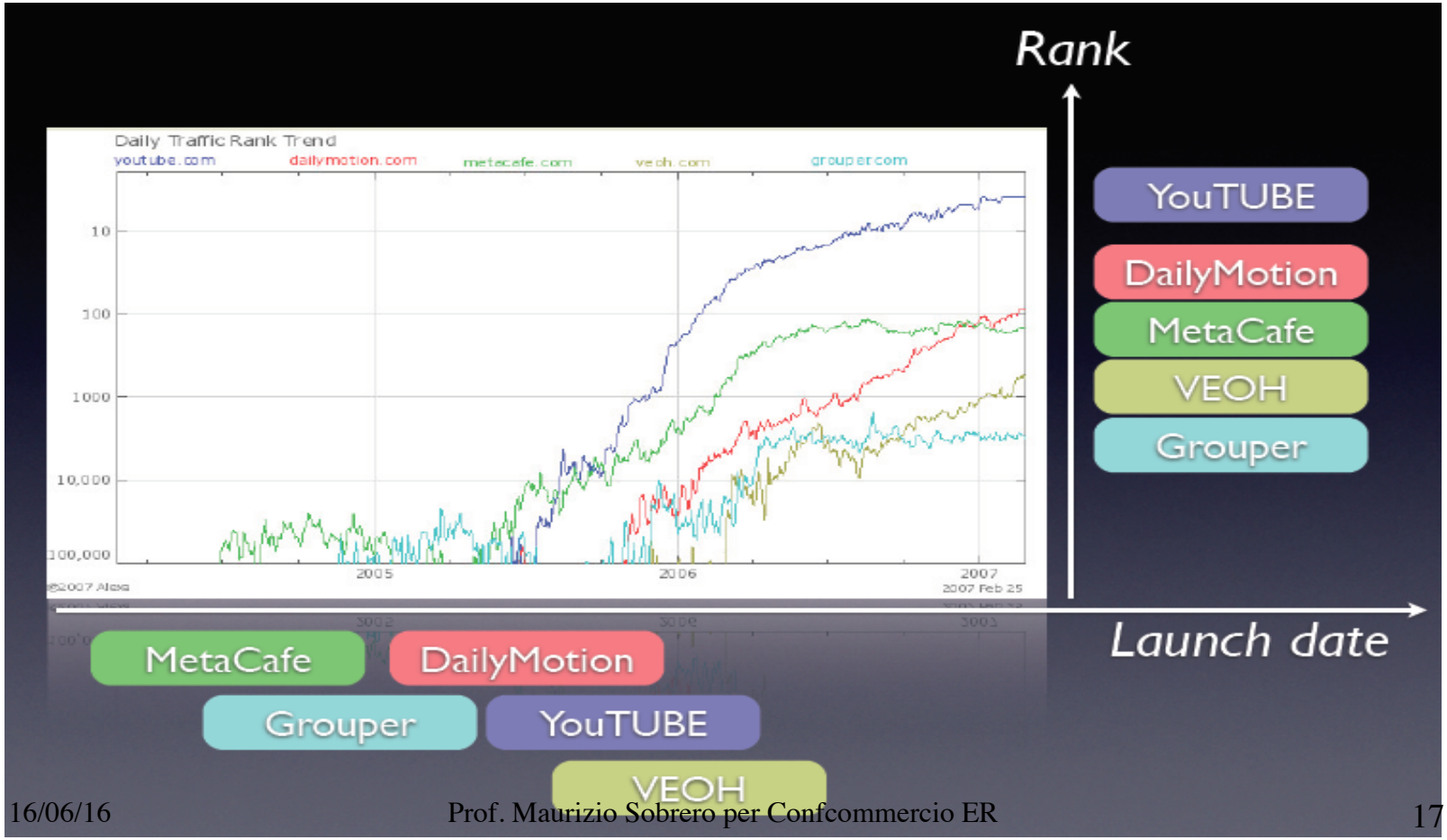


Lettori MP3

Voice Over IP



Internet Video-Sharing



LEADER vs FOLLOWER

1. Sostenibilità primato tecnologico
2. Vantaggi della prima mossa
3. Svantaggi della prima mossa

Sostenibilità primato tecnologico

I concorrenti non possono duplicare la tecnologia

La rapidità di innovazione dell'impresa > concorrenti

Fonte cambiamento tecnologico

Presenza di VC nell'attività di sviluppo tecnologia

Competenze tecnologiche relative

Tasso diffusione tecnologia

Vantaggi della prima mossa

- Reputazione
- Costi di sostituzione
- Scelta del canale
- Curva di apprendimento esclusiva
- Accesso agevolato a risorse scarse
- Definizione standard
- Barriere istituzionali
- Profitti iniziali

Svantaggi della prima mossa

Costi del pionierismo

- Approvazione autorità
- Educazione acquirenti
- Sviluppo infrastrutture
- Sviluppo input necessari
- Sviluppo prodotti complementari
- Costi elevati primi input

Rischio

- Incertezza domanda
- Cambiamenti fabbisogni acquirenti
- Specificità investimenti iniziali
- Discontinuità tecnologiche
- Imitazioni a basso costo

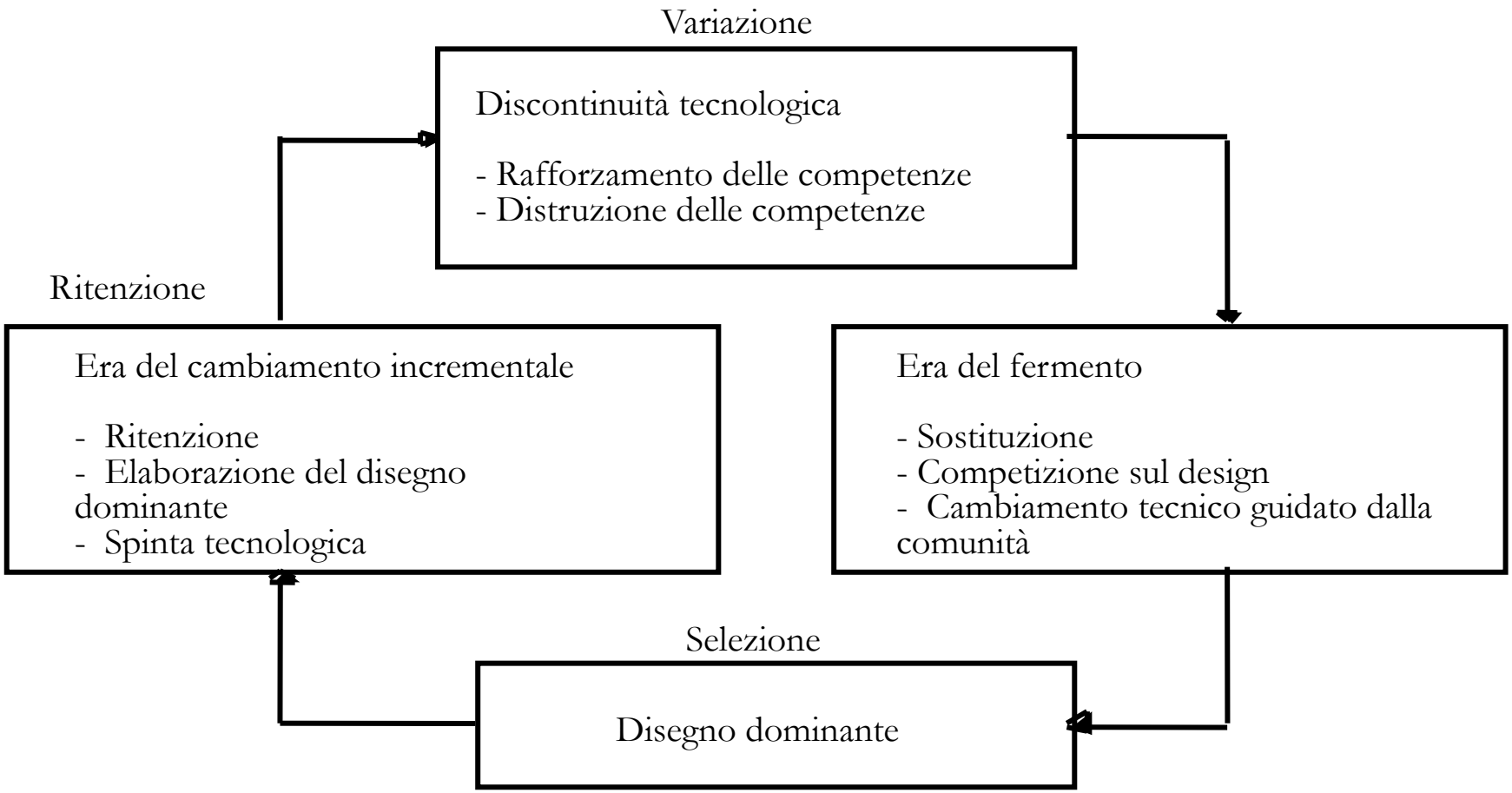
Innovazione e apprendimento

- Impresa come come combinazione di risorse tangibili ed intangibili

- Combinazione come processi *path-dependent* governati da insiemi di regole e *routines*, esplicite ed implicite

- Cambiamento come momento di riconsiderazione dell'insieme esistente di regole e *routines*

Discontinuità tecnologiche e impatto sulle competenze



Impatto delle discontinuità su risorse e competenze dell'impresa

- Rinforzo competenze esistenti: i cambiamenti introdotti utilizzano un insieme di conoscenze e risorse sedimentato e già disponibile sul mercato (vantaggio degli incumbents)

- Distruzione competenze esistenti: necessità di riconfigurare la base di risorse e conoscenze interne per poter poter affrontare i cambiamenti in atto (vantaggio dei new entrants)

Dimensione tecnica

Risorse e competenze legate a:

- Sviluppo di nuove tecnologie
- Design/incorporazione della tecnologia (miglioramento design esistente o offerta di nuovi design…)
- Sistemi produttivi (rafforzamento di flussi/cicli, vs. introduzione di nuovi sistemi, lavorazioni, stazioni…)
- Materie prime/fornitori (allargamento base di fornitura vs. sostituzione di materiali e fornitori)
- Impianti (miglioramento prestazioni impianti esistenti vs. introduzione e utilizzo di nuovi macchinari…)

Dimensione commerciale

Risorse e competenze legate a:

- Relazioni con la base di clienti (rafforzamento legami con la clientela attuale vs. attivazione rapporti con nuovi clienti)
- Canali di distribuzione (rafforzamento dei canali distributivi esistenti vs. utilizzo di forme distributive diverse e nuovi servizi)
- Conoscenza del prodotto da parte del cliente (estensione della conoscenza e familiarità del prodotto per il cliente vs. distruzione della conoscenza del cliente relativa al prodotto)

Base di competenze

Legame tra i componenti	Componenti fondamentali del prodotto/servizio: rinforzati	Componenti fondamentali del prodotto/servizio: ridefiniti
modificato	Innovazioni *architetturali* : ridefinizione delle interdipendenze Es. il passaggio da carica dall'alto a carica frontale nelle lavatrici	Innovazioni *radicali* : simultanea ridefinizione competenze e interdipendenze Es. da macchine da scrivere a produttore di PC della Olivetti
inalterato	Innovazioni *incrementali* naturale evoluzione delle competenze interne Es. completamento della gamma	Innovazioni *modulari* : ridefinizione della base di competenze senza alterare le interdipendenze Es. il passaggio da analogico a digitale nella telefonia

Bias cognitivi

- Errori nell'elaborazione e interpretazione delle informazioni necessarie per prendere delle decisioni

- Sono legati all'utilizzo di automatismi decisionali funzionali al velocizzare i processi e collegati a memoria, attenzione e attribuzione

- Sono considerati una risposta positiva alla necessità di affrontare rapidamente le difficoltà, ma portano molto frequentemente ad errori di giudizio significativi

Da cosa dipendono

- Euristiche
- Pressione sociale
- Caratteristiche individuali
- Emozioni
- Limiti cognitivi

Analizziamone alcuni

1. Confirmation bias
2. Hindhsight bias
3. Anchoring bias
4. Overconfidence bias
5. Actor Observer bias
6. False Consensus bias
7. Halo bias
8. Self-serving bias
9. Availability bias
10. Optimism bias

Confirmation bias

Prestare maggiore attenzione alle informazioni simili a quelle già raccolte o che confermano le nostre convinzioni

Hindsight bias

Considerare degli eventi più prevedibili di quanto non lo siano… “L’ho sempre saputo”

Anchoring bias

Pensare di avere avuto già la risposta giusta dopo che un evento è accaduto

Overconfidence bias

Eccessiva sicurezza nelle proprie opinioni

Actor Observer bias

Attribuzione dei propri comportamenti a fattori esterni e di quelli degli altri a fattori interni

False Consensus bias

La sopravvalutazione di quanto gli altri siano d'accordo con noi

Halo bias

Quanto l'impressione che abbiamo degli altri influenza il nostro giudizio/comportamento

Self-serving bias

Attribuire a noi stessi i meriti/ successi e ad altri o a cause esterne demeriti/fallimenti

Availability bias

La stima della probabilità di un evento sulla base degli esempi più prossimi

Optimism bias

La tendenza a sottovalutare le situazioni negative in cui potremmo trovarci

Facciamo una prova

file://localhost/Cartella Maurizio/Incarichi/2016M/Confcommercio2016/The Monkey Business Illusion - Daniel Simons_640x480_MOV.mov