

ECONOMIA AZIENDALE

# Benvenuti al modulo di Strategia (Parte A)

---

a.a. 2026-2027

# | Obiettivi formativi del modulo

- | Leggere lo scenario competitivo con strumenti economici
- | Ricostruire la logica delle decisioni d'impresa
- | Valutare come costruire e mantenere un vantaggio competitivo

# | Le decisioni al centro del corso

## **Domanda economica**

Come cambia l'impresa con mercati e tecnologie?

Per quali clienti creare valore?

Quanto produrre e quanti prodotti offrire?

Quali attività svolgere all'interno?

Quali pressioni incidono sui profitti dell'industria?

Come creare più valore dei concorrenti?

Come mantenere il vantaggio competitivo?

Come organizzare le attività?

Come competono le PMI senza grande scala?

## **Capitolo o blocco**

1: prospettiva storica

Complemento: marketing

2: confini orizzontali

3: confini verticali

8: cinque forze

9: posizionamento

11: difesa del vantaggio

13: struttura

Applicazione: Made in Italy

# | Un esempio: CucineSpaziali

- **Impresa immaginaria:** una fabbrica veneta di cucine componibili
- Deve scegliere quanto produrre, quali lavorazioni affidare a fornitori e come distinguersi dai concorrenti
- Per valutare queste scelte occorre confrontare benefici, costi e alternative

## | Ricevimento

Su appuntamento: [giuseppe.danese@unipd.it](mailto:giuseppe.danese@unipd.it)

# | **Esame finale: Parte A**

- | 15 domande a risposta multipla e 1 domanda aperta
- | **Materiale d'esame:** tutte le slide, compresi il marketing e il Made in Italy
- | Voto finale: media dei voti delle Parti A e B, con pesi uguali

# | Testo e materiali di riferimento

- David Besanko, David Dranove, Mark Shanley e Scott Schaefer, *Economia dell'industria e strategie d'impresa*, a cura di A. Enrietti, E. Ottoz e P. P. Patrucco, ISEDI, 2<sup>a</sup> ed. italiana, 2013 (traduzione della 6<sup>a</sup> ed. statunitense)
- **Materiale d'esame: tutte le slide**, compresi il complemento sul marketing e l'applicazione sul Made in Italy
- Le slide accompagnano lo studio del testo e degli esercizi, che restano essenziali
- Il complemento sul marketing riprende Philip Kotler e Kevin Lane Keller, *Marketing Management*: non è richiesta la lettura del libro

# | Strategia, incertezza e interdipendenza

- Il termine strategia ha origine militare: στρατηγός, il comandante
- Sun Tzu (VI-V sec. a.C.) richiama il ruolo della preparazione e della conoscenza del contesto
- Carl von Clausewitz (1780-1831): *l'attrito* ostacola la realizzazione dei piani. Le decisioni risentono anche di informazioni incomplete (incertezza)
- John von Neumann (1903-1957) e Oskar Morgenstern (1902-1977): nel volume del 1944 analizzano, con la **teoria dei giochi**, scelte i cui risultati dipendono anche dalle azioni degli altri

# | Alcune figure chiave /1

- Adam Smith (1723-1790): il mercato coordina decisioni decentralizzate
- Frederick Winslow Taylor (1856-1915): l'organizzazione del lavoro modifica la produttività
- Alfred Chandler (1918-2007): il management coordina flussi complessi; la strategia definisce obiettivi, azioni e risorse
- Ronald Coase (1910-2013): impresa e mercato sono modi alternativi di organizzare le transazioni
- Oliver Hart (n. 1948): la proprietà degli asset attribuisce diritti di controllo sulle decisioni che i contratti lasciano aperte

## | Alcune figure chiave /2

- Chester Barnard (1886-1961): l'organizzazione richiede cooperazione
- Peter Drucker (1909-2005): obiettivi e autocontrollo orientano il lavoro manageriale
- Edith Penrose (1914-1996): le risorse e il loro impiego aprono opportunità e pongono limiti alla crescita
- Michael Porter (n. 1947): la struttura dell'industria e il posizionamento aiutano a spiegare la redditività

## CAPITOLO 1

# Il potere dei principi

---

Una prospettiva storica

# | **Principi stabili, condizioni diverse**

- | I costi di produzione e coordinamento, insieme all'ampiezza del mercato, limitano le scelte possibili
- | Tecnologia, infrastrutture e istituzioni cambiano quei costi, la domanda raggiungibile e le opportunità
- | Una strategia va valutata nelle condizioni in cui l'impresa opera

# | Adam Smith: mercato e divisione del lavoro

- **Principio:** la divisione del lavoro è limitata dall'ampiezza del mercato
- **Divisione del lavoro:** persone e imprese si specializzano in compiti o attività più circoscritti
- **Ampiezza del mercato:** domanda raggiungibile per quella specifica attività, prodotto o servizio
- Ripetere compiti specializzati permette di sviluppare abilità e usare strumenti dedicati, aumentando la produttività
- Se le vendite sono insufficienti, mancano i volumi per sostenere quella specializzazione

# | 1840 e 1910: che cosa cambia?

| <b>Dimensione</b> | <b>1840</b>                                 | <b>1910</b>                                    |
|-------------------|---------------------------------------------|------------------------------------------------|
| Trasporti         | Reti frammentate, tempi lunghi              | Reti ferroviarie e navigazione più integrate   |
| Informazioni      | Posta lenta, informazione sui prezzi scarsa | Telegrafo e telefono per coordinare a distanza |
| Finanza           | Credito limitato e relazioni personali      | Mercati dei capitali più ampi                  |
| Produzione        | Prevalgono piccole unità locali             | Si diffonde la produzione di massa             |
| Organizzazione    | Proprietari gestori e intermediari          | Grandi imprese e management professionale      |

# | Infrastrutture e dimensione dell'impresa

- Trasporti e comunicazioni migliori ampliano la domanda raggiungibile e possono sostenere attività più specializzate
- Trasporti affidabili e informazioni tempestive rendono possibile coordinare più attività
- La crescita genera anche problemi di controllo e incentivi: l'impresa grande non è sempre la soluzione migliore
- Nel Novecento si alternano diversificazione e rifocalizzazione
- Acquisizioni, alleanze e reti offrono forme diverse di coordinamento

# | L'impresa nell'economia digitale

- Software e dati possono ridurre i costi di ricerca, comunicazione e coordinamento
- Diventa più facile servire mercati distanti e collaborare con fornitori specializzati
- Restano i problemi economici: chi investe, chi decide, chi controlla la qualità e chi trattiene il valore?

# | Tre dimensioni per leggere l'impresa

- | **Economica:** confrontare benefici, costi e alternative
- | **Organizzativa:** coordinare persone, attività e incentivi
- | **Strategica:** scegliere una posizione e adattarla alle reazioni dei rivali e ai cambiamenti del contesto

# | Domande di fine capitolo

**ESERCIZI CONSIGLIATI**

1, 2, 3, 8

COMPLEMENTO INTRODUTTIVO

# Marketing e trasformazioni recenti

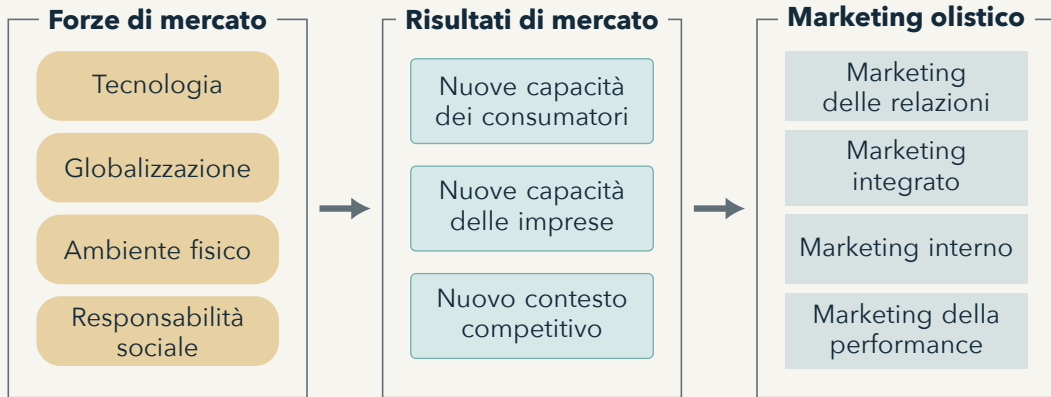
---

Note da Kotler e Keller, *Marketing Management*

# | Marketing e creazione di valore

- Il **marketing** individua i bisogni da soddisfare e sviluppa un'offerta di valore per i clienti
- Quali clienti servire e quali bisogni soddisfare?
- Quale offerta proporre e attraverso quali canali?
- Come mantenere nel tempo una relazione vantaggiosa per clienti e impresa?

# | Le nuove realtà



Fonte: adattamento da Kotler e Keller, *Marketing Management*.

# | Le forze che cambiano il marketing

- **Tecnologia:** nuovi modi di cercare informazioni, confrontare offerte e acquistare
- **Globalizzazione:** clienti, fornitori e concorrenti operano in mercati internazionali caratterizzati da esigenze diverse
- **Ambiente fisico:** risorse naturali e condizioni ambientali influenzano prodotti, costi e scelte dei consumatori
- **Responsabilità sociale:** considerare le conseguenze dell'attività dell'impresa sulle persone e sull'ambiente

# Nuove capacità e nuovi problemi

## **Clienti**

Confrontano offerte, leggono recensioni, comunicano con l'impresa e condividono esperienze. Devono valutare l'affidabilità delle informazioni.

## **Imprese**

Possono conoscere meglio la domanda e personalizzare l'offerta. Devono sostenere i costi di gestione dei dati, assistenza e coordinamento dei canali.

# | Intermediari e relazione con il cliente

- **Disintermediazione:** vendere direttamente può eliminare un passaggio commerciale
- Piattaforme, motori di ricerca e marketplace possono però diventare nuovi intermediari
- **Private label:** il distributore vende con una propria marca, che compete con le marche dei produttori
- Nel confronto fra canali contano i costi complessivi e il controllo sulla relazione con il cliente

# | L'approccio del marketing olistico

- **Olistico** significa considerare il marketing come un insieme di attività collegate, che coinvolge l'intera impresa e i suoi interlocutori
- Creare valore richiede coerenza fra ciò che si offre, ciò che si comunica e ciò che l'organizzazione realizza

# Che cos'è il marketing olistico?



Fonte: adattamento da Kotler e Keller, *Marketing Management*.

# | Marketing delle relazioni

- **Obiettivo:** costruire relazioni durevoli e reciprocamente vantaggiose con clienti e altri interlocutori dell'impresa
- Fiducia, continuità e collaborazione permettono di creare valore nel tempo
- La rete di relazioni che ne risulta può diventare una risorsa per l'impresa (ci torneremo!)

# | Le relazioni coinvolgono più interlocutori

- **Clienti:** comprenderne i bisogni e mantenere la fiducia
- **Dipendenti e collaboratori:** sviluppare competenze e partecipazione
- **Partner:** collaborare con fornitori, distributori e altri soggetti della filiera
- **Comunità finanziaria:** curare i rapporti con investitori e finanziatori
- **Istituzioni pubbliche:** mantenere rapporti con gli enti che incidono sull'attività dell'impresa
- **Opinione pubblica e comunità locali:** considerare aspettative ed effetti dell'attività sul territorio

Kotler e Keller indicano i primi quattro interlocutori; gli ultimi due ampliano il loro elenco.

# | Marketing integrato

- **Definizione:** coordinare attività e programmi di marketing affinché creazione, comunicazione e distribuzione del valore siano coerenti
- Prodotto, prezzo, comunicazione e canali devono sostenere la stessa proposta di valore
- Ogni attività va progettata considerando come rafforza o ostacola le altre

# | Marketing interno

- **Definizione:** selezionare, formare e motivare dipendenti e collaboratori perché possano servire bene i clienti
- L'orientamento al cliente coinvolge il vertice e tutte le funzioni aziendali
- Obiettivi, competenze e comportamenti delle persone devono permettere di realizzare la proposta di valore

# | Marketing della performance

- **Definizione:** valutare i risultati economici e non economici delle attività di marketing
- **Risultati economici e commerciali:** ricavi, margini, soddisfazione e fedeltà dei clienti
- **Impatto ambientale:** uso di risorse, emissioni e rifiuti collegati alle attività dell'impresa
- **Impatto sociale:** effetti sulle persone, sulle condizioni di lavoro e sulle comunità

# Le scelte produttive sostengono la proposta di valore

Il marketing chiarisce per chi creare valore. Ora studiamo quali dimensioni, prodotti e attività permettono all'impresa di farlo a costi sostenibili.

## CAPITOLO 2

# I confini orizzontali dell'impresa

---

Quanto produrre e quanti prodotti offrire?

# | Obiettivi del capitolo

- Distinguere economie di scala, utilizzo della capacità, apprendimento ed economie di scopo
- Collegare le curve di costo alla scelta della dimensione produttiva
- Riconoscere le fonti dei risparmi (le «economie») e i limiti della crescita
- Valutare se una diversificazione crea valore per gli azionisti

# Due tipi di confini

**Confini orizzontali:** quantità e varietà di beni e servizi prodotti.

Quanto produrre? Quanti prodotti offrire?

**Confini verticali:** attività della filiera svolte internamente o affidate a fornitori.

Produrre o acquistare?  
→ Il prossimo capitolo.

# | Dimensione, capacità e scala

Impianti, capacità e scala descrivono aspetti diversi della **dimensione produttiva**.

---

## **Impianti**

Le «fabbriche»: edifici, macchinari e servizi.

## **Capacità produttiva**

Massima produzione per periodo, date le condizioni operative.

## **Scala produttiva**

Produzione per periodo; nel lungo periodo si possono ampliare impianti e capacità per raggiungere una scala produttiva maggiore.

---

# | Utilizzo della capacità e capacità in eccesso

---

**Utilizzo della capacità**

Produzione effettiva / capacità disponibile.

**Capacità in eccesso**

Parte inutilizzata:  
capacità disponibile meno produzione effettiva.

---

Torneremo sulla **capacità in eccesso** e sui suoi possibili **effetti deterrenti** nel capitolo 8: può scoraggiare nuovi concorrenti quando rende credibile un aumento dell'offerta dopo il loro ingresso.

## | Stessa capacità o più fabbriche?

Stesso prodotto e stesse condizioni operative. Ogni fabbrica può produrre 10.000 unità all'anno.

|                     | <b>Fabbriche</b> | <b>Produzione annua</b> | <b>Utilizzo</b> | <b>Capacità<br/>in eccesso</b> |
|---------------------|------------------|-------------------------|-----------------|--------------------------------|
| Situazione iniziale | 1                | 8.000                   | 80%             | 2.000                          |
| Maggiore utilizzo   | 1                | 10.000                  | 100%            | 0                              |
| Maggiore capacità   | 2                | 16.000                  | 80%             | 4.000                          |

Da 8.000 a 10.000: maggiore utilizzo.

Da 8.000 a 16.000: raddoppiano capacità e produzione; l'utilizzo resta uguale.

# | Perché crescere?

- Ampliare la capacità richiede investimenti, pianificazione e tempi di realizzazione
- Utilizzare capacità già disponibile può evitare nuovi investimenti negli impianti
- Quali risparmi possono giustificare la crescita?

# Economie di scala: crescere per ridurre il costo medio

- Nelle **economie di scala**, il risparmio riguarda il **costo medio**, cioè il costo per unità prodotta
- Produrre di più può ridurre il costo medio per unità anche quando il costo totale aumenta
- Studieremo le **fonti del risparmio**: perché una scala maggiore può ridurre il costo medio?
- Le economie di scala possono esaurirsi: il costo medio può smettere di scendere o iniziare ad aumentare
- Se le economie di scala fossero illimitate, un'unica **«mega-impresa»** minimizzerebbe i costi di produzione per l'intero mercato di un bene

# Costo medio: due possibili forme

## Curva a U

Scende, poi cresce



## Curva a L

Scende, poi si stabilizza



Produzione del periodo, Q

# | Economie e diseconomie di scala

- Il **costo medio** è  $CMe(Q) = CT(Q)/Q$ , a parità di prodotto e condizioni produttive
- **Tratto decrescente**: il costo medio scende (**economie di scala**)
- **Tratto crescente**: il costo medio sale (**diseconomie di scala**)
- **Tratto orizzontale**: il costo medio resta invariato; le economie di scala sono esaurite
- Il costo marginale è il costo di un'unità aggiuntiva: se è inferiore al costo medio, quest'ultimo scende; se è superiore, sale
- **Dimensione ottima minima (DOM)**: il più piccolo volume che raggiunge il costo medio minimo

# Forma del costo medio e orizzonte temporale

- Breve e lungo periodo si distinguono per la **possibilità di adeguare gli impianti**, non per la forma della curva
- Nel **breve periodo**, una curva a U può riflettere congestione e colli di bottiglia: con impianti dati, il costo medio torna a salire
- Nel **lungo periodo**, ampliare o replicare impianti efficienti può evitare la risalita, dando luogo a una L, se non emergono altri aggravii di costo
- Una **U è possibile anche nel lungo periodo** se prevalgono diseconomie dovute a risorse non replicabili o a problemi organizzativi

# Perché il costo medio scende: input indivisibili

- Un input **indivisibile** richiede una dotazione minima funzionante, anche per produrre poche unità
- **Macchinari**: per stampare un pezzo occorrono una pressa e uno stampo completi; non si può comprare una «frazione» di pressa
- **Struttura fisica**: il processo richiede spazi, allacciamenti e servizi minimi in cui installare e far funzionare i macchinari
- Se queste risorse sono inizialmente poco utilizzate, aumentare la produzione permette di ripartirne il costo su più unità

## | Dall'indivisibilità ai costi fissi

- Data la capacità installata, alcune risorse generano costi che non variano con la produzione corrente
- Il **costo fisso**  $F$  non varia con la quantità prodotta  $Q$  nell'intervallo e nell'orizzonte temporale considerati
- Il costo fisso si ripartisce su più unità:  $CMe = F/Q + v$ , se il costo variabile unitario  $v$  è costante

# Due modi per ridurre il costo medio

## Maggiore utilizzo

A impianti dati (**breve periodo**), aumentare la produzione riduce il **costo fisso per unità**. Il risparmio sul costo medio può esaurirsi quando emergono vincoli di capacità.

## Scelta degli impianti

Nel lungo periodo si può scegliere una tecnologia con costi fissi più alti e costi variabili più bassi: conviene se i volumi attesi sono sufficienti.

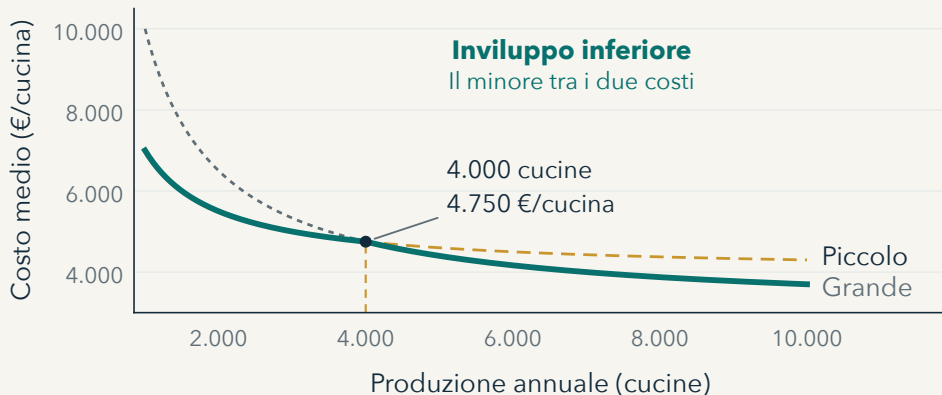
## | CucineSpaziali: due impianti a confronto

Un esempio: i due impianti producono la stessa cucina e hanno capacità sufficiente per i volumi considerati. Costi fissi annualizzati e importi in euro.

|                                | <b>Piccolo</b> | <b>Grande</b> |
|--------------------------------|----------------|---------------|
| Costo fisso annuo $F$          | 3.000.000      | 7.000.000     |
| Costo variabile per cucina $v$ | 4.000          | 3.000         |
| $CMe$ a 2.000 cucine/anno      | 5.500          | 6.500         |
| $CMe$ a 6.000 cucine/anno      | 4.500          | 4.166,67      |

Parità:  $3.000.000 + 4.000Q = 7.000.000 + 3.000Q$ , quindi  $Q = 4.000$ .  
Sotto la soglia conviene il «piccolo»; sopra, il «grande».

# Il costo minimo fra gli impianti disponibili



## | Altre fonti di risparmio: scala e densità

- **Densità:** più clienti sulla stessa rete possono ridurre il costo medio di consegna
- **Acquisti:** ordini grandi possono ridurre i costi del fornitore o rafforzare il potere contrattuale dell'acquirente
- **Pubblicità:** il costo di preparare un messaggio si ripartisce su più clienti raggiunti
- **Ricerca e sviluppo (R&S):** il costo di un progetto si ripartisce su più vendite (ma questo non garantisce maggiore capacità innovativa)

# | Altre fonti di economie di scala

## Regola cubo-quadrato

A parità di forma, raddoppiamo tutte le dimensioni del serbatoio.

Volume (capacità):  $2^3 = 8$  volte.

Superficie:  $2^2 = 4$  volte.

Se il costo del serbatoio è proporzionale alla superficie, il **costo per litro di capacità si dimezza**:  $4/8 = 1/2$ .

## Scorte

Con domande non perfettamente correlate, centralizzare le scorte può ridurle in rapporto alle vendite, a parità di servizio.

# La specializzazione richiede un mercato sufficiente

- Competenze e attrezzature specialistiche richiedono investimenti iniziali: maggiori volumi permettono di ripartirne il costo su più unità
- Una domanda maggiore permette a persone e imprese di concentrarsi su attività più specifiche
- Un fornitore specializzato può raggiungere volumi sufficienti servendo molte imprese: conta la domanda complessiva per la sua attività
- L'intensità di capitale suggerisce possibili economie di scala
- Anche attività ad alta intensità di lavoro possono avere costi fissi, come progettazione e sviluppo software

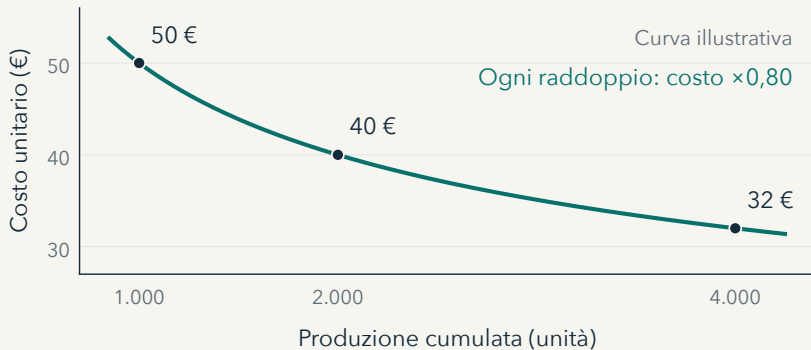
# Quando le diseconomie possono persistere

- Il **tratto crescente della U** può comparire anche nel **lungo periodo**, se ampliare gli impianti non basta a evitarlo
- **Risorse chiave non replicabili**: le competenze di pochi tecnici o dirigenti non crescono con le attività da seguire
- **Burocrazia**: più passaggi decisionali e informazioni lente aumentano i costi di coordinamento
- **Incentivi e conflitti**: responsabilità meno chiare e rivalità tra unità possono ridurre la produttività
- **Costo del lavoro**: le grandi imprese pagano salari più alti; è una diseconomia solo se la produttività non li compensa

# Apprendimento: conta la produzione cumulata

- Quando vi è apprendimento, il costo unitario scende con l'esperienza accumulata
- Rapporto di apprendimento 0,80: il costo scende del 20% a ogni raddoppio della produzione cumulata, nell'intervallo considerato
- Il testo riporta un rapporto di apprendimento mediano vicino a 0,80, con forti differenze fra processi. Non è una legge universale

# Una curva di apprendimento all'80%



Un esempio, a condizioni produttive confrontabili. A ogni raddoppio:  $40/50 = 32/40 = 0,80$ . La produzione è cumulata, non riferita a un singolo anno.

# Tre ragioni diverse per un costo medio più basso

| Meccanismo             | Che cosa cambia?                 | Confronto corretto                         |
|------------------------|----------------------------------|--------------------------------------------|
| Utilizzo               | Produzione nello stesso impianto | Stessa capacità, volumi correnti diversi   |
| Scala di lungo periodo | Dimensione o tecnologia scelta   | Costi minimi a volumi diversi              |
| Apprendimento          | Esperienza accumulata            | Volume corrente uguale, diversa esperienza |

A capacità invariata, produrre meno riduce l'utilizzo.  
L'esperienza accumulata, invece, non si perde automaticamente.

# Investire nell'esperienza: il costo marginale effettivo

- Produrre oggi può ridurre anche il costo delle unità future
- **Costo marginale effettivo** = costo di produzione oggi meno il valore attuale dei risparmi futuri attesi che quella produzione genera
- All'ottimo interno, ricavo marginale e costo marginale effettivo si uguagliano:  $RMg = CMg_{\text{eff}}$
- Vendere sotto il costo corrente può convenire solo se i benefici futuri compensano il sacrificio iniziale

# Un ordine che accelera l'apprendimento

## Esempio illustrativo

Costo dell'ordine oggi:  
4.000 euro.

Risparmi futuri attualizzati:  
600 euro.

Costo effettivo dell'ordine:  
3.400 euro.

## Decisione

Un ricavo aggiuntivo di 3.700 euro produce un beneficio netto di 300 euro, se i risparmi sono attendibili e non vi sono altri costi o ordini sacrificati.

# | Trattenere ciò che l'impresa impara

- Procedure, formazione e scambio di informazioni conservano l'esperienza
- Ricambio del personale e cambi di mansione possono disperdere conoscenze
- Competenze spendibili altrove possono tradursi in salari più alti: il beneficio dell'apprendimento non resta necessariamente all'impresa
- Incentivi basati solo sul profitto corrente possono scoraggiare investimenti nell'apprendimento

# | Economie di scopo: condividere una risorsa

- Vi sono economie di scopo quando produrre beni diversi insieme costa meno che produrli separatamente
- A parità di quantità e qualità:  $CT(Q_x, Q_y) < CT(Q_x, 0) + CT(0, Q_y)$
- Fonti possibili: progettazione, marchio, rete commerciale, conoscenze comuni
- Una marca ombrello, cioè lo stesso marchio per più prodotti, può estendere l'effetto della pubblicità

# Economie di scopo: un esempio numerico

## Produzione separata

Prodotto A: 12 milioni di euro.

Prodotto B: 8 milioni.

Totale: 20 milioni di euro.

## Produzione congiunta

Stesse quantità e qualità:

17 milioni di euro.

Risparmio: 3 milioni, grazie a progettazione e distribuzione comuni.

# | Reti hub-and-spoke: densità e scopo

- In una rete hub-and-spoke, i collegamenti periferici convergono su un aeroporto centrale (hub)
- Ogni coppia origine-destinazione è un servizio diverso
- Sul collegamento verso l'hub viaggiano passeggeri diretti a destinazioni diverse
- Più passeggeri sullo stesso collegamento permettono di ripartire i costi del volo: economie di densità
- Servire più rotte insieme può costare meno che servirle separatamente: economie di scopo

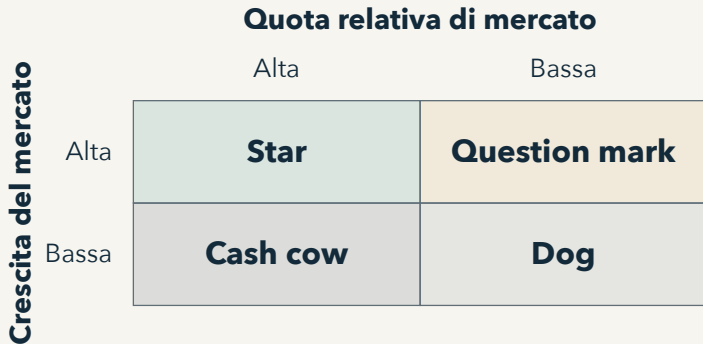
# Diversificare: quale vantaggio dà la proprietà comune?

- Diversificazione **correlata**: attività che condividono risorse o competenze
- Diversificazione **conglomerale**: attività in industrie diverse senza un evidente legame produttivo
- Possibili benefici: economie di scopo o migliore allocazione del capitale
- La gestione comune deve creare un beneficio superiore ai costi organizzativi che comporta

# Il mercato interno dei capitali può creare valore

- La direzione centrale trasferisce fondi dalle attività che generano cassa a quelle con progetti promettenti
- Può convenire se il finanziamento esterno è costoso o ostacolato da asimmetrie informative
- Il beneficio può esistere anche fra business senza legami di prodotto
- Servono una valutazione attendibile dei progetti e criteri rigorosi per evitare sussidi a divisioni inefficienti

## I La matrice BCG



Quota relativa: rapporto tra la quota di mercato dell'attività e quella del maggiore concorrente.

# | Come leggere le quattro categorie BCG

- **Star**: alta crescita e alta quota relativa; richiedono investimenti per sostenere la crescita
- **Cash cow**: bassa crescita e alta quota relativa; possono generare cassa da destinare anche ad altre attività
- **Question mark**: alta crescita e bassa quota relativa; occorre decidere quali attività sviluppare e quali abbandonare
- **Dog**: bassa crescita e bassa quota relativa; vanno valutati per redditività, prospettive e sinergie. La dismissione non è automatica

# | Complementarità e coerenza strategica

- Due pratiche sono complementari se adottarne una aumenta il beneficio netto dell'altra
- La **coerenza strategica** richiede che le attività si sostengano reciprocamente
- Imitare singole pratiche può essere insufficiente: conta il sistema di attività

# Due giustificazioni fragili della diversificazione

## **Ridurre il rischio degli azionisti**

Se hanno accesso ai mercati finanziari, gli investitori possono diversificare il portafoglio senza sostenere i costi organizzativi di un conglomerato.

## **Comprare imprese sottovalutate**

Occorre un vantaggio informativo credibile. Concorrenza fra acquirenti e sovrapprezzo possono assorbire il guadagno.

# Manager e azionisti possono avere obiettivi di crescita diversi

- Per gli azionisti, la crescita conta solo se aumenta il valore dell'impresa
- I manager possono privilegiare la dimensione dell'impresa, il prestigio o la riduzione del rischio personale
- Il consiglio di amministrazione deve valutare la logica economica delle acquisizioni e assicurare l'indipendenza del controllo
- Le risorse che le divisioni spendono per ottenere fondi (**costi di influenza**) e incentivi deboli possono distorcere l'allocazione interna del capitale

# Il mercato del controllo societario può disciplinare i manager

- Se la gestione distrugge valore, un acquirente può rilevare l'impresa e sostituire il management
- La minaccia di perdere il controllo può disciplinare il management anche senza un'acquisizione
- **Leveraged buyout (LBO)**: acquisizione finanziata in larga parte con debito
- Negli LBO statunitensi degli anni Ottanta, debito e partecipazioni azionarie dei manager potevano rafforzare gli incentivi
- La rifocalizzazione può creare valore se separa attività che possono essere gestite meglio in autonomia

# Diversificazione: contano i meccanismi, non l'etichetta

- Le competenze centrali e la logica manageriale comune devono essere trasferibili e utili nei nuovi business
- Un legame di prodotto non garantisce sinergie, né la sua assenza esclude ogni beneficio
- Gli studi sulla diversificazione riportano risultati eterogenei
- La correlazione fra diversificazione e risultati non prova causalità
- La valutazione deve confrontare i vantaggi della gestione comune, i costi organizzativi e il prezzo dell'acquisizione

# Che cosa portiamo al prossimo capitolo

**Dimensione.** Una scala maggiore conviene se i volumi giustificano l'investimento e non prevalgono diseconomie.

**Esperienza e varietà.** Apprendimento ed economie di scopo riducono i costi attraverso meccanismi diversi dalle economie di scala.

**Confini.** Una risorsa condivisa può creare valore, ma occorre ancora decidere chi possiede e svolge le attività.

# | Domande di fine capitolo

## ESERCIZI CONSIGLIATI

3, 7, 8, 9, 11, 14

## CAPITOLO 3

# I confini verticali dell'impresa

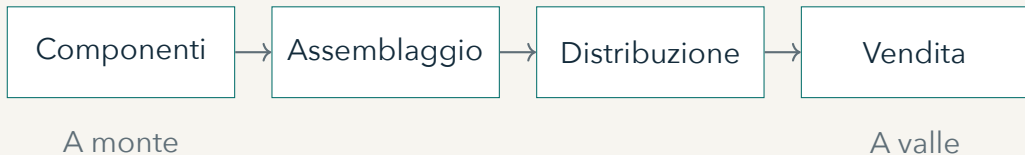
---

Quali attività conviene svolgere dentro l'impresa?

# | Obiettivi del capitolo

- Confrontare costi e benefici di *make*, *buy* e forme intermedie
- Spiegare perché i contratti sono incompleti
- Collegare specificità, quasi-rendite e hold-up alla scelta dei confini
- Riconoscere i cinque ragionamenti fuorvianti sull'integrazione verticale

## | La stessa filiera, confini diversi



Chi produce i componenti? Chi assembla? Chi vende al cliente?

La scelta **make-or-buy** assegna le attività a imprese diverse o le riunisce sotto la stessa proprietà. Le attività restano necessarie.

# | Make, buy e forme intermedie

| **Make.** L'impresa svolge l'attività al proprio interno, anche acquisendo chi già la svolge.

| **Buy.** Acquista il bene o il servizio da un'impresa indipendente.

| **Forme intermedie.** Contratti di lungo termine, alleanze e joint venture combinano coordinamento e autonomia.

# | Il continuum tra buy e make



Le forme intermedie non hanno un ordine fisso: contano i diritti di controllo e gli impegni previsti dagli accordi.

# | Make o buy: il costo complessivo

## **Acquistare**

Prezzo del fornitore più costi di ricerca, negoziazione, coordinamento e gestione dei rischi della relazione.

## **Produrre**

Costi interni di produzione, incluso il costo del capitale, più costi di organizzazione, controllo e coordinamento.

A parità di quantità, qualità e affidabilità, sullo stesso orizzonte temporale.

# | Perché il buy può essere più efficiente

- Il fornitore aggrega gli ordini di molti clienti e può sfruttare economie di scala
- L'esperienza accumulata può ridurre i costi e migliorare la produzione
- Può disporre di competenze specialistiche o tecnologie brevettate
- La concorrenza può rafforzare gli incentivi a contenere costi e migliorare l'offerta
- L'acquirente ne beneficia se l'efficienza del fornitore si traduce in prezzi più bassi o qualità superiore

# I costi dell'organizzazione interna

## Costi di agenzia

Manager e lavoratori possono perseguire obiettivi diversi da quelli dell'impresa. Ne derivano inefficienze e costi di controllo.

## Costi di influenza

Le divisioni possono spendere risorse e distorcere informazioni per favorire i propri progetti, anche a danno dell'impresa.

# Il ruolo dei contratti nella scelta make-or-buy

- Ogni impresa persegue il proprio interesse, che può non coincidere con quello della filiera
- Un contratto definisce prestazioni, diritti e rimedi in caso di inadempimento
- Contano specifiche tecniche, qualità e tempi di consegna
- Scrivere e far rispettare ogni dettaglio può essere costoso o impossibile

# Contratto completo e contratto incompleto

## Riferimento teorico

Un contratto completo specifica, per ogni evento rilevante, prestazioni e diritti che possono essere verificati e fatti rispettare. Nel caso ideale senza costi di contrattazione può replicare il coordinamento interno.

## Contratti reali

Un contratto incompleto lascia eventi o prestazioni non pienamente disciplinati o verificabili. Può essere incompleto anche se molto lungo e dettagliato.

# | Perché non si riesce a scrivere tutto

| **Razionalità limitata.** Non possiamo prevedere e disciplinare ogni possibile circostanza.

| **Misurazione.** Qualità e contributi delle parti possono essere difficili da descrivere o verificare.

| **Informazione asimmetrica.** Una parte dispone di informazioni rilevanti che l'altra non conosce; verificarle può essere difficile.

# I limiti della tutela contrattuale

- Clausole e regole generali aiutano a gestire eventi non specificati
- Interpretare le clausole, provare le violazioni e risolvere le controversie può essere costoso
- L'**opportunismo** sfrutta questi limiti a vantaggio di una parte e a danno della relazione
- L'integrazione (*make*) può ridurre questi problemi, ma comporta costi di organizzazione e controllo

# | Coordinare gli attributi di progetto

- Gli **attributi di progetto**, come le dimensioni dei componenti, devono essere compatibili: piccoli errori possono generare costi elevati
- Un componente incompatibile può impedire il montaggio del prodotto
- Contratti e standard aiutano se specifiche e prestazioni sono verificabili
- Quando il progetto cambia spesso, una direzione comune può facilitare l'adattamento
- **Da leggere con attenzione:** il caso Boeing 787 nel manuale

# Esternalizzare può esporre informazioni riservate

- Per collaborare occorre condividere disegni, processi o informazioni sui clienti
- Brevetti e altri strumenti di tutela possono favorire l'outsourcing
- La protezione resta imperfetta: è difficile definire e sorvegliare ogni uso della conoscenza
- Anche un'impresa integrata deve gestire il rischio di dispersione delle informazioni

# I costi di transazione

- Tempo e risorse per negoziare, definire e far rispettare gli accordi
- Costi di coordinamento e di tutela delle informazioni riservate
- Spese per prevenire l'opportunismo e inefficienze che esso genera
- Coase e Oliver E. Williamson: il confronto fra questi costi e quelli interni aiuta a spiegare i confini dell'impresa

# Quattro forme di specificità

- Una risorsa è **specifica** se vale di più nella relazione considerata che nel migliore uso alternativo
- **Localizzativa**: impianti vicini per ridurre i costi di trasporto
- **Fisica**: stampi e macchinari su misura
- **Capacità dedicata**: impianti destinati a un cliente, che senza i suoi ordini resterebbero in parte inutilizzati
- **Umana**: competenze che valgono soprattutto in quella relazione

# | La trasformazione fondamentale

## Prima dell'investimento

Si può scegliere fra molti partner.  
La concorrenza disciplina la trattativa.

## Dopo l'investimento specifico

Cambiare partner costa:  
le alternative sono meno convenienti.

Il passaggio da molti partner possibili a una relazione vincolata è la **trasformazione fondamentale**.

# | Quasi-rendita e rendita attesa

- **Quasi-rendita:** valore nella relazione meno valore nel migliore impiego alternativo, una volta effettuato l'investimento
- **Rendita attesa:** ricavi attesi meno tutti i costi economici; serve a valutare se conviene investire

# CucineSpaziali: lo stampo del fornitore

- Stampo per maniglie esclusive. Valori attuali in **migliaia di euro**, alla stessa data; nessun ulteriore costo variabile
- Investimento: 100. Ricavo netto previsto: 150. Ricavo netto nel migliore uso alternativo dello stampo: 60
- **Rendita** =  $150 - 100 = 50$ : l'investimento conviene prima di realizzarlo
- **Quasi-rendita** =  $150 - 60 = 90$ : valore esposto alla perdita della relazione
- Se, dopo l'investimento, un evento non disciplinato dal contratto apre una rinegoziazione e CucineSpaziali propone 70 anziché 150, al fornitore conviene accettare?
- Avrebbe realizzato lo stampo se, prima di investire, avesse previsto un ricavo di 70?

# Hold-up: rinegoziare quando l'altro è vincolato

- C'è hold-up quando una parte sfrutta l'investimento specifico del partner e le lacune contrattuali per ottenere condizioni migliori per sé
- Il partner accetta se l'alternativa gli dà ancora meno: una parte della quasi-rendita viene trasferita
- La quasi-rendita misura il valore legato alla relazione, non la quota che l'altra parte riuscirà a ottenere

# | L'hold-up può distruggere valore

- Rinegoziazioni e investimenti difensivi, come capacità di riserva, assorbono risorse
- La sfiducia riduce lo scambio di informazioni e la cooperazione
- Il timore di un hold-up può scoraggiare gli investimenti specifici e rendere la filiera meno efficiente

# | Proprietà e diritti di controllo residuali

- I diritti di controllo residuali riguardano le decisioni sull'uso dei beni che contratti e regole non disciplinano, per esempio l'accesso a un macchinario
- La proprietà cambia le alternative in caso di disaccordo e, quindi, il potere contrattuale e gli incentivi a investire
- Rafforzare gli incentivi di una parte può indebolire quelli dell'altra
- L'integrazione (*make*) può attenuare il sottoinvestimento associato al *buy*, ma comporta a sua volta costi di organizzazione e controllo

## | Miti 1 e 2: due scorciatoie da evitare

### **«Un'attività strategica va sempre fatta in casa»**

Conta quale organizzazione crea e protegge più valore. Anche un'attività importante può essere affidata a uno specialista esterno.

### **«Comprare elimina i costi di produzione»**

Il fornitore sostiene quei costi e li incorpora nel prezzo. Cambia chi produce, non la necessità di produrre.

## Mito 3: appropriarsi del margine del fornitore

- **Esempio ipotetico:** prezzo dell'input 100, costi operativi del fornitore 80. Il *make* consentirebbe all'impresa di appropriarsi di quei 20?
- Quei 20 possono remunerare il capitale investito. Con il *make*, l'impresa rinuncia al rendimento che otterrebbe investendo quel capitale altrove
- Se **avvia la produzione**, l'impresa potrebbe non raggiungere la scala e l'efficienza del fornitore. Se **acquisisce il fornitore**, acquisisce anche le sue capacità, ma il prezzo può rifletterne i profitti attesi
- **Per decidere:** confrontare tutti i costi del *buy* e del *make*, inclusi capitale, organizzazione e controllo

## | Mito 4: integrare per evitare i rincari

- **L'idea:** acquisire il fornitore o produrre in casa per proteggersi da prezzi delle forniture insolitamente alti
- **L'integrazione non evita il prezzo alto:** l'input fatto in casa si potrebbe vendere a quel prezzo; inoltre servono capitale e un'attività in più da gestire
- **Per coprire il rischio di prezzo:** contratti a prezzo fisso e coperture finanziarie, quando disponibili per quell'input
- **Per assorbire rincari temporanei:** riserve di liquidità o linee di credito possono aiutare a evitare difficoltà di pagamento

**Il rischio di rincari, da solo, non giustifica il make.**

**Altrimenti, bisognerebbe produrre in casa ogni input dal prezzo variabile.**

## | Mito 5: la foreclosure paga sempre

**Foreclosure verticale:** ostacolare i rivali controllando input o sbocchi.

| Chi acquisisce                 | Che cosa acquisisce         | Strategia di esclusione              |
|--------------------------------|-----------------------------|--------------------------------------|
| Monopolista a valle            | Fornitore concorrenziale    | Non acquistare dagli altri fornitori |
| Monopolista a monte            | Distributore concorrenziale | Non rifornire gli altri distributori |
| Impresa concorrenziale a valle | Monopolista a monte         | Non rifornire i rivali a valle       |
| Impresa concorrenziale a monte | Monopolista a valle         | Non acquistare dai rivali a monte    |

Nei primi due casi l'acquirente è già monopolista; negli altri due paga per acquisire il monopolista.

# | Foreclosure: la dottrina di Chicago

Un unico prodotto, un produttore monopolista e rivenditori in concorrenza.  
Domanda e costi noti; stessi costi con o senza integrazione.

- 1. Vendita diretta.** Il produttore sceglie il prezzo finale che massimizza il profitto. Incassa quel prezzo e sostiene anche il costo di distribuzione
- 2. Vendita tramite rivenditori.** Può fissare il prezzo all'ingrosso pari a quel prezzo finale **meno il costo di distribuzione**. I rivenditori in concorrenza aggiungono soltanto quel costo: il cliente paga quindi lo stesso prezzo della vendita diretta

**In queste condizioni, il produttore ottiene già tutto il profitto di monopolio della filiera. Controllare anche la distribuzione non lo aumenta.**

# | Decidere make-or-buy: le domande da porsi

- **Fornitori:** offrono vantaggi di costo, qualità o competenze rispetto alla produzione interna?
- **Rischi della relazione:** quali problemi possono nascere da coordinamento, informazioni riservate e investimenti specifici?
- **Rimedi:** contratti e relazioni stabili riducono questi rischi a un costo accettabile?
- **Gestione interna:** quanto costa produrre, coordinare e controllare l'attività dentro l'impresa?

# Scegliere la forma di organizzazione

**Mercato.** È favorito quando i fornitori sono efficienti e gli accordi gestiscono bene i rischi.

**Forma intermedia.** Contratti duraturi, alleanze o joint venture possono coordinare senza piena integrazione.

**Integrazione.** È favorita quando i vantaggi del controllo comune, rispetto agli accordi tra imprese, superano i costi dell'organizzazione interna.

# | Tre conclusioni sui confini verticali

| **Il confronto è economico.** Scala e specializzazione favoriscono spesso il mercato, ma non decidono da sole.

| **Il tempo conta.** Un investimento specifico può cambiare il potere contrattuale dopo l'accordo.

| **Anche il make ha costi.** La scelta migliore bilancia produzione, coordinamento e incentivi.

# | Domande di fine capitolo

**ESERCIZI CONSIGLIATI**

3, 5, 10, 11, 13

## CAPITOLO 8

# L'analisi dell'industria

---

# | Obiettivi del capitolo

- Distinguere redditività dell'industria e posizione della singola impresa
- Definire il mercato e valutare le cinque forze con evidenze concrete
- Integrare minacce alla redditività e opportunità di collaborazione

# | Industria e posizione dell'impresa

La **struttura dell'industria** condiziona la redditività media: rivalità, entrata, sostituti, potere di fornitori e compratori.

Il **posizionamento** spiega perché alcune imprese ottengono risultati migliori delle altre nella stessa industria. È il tema del capitolo 9.

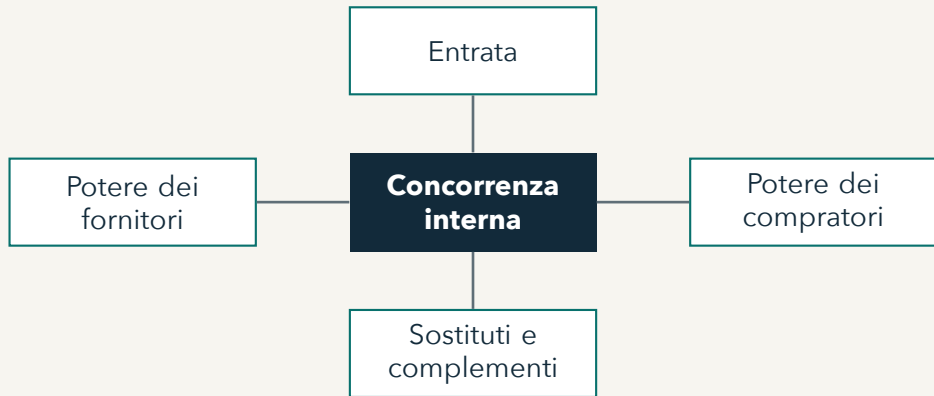
# | Il percorso dell'analisi

1. Definire prodotti, territorio e periodo di riferimento
2. Identificare concorrenti, potenziali entranti, fornitori, compratori, sostituti e complementi
3. Collegare ogni forza a condizioni osservabili
4. Valutare la redditività media e ciò che potrebbe modificarla

# I confini del mercato

- **Prodotti:** quali alternative limitano concretamente le scelte di prezzo delle imprese?
- **Territorio:** fino a dove i clienti possono rivolgersi a offerte alternative?
- Conta la sostituibilità: un aumento del prezzo induce un passaggio significativo verso l'alternativa?
- Confini troppo ampi rischiano di confondere mercati diversi; troppo stretti, di escludere concorrenti rilevanti

## Cinque forze: l'adattamento del manuale



Fonte: adattamento da Besanko et al., *Economia dell'industria e strategie d'impresa*.

## | Rivalità e sostituti

La rivalità riguarda imprese nello stesso mercato.  
I sostituti soddisfano bisogni simili dall'esterno del perimetro scelto. La distinzione dipende dai confini dell'analisi.

# Quando la rivalità di prezzo si intensifica

- Molti venditori, domanda stagnante e capacità inutilizzata possono spingere le imprese a contendersi i clienti
- Prodotti simili e bassi **costi di cambiamento** (*switching costs*) facilitano il passaggio dei clienti da un fornitore all'altro
- Differenze di costo, ordini di grande importo e sconti difficili da osservare possono favorire tagli di prezzo
- Le **barriere all'uscita**, costi o vincoli che rendono oneroso abbandonare il mercato, possono prolungare la rivalità anche quando la redditività è bassa

# Rivalità di prezzo e rivalità non di prezzo

**Prezzo.** A costi invariati, una riduzione del prezzo comprime il margine unitario. L'esito sui profitti dipende anche da volumi e reazioni dei rivali.

**Qualità, servizio e innovazione.** Possono aumentare la disponibilità a pagare e comportare costi aggiuntivi. Il risultato dipende da quanto beneficio l'impresa riesce a monetizzare.

# | Due elasticità da distinguere

- La domanda della **singola impresa** è sensibile al prezzo se un piccolo sconto attira molti clienti dai rivali
- La domanda dell'**intera industria** è sensibile al prezzo se prezzi più bassi aumentano molto gli acquisti complessivi
- Se la domanda dell'industria è **elastica**, la quantità cresce percentualmente più di quanto diminuisca il prezzo: un piccolo ribasso aumenta i ricavi complessivi, a parità delle altre condizioni
- La reazione dei concorrenti resta decisiva per i profitti

# | La minaccia di entrata

L'entrata tende a dividere la domanda tra più venditori e a intensificare la rivalità.

Una barriera conta se rende difficile entrare e competere con profitto.

# | Le fonti delle barriere all'entrata

- Economie di scala: dimensione ottima minima elevata rispetto alla domanda
- Reputazione, fedeltà alla marca e vantaggi di esperienza o di rete
- Accesso difficile a know-how, input, distribuzione e localizzazioni
- Protezioni normative
- Reazioni credibili degli operatori già presenti

# Barriere strutturali e strategiche

**Strutturali:** dipendono dalle condizioni di costo e domanda, come scala minima, scarsità di input o fedeltà alla marca.

**Strategiche:** derivano da azioni deliberate per scoraggiare l'entrata, come capacità aggiuntiva o proliferazione di varianti. La reazione prospettata deve essere credibile.

# | Prodotti sostituti e complementari

- I **sostituti** offrono alternative e possono limitare prezzi e vendite dell'industria
- I **complementi** rendono più utile il prodotto e possono accrescerne la domanda
- Contano prestazioni, prezzi e disponibilità delle alternative
- Una domanda maggiore può creare nuove opportunità di profitto; il potere contrattuale incide su chi ne beneficia

# Potere di fornitori e compratori

Il **potere contrattuale** consente a fornitori e compratori di ottenere condizioni più favorevoli e appropriarsi di una quota maggiore del valore creato.

# | Le fonti del potere contrattuale

- Concentrazione relativa: pochi partner rispetto a molte imprese dell'industria
- Dimensione degli acquisti e disponibilità di alternative credibili
- Investimenti specifici della controparte che rendono costoso cambiare partner
- Minacce credibili di integrazione verticale
- Possibilità di applicare condizioni diverse tra clienti

# Compratore potente o cliente sensibile al prezzo?

Un grande rivenditore può **negoziare** sconti o servizi perché controlla molti acquisti.

Molti consumatori che confrontano prezzi online possono rafforzare la **rivalità** senza negoziare individualmente con il produttore.

# | Che cosa il modello lascia aperto

- Cambiamenti di reddito e gusti influenzano la domanda
- Regolazione e politiche pubbliche possono modificare più forze insieme
- Anche un'analisi qualitativa richiede dati per valutare l'intensità delle forze e i loro effetti

# | Cooperazione e rete del valore

- Adam M. Brandenburger e Barry Nalebuff sottolineano che le relazioni possono anche creare valore congiunto
- Fornitori e clienti possono collaborare per ridurre difetti e costi
- Produttori di complementi possono rendere più utile l'offerta
- La **rete del valore** integra l'analisi delle minacce con quella delle opportunità

# | Domande di fine capitolo

**ESERCIZI CONSIGLIATI**

DPD1, DPD2, D1

## CAPITOLO 9

# Posizione strategica e vantaggio competitivo

---

# | Obiettivi del capitolo

- Collegare vantaggio competitivo, valore creato e redditività
- Scomporre il valore:  $B - C = (B - P) + (P - C)$
- Usare la catena del valore per individuare costi e benefici
- Distinguere vantaggio di costo e di beneficio e comprendere il ruolo della focalizzazione

# Creare il vantaggio e mantenerlo

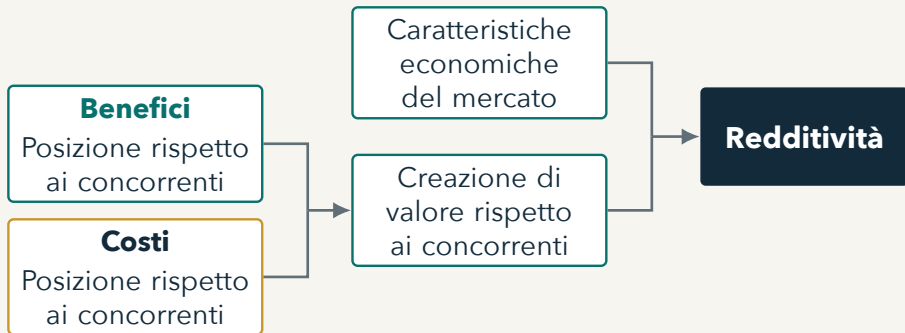
Il problema **statico**: creare oggi più valore dei rivali per i clienti che si vogliono servire.

Il problema **dinamico**: mantenere il vantaggio di fronte a imitazione, entrata e cambiamenti. È il tema del capitolo 11.

# | Il vantaggio competitivo

- Un'impresa ha **vantaggio competitivo** se ottiene un tasso di profitto economico superiore alla media dell'industria
- La fonte è la capacità di creare più valore dei rivali nel segmento servito
- La redditività dipende anche da quanto valore riesce a trattenere
- Per capire il meccanismo distinguiamo beneficio, prezzo e costo

# | Vantaggio competitivo e redditività



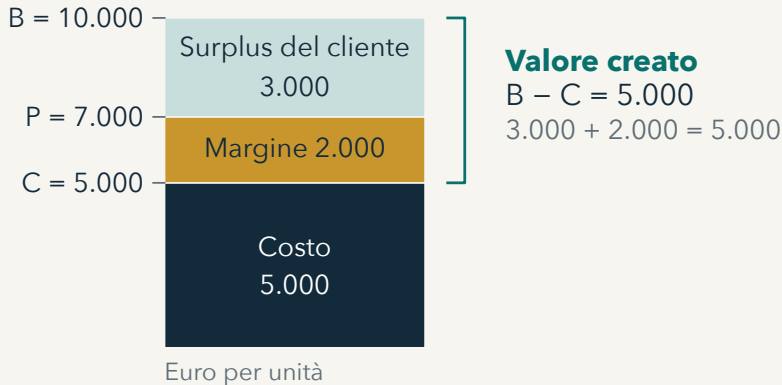
# | Beneficio, prezzo e costo

- $B$ : **massima disponibilità a pagare** del cliente rispetto a un'opzione di riferimento comune
- $P$ : prezzo effettivamente pagato
- $C$ : costo economico per unità, compreso il costo opportunità delle risorse
- Tutte le grandezze devono riferirsi alla stessa unità, allo stesso cliente o segmento e allo stesso periodo

# | Come si ripartisce il valore

- | **Valore creato:**  $B - C$ . È la differenza fra disponibilità a pagare e costo.
- | **Surplus del cliente:**  $B - P$ . È la quota di valore che resta all'acquirente.
- | **Margine del produttore:**  $P - C$ . Le due quote sommate danno  $B - C$ .

## | Un esempio di creazione e ripartizione del valore



# | Che cosa misura il valore creato

Il prezzo **ripartisce**  $B - C$  tra cliente e produttore. A beneficio e costo invariati, cambiare  $P$  non modifica il valore per unità.

$B - C$  misura il valore privato della transazione. Le esternalità su terzi richiedono un'analisi aggiuntiva.

## | La scelta del cliente

- Il cliente confronta il surplus  $B - P$  delle alternative disponibili
- Nel modello con acquisto di una sola unità, sceglie l'alternativa con il surplus maggiore, incluso il non acquisto (surplus zero)
- A parità di surplus, il cliente è indifferente tra più offerte
- Con preferenze diverse, clienti diversi possono scegliere imprese diverse

# Concorrenza su beneficio e prezzo

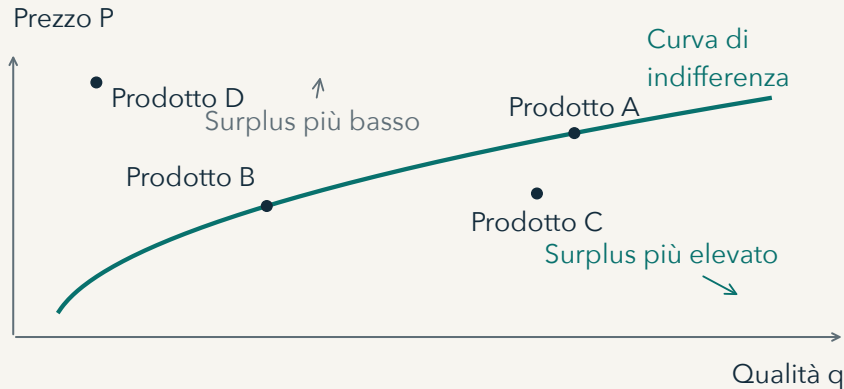
Aumentare  $B$  o ridurre  $P$   
accresce il surplus offerto al  
cliente.

Per l'impresa conta anche  $C$ :  
attirare domanda è utile solo  
se consente una redditività  
adeguata.

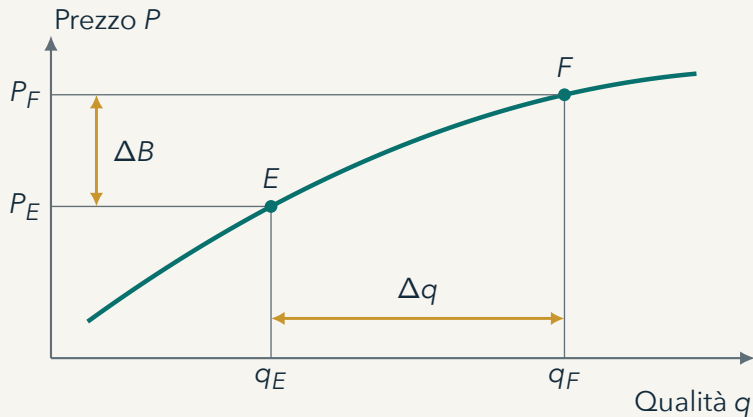
# | La mappa del valore: prezzo e qualità

- Asse orizzontale: qualità  $q$ . Asse verticale: prezzo  $P$
- Una curva di indifferenza unisce combinazioni con lo stesso surplus  $B(q) - P$
- La pendenza misura quanto il cliente è disposto a pagare per un incremento di **qualità**
- Per quel cliente, i punti sotto la curva offrono più surplus; quelli sopra, meno

# La mappa del valore: quattro prodotti a confronto

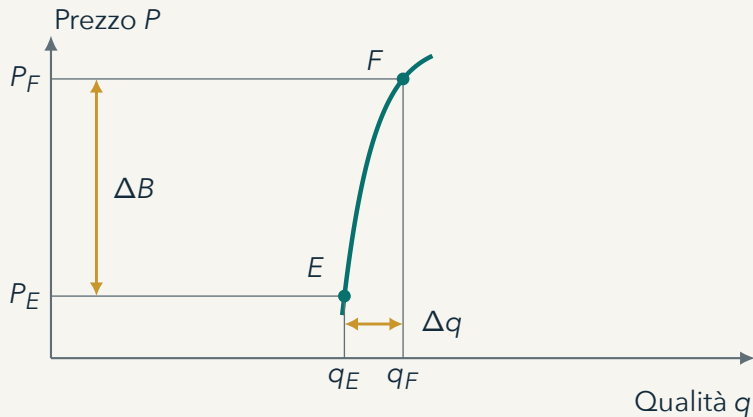


# Preferenze e disponibilità a pagare per la qualità



$E$  e  $F$ : stesso surplus;  $\Delta B = P_F - P_E$

## Preferenze: una curva più ripida



E e F: stesso surplus;  $\Delta B = P_F - P_E$

# | Il valore dipende dal segmento

- Preferenze, alternative e costi di servizio variano tra clienti
- La stessa offerta può creare molto valore in un segmento e poco in un altro
- Il confronto con i rivali richiede clienti e bisogni comparabili

## I Dal valore alla redditività

- $B - C > 0$  rende possibile una transazione vantaggiosa per entrambe le parti
- Se i rivali creano lo stesso valore e competono intensamente, i profitti possono erodersi
- Un maggiore  $B - C$  permette di offrire al cliente un surplus competitivo e conservare un margine
- Un margine per unità non è un tasso di rendimento: contano anche volumi e capitale investito

## | La catena del valore

Quali attività aumentano la disponibilità a pagare? Quali consumano risorse? Il vantaggio dipende da come l'impresa combina queste attività.

# | La catena del valore di Porter



Fonte: adattamento da Besanko et al., *Economia dell'industria e strategie d'impresa*.

# | Valutare le attività della catena

- Ogni attività può modificare benefici e costi
- Serve confrontare il beneficio incrementale con il costo incrementale
- Le attività interagiscono: formare il personale può migliorare il servizio e aumentare  $B$
- Isolare il contributo di una sola attività è spesso difficile

# Due modi di creare più valore

## **Configurare attività diverse:**

scegliere una catena del valore adatta a un bisogno o segmento specifico.

## **Svolgere meglio le attività:**

ottenere benefici maggiori o costi inferiori grazie a risorse e capacità distintive.

# | Risorse, capacità e routine

- **Risorse**: ciò di cui l'impresa dispone, come brevetti, reputazione e competenze specifiche
- **Capacità distintive**: ciò che l'impresa sa fare meglio dei rivali
- Le **routine** sono schemi di attività appresi e ripetuti; insieme alla cultura, possono incorporare conoscenze tacite difficili da imitare
- Risorse e capacità riutilizzabili in altri mercati possono sostenere una diversificazione coerente

# | Vantaggio di costo e di beneficio

**Costo:**  $C$  inferiore a quello dei rivali; il risparmio supera l'eventuale riduzione di  $B$ .

**Beneficio:**  $B$  superiore a quello dei rivali, con un incremento di costo inferiore all'incremento di beneficio.

# | Differenziazione e scelta dei clienti

- **Verticale:** a parità di prezzo, i clienti concordano su quale offerta sia migliore
- **Orizzontale:** a parità di prezzo, clienti diversi preferiscono offerte diverse
- Una maggiore differenziazione orizzontale può rendere la domanda dell'impresa meno sensibile al prezzo
- La sensibilità al prezzo orienta la scelta fra quote di mercato e margini

# | Come sfruttare il vantaggio

| Domanda dell'impresa             | Vantaggio di costo                                                             | Vantaggio di beneficio                                                            |
|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Molto sensibile al prezzo</b> | Prezzo inferiore a quello dei rivali per guadagnare <b>quota</b>               | Prezzo simile a quello dei rivali, beneficio maggiore per guadagnare <b>quota</b> |
| <b>Poco sensibile al prezzo</b>  | Prezzo simile a quello dei rivali, costo minore per aumentare il <b>margin</b> | Prezzo superiore a quello dei rivali per aumentare il <b>margin</b>               |

Indicazioni qualitative, a parità di prezzi dei concorrenti. Nella pratica le strategie possono combinarsi.

## | Le reazioni dei rivali

Se i concorrenti imitano subito uno sconto, il guadagno di quota può sparire mentre i margini diminuiscono.

Nel modello di Joseph Bertrand con prodotti omogenei, capacità sufficiente e costi marginali uguali e costanti, la concorrenza di prezzo porta  $P$  al costo marginale.

# Quando il vantaggio di costo è più promettente

- I clienti hanno poche ragioni per preferire un prodotto a un altro e sono sensibili al prezzo
- È difficile ottenere un sovrapprezzo per un beneficio aggiuntivo
- Scala, apprendimento, processi o input consentono costi inferiori
- Il vantaggio deve restare economicamente rilevante anche dopo le reazioni dei rivali

# Quando il vantaggio di beneficio è più promettente

- I clienti sono disposti a pagare per attributi distintivi
- Le opportunità di ridurre i costi sono simili tra rivali
- Qualità, servizio o reputazione sostengono un beneficio difficile da imitare
- Nei beni di esperienza, la reputazione può aiutare a rendere credibile una qualità non osservabile prima dell'uso

# Costo e beneficio possono migliorare insieme?

- «Inchiodati nel mezzo» (*stuck in the middle*): scelte incoerenti possono impedire sia bassi costi sia benefici distintivi
- Il compromesso non è inevitabile: ridurre i difetti può migliorare la qualità e abbassare i costi
- Un'offerta migliore può aumentare le vendite e favorire economie di scala o di apprendimento
- In uno studio del 1986 sui beni durevoli, Danny Miller e Peter H. Friesen osservano la compresenza di qualità elevata e bassi costi: un'associazione, non una prova di causalità

# | Le determinanti del costo

| **Dimensione ed esperienza:** economie di scala, di scopo e di apprendimento.

| **Processi e contesto:** prezzi degli input, localizzazione, densità, complessità e politiche pubbliche.

| **Organizzazione delle transazioni:** costi di coordinamento, agenzia e contrattazione.

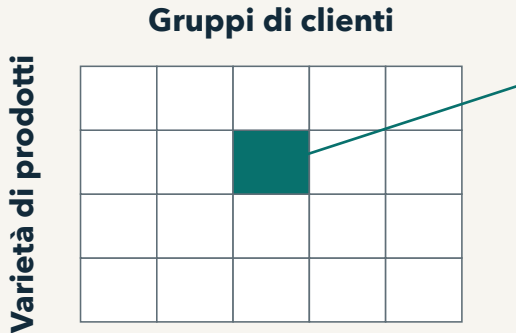
# | Le determinanti dei benefici

- Prestazioni, durata e facilità d'uso del prodotto
- Servizi, ricambi, manutenzione e garanzie
- Vendita, consegna e assistenza al cliente
- Reputazione e aspettative su prestazioni e costi d'uso
- Altri attributi apprezzati dal segmento, anche ambientali e sociali

# | Ampiezza del mercato e focalizzazione

- La matrice di segmentazione incrocia varietà di prodotto e gruppi di clienti
- **Ampia copertura:** servire molti segmenti
- **Focalizzazione:** servire pochi segmenti con una catena del valore adatta ai loro bisogni
- Una strategia focalizzata può puntare su costo, beneficio o entrambi

# La matrice di segmentazione di Porter



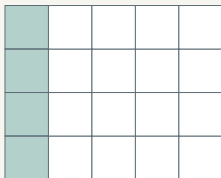
## Un segmento

Una varietà di prodotto per un gruppo di clienti.

Differenze: bisogni, condizioni di fornitura e dimensione del segmento.

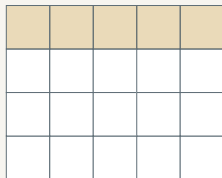
# | Le tre forme di focalizzazione

**Per cliente**



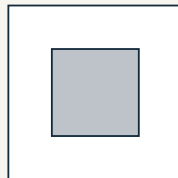
Più prodotti per pochi  
gruppi di clienti

**Di prodotto**



Pochi prodotti per più  
gruppi di clienti

**Geografica**



Offerta concentrata  
in un'area geografica

Nei primi due pannelli, colonne e righe indicano gruppi di clienti e prodotti. Nel terzo, il quadrato piccolo indica l'area geografica servita.

# | Sintesi: il posizionamento

- | Il vantaggio nasce da un  $B - C$  **superiore** per un segmento definito.
- | Prezzo, reazioni dei rivali e preferenze dei clienti determinano **come il valore si ripartisce**.
- | Attività, risorse e ampiezza del mercato devono essere **coerenti** con il vantaggio cercato.

# | Domande di fine capitolo

## ESERCIZI CONSIGLIATI

4, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 14

## CAPITOLO 11

# Mantenere il vantaggio competitivo

---

# | Obiettivi del capitolo

- Spiegare perché il vantaggio competitivo può erodersi
- Distinguere ostacoli all'imitazione e vantaggi della prima mossa
- Confrontare gli incentivi a innovare delle imprese già presenti nel mercato (incumbent) e dei nuovi entranti
- Valutare come trattenere il valore creato e adattare le capacità

# Mantenere il vantaggio: due sfide

## **Difendere il vantaggio:**

impedire che imitazione ed entrata annullino le differenze rispetto ai rivali.

## **Rinnovare il vantaggio:**

adattare risorse e attività quando cambiano tecnologia, clienti e concorrenti.

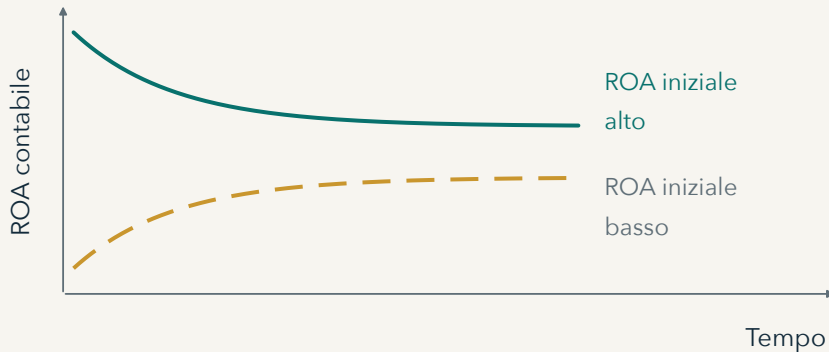
# Perché i profitti tendono a convergere

- La struttura di mercato condiziona la persistenza dei profitti superiori alla media.
- Imitazione ed entrata erodono le differenze fra imprese.
- Anche la fortuna conta: risultati eccezionali dovuti al caso tendono a regredire verso la media.

# | La persistenza dei profitti

- **ROA** (*return on assets*): redditività contabile delle attività, misurata rapportando il risultato contabile al valore delle attività
- Nel campione storico di Dennis C. Mueller (600 imprese USA, 1950-1972), il ROA mostra convergenza parziale verso livelli diversi
- Le differenze persistenti richiedono una spiegazione: risorse distintive e **meccanismi di isolamento** possono rallentare l'erosione

# | Convergenza parziale della redditività



Schema illustrativo: non riproduce i dati di Mueller.

# | Risorse e capacità distintive

- Un vantaggio è sostenibile se persiste nonostante i tentativi dei rivali di duplicarlo o neutralizzarlo
- Nella prospettiva basata sulle risorse, richiede risorse e capacità scarse e **imperfettamente mobili**
- Occorre anche ostacolare la creazione di risorse equivalenti da parte dei rivali

# Mobilità delle risorse e appropriazione della rendita

- Una risorsa mobile può passare al miglior offerente
- Il prezzo di acquisto tende a incorporarne la rendita attesa
- La rendita viene quindi incassata dal **proprietario originario**, mentre l'acquirente può ottenere solo un rendimento normale
- Informazioni superiori o risorse complementari specifiche possono cambiare il risultato

# Mobilità imperfetta e cospecializzazione

Alcune risorse sono difficili da trasferire: conoscenza tacita, reputazione e routine collettive.

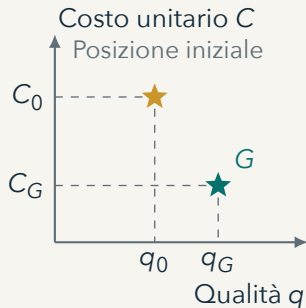
Risorse **cospecializzate** valgono di più insieme che separate. Spostarne una può distruggere parte del valore.

# I meccanismi di isolamento

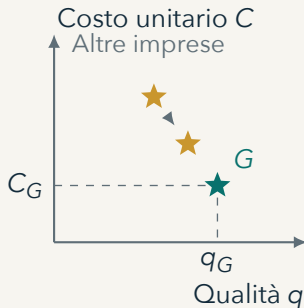
- Richard P. Rumelt: forze che impediscono ai rivali di riprodurre o neutralizzare il vantaggio
- **Ostacoli all'imitazione:** proteggono le risorse alla base di una posizione acquisita
- **Vantaggi della prima mossa:** permettono a un vantaggio iniziale di rafforzarsi nel tempo
- Nell'evoluzione di un'impresa possono operare entrambi i meccanismi

# Vantaggio iniziale, imitazione e nuovo scarto

**(a) G migliora  
costo e qualità**



**(b) I rivali si  
avvicinano**



**(c) G migliora  
ancora**



G è l'impresa in vantaggio. Schema concettuale di costo e qualità.

# | Quattro ostacoli all'imitazione

1. Restrizioni legali
2. Accesso privilegiato a input o clienti
3. Dimensione del mercato ed economie di scala
4. Barriere immateriali

# | Brevetti, marchi e altre protezioni

- Brevetti, marchi, licenze e autorizzazioni possono limitare alcune forme di imitazione o accesso
- La protezione deve riguardare ciò che sostiene il vantaggio
- Un brevetto non garantisce domanda, commercializzazione efficace o assenza di alternative
- Acquistare una protezione può costare quanto i profitti che ci si attende di ricavarne

# | Accesso privilegiato a input e clienti

- L'accesso a input di qualità, canali distributivi o localizzazioni favorevoli può avvantaggiare l'impresa rispetto ai rivali
- Il controllo può derivare da proprietà o contratti di lungo termine
- I partner possono rinegoziare e cercare di appropriarsi della rendita
- Acquisire la risorsa prima che tutti ne riconoscano il valore è una possibile fonte di vantaggio

# | Prezzo della risorsa: un esempio

- **Esempio ipotetico:** i flussi netti futuri attesi valgono oggi 100, attualizzati al costo del capitale. Pagare 100 dà un rendimento atteso normale, senza rendita aggiuntiva
- Se il valore è uguale per tutti ma incerto, le stime differiscono. Può vincere chi è più ottimista e pagare troppo: è la **maledizione del vincitore**. L'offerta deve tener conto di questo rischio
- Per ottenere una rendita, il prezzo deve restare sotto il valore che la risorsa ha per l'acquirente

# Dimensione del mercato ed economie di scala

Se la dimensione ottima minima è grande rispetto alla domanda e l'incumbent serve già gran parte del mercato, un imitatore può non raggiungere volumi sufficienti a competere con gli stessi costi.

# | Le barriere immateriali all'imitazione

- **Ambiguità causale:** non è chiaro quali risorse producano il risultato, talvolta neppure all'impresa stessa
- **Circostanze storiche:** alcune capacità dipendono da esperienze difficili da ripetere
- **Complessità sociale:** relazioni, fiducia e routine collettive non si ricreano semplicemente acquistando singoli input

# | Le fonti del vantaggio della prima mossa

- **Apprendimento:** l'esperienza accumulata può mantenere i costi unitari inferiori a quelli dei rivali
- **Reputazione:** una storia di prestazioni affidabili riduce l'incertezza dei clienti
- **Costi di cambiamento** (*switching costs*): cambiare fornitore impone costi al cliente
- **Effetti di rete:** una base di utenti può accrescere l'utilità dell'offerta

# | Effetti di rete e standard

- Con **effetti di rete**, il valore per l'utente cresce con il numero di utenti o con la disponibilità di prodotti complementari
- Si può competere per affermare uno standard, oltre che per vendere in un mercato
- Un'alternativa può prevalere se offre benefici sufficienti e accesso ai complementi
- La semplice crescita delle vendite non prova l'esistenza di effetti di rete

# | Essere primi non assicura il successo

- Il pioniere può scegliere una tecnologia che il mercato abbandonerà
- Può non disporre delle capacità produttive, distributive o di altre risorse complementari necessarie
- Un'entrata razionale può comunque avere un esito negativo, data l'incertezza
- Arrivare primi su risorse scarse, come le localizzazioni migliori, rientra negli ostacoli all'imitazione: è l'accesso privilegiato visto prima

# Imitabilità imperfetta: prima e dopo l'entrata

**Prima.** Nel modello di Steven A. Lippman e Rumelt, l'entrante non sa quale efficienza otterrà. Con libera entrata, il profitto economico **atteso**, al netto del costo di entrata, è zero in equilibrio.

**Dopo.** Le imprese realizzano risultati diversi. Osservare solo quelle sopravvissute sovrastima le opportunità iniziali e nasconde gli insuccessi.

## | Quando difendere non basta

Un'impresa può rendere difficile imitare ciò che fa oggi e perdere comunque il vantaggio se un'innovazione cambia ciò che i clienti desiderano o il costo di soddisfarli.

# | Imprenditorialità e distruzione creatrice

- L'imprenditore sfrutta opportunità che altri ignorano o non sanno cogliere
- Per Joseph A. Schumpeter, nuovi prodotti, tecnologie e forme organizzative possono sostituire le fonti di vantaggio esistenti
- Le discontinuità creano opportunità ma rendono meno utili alcune risorse accumulate
- Innovare richiede anche di portare la soluzione sul mercato

# Innovazioni dirompenti e imprese dominanti

- Per Clayton M. Christensen, l'innovazione dirompente parte da clienti meno esigenti o prima non serviti, poi può conquistare segmenti superiori
- All'inizio può offrire prestazioni inferiori sugli attributi tradizionali, ma maggiore semplicità o accessibilità
- Il dilemma: investire per i clienti attuali può far trascurare questi mercati iniziali
- Una tecnologia nuova o radicale non è automaticamente dirompente: conta il percorso competitivo

# | Chi ha più incentivo a innovare?

L'impresa dominante dispone di risorse e clienti.  
L'entrante ha meno da perdere dal cambiamento.  
Quali condizioni possono favorire l'una o l'altro?

# | 1. Produttività della ricerca

- Una grande impresa può condividere laboratori e conoscenze tra progetti: economie di scopo
- Progetti indipendenti possono esplorare percorsi diversi
- Incentivi e criteri di finanziamento influenzano i risultati della R&S

## 2. Investimenti già sostenuti e scelta della tecnologia

- L'incumbent dispone già di impianti e capacità specifici della tecnologia attuale
- I costi passati irrecuperabili non devono entrare nel confronto fra decisioni future
- Continuare può richiedere pochi nuovi esborsi, mentre cambiare richiede nuovi investimenti
- L'entrante deve invece scegliere in quale tecnologia investire fin dall'inizio

## 3. Rimpiazzo e 4. Difesa dei profitti

### **Effetto di rimpiazzo –**

Kenneth J. Arrow: a parità di capacità innovative e senza minaccia di entrata, innovando il monopolista sostituisce in parte profitti che già ottiene. L'entrante può acquisire una posizione nuova.

### **Effetto di efficienza –**

Richard J. Gilbert e David M. Newbery: se l'entrata è una minaccia concreta, il monopolista può avere più da perdere di quanto l'entrante abbia da guadagnare. Può quindi investire di più per prevenirla.

## | Il risultato dipende dal contesto

Capacità di ricerca, investimenti futuri, profitti da sostituire e rischio di entrata operano insieme.  
Non esiste un vantaggio universale delle imprese grandi o piccole nell'innovazione.

# | Chi trattiene il valore dell'innovazione?

- Per David J. Teece, contano la protezione dell'idea e le risorse necessarie a commercializzarla
- Se l'idea è facilmente imitabile, l'innovatore ha poca forza contrattuale
- Se molti partner offrono capacità produttive e distributive, l'innovatore ha più alternative
- Se servono risorse complementari scarse controllate da altri, i loro proprietari possono catturare una quota elevata del valore

# Il mercato delle idee e il make-or-buy

Licenze e accordi permettono di utilizzare capacità commerciali e produttive altrui, se l'idea può essere protetta e scambiata.

Sviluppare o acquisire risorse complementari può rafforzare l'innovatore, ma comporta costi e richiede capacità. Ritroviamo il confronto del capitolo 3.

# | Routine e capacità dinamiche

- Richard R. Nelson e Sidney G. Winter: molte decisioni dipendono da **routine**, schemi di attività appresi e ripetuti
- Teece, Gary P. Pisano e Amy Shuen: le **capacità dinamiche** integrano, sviluppano e riconfigurano competenze interne ed esterne al cambiare dell'ambiente
- L'esperienza passata orienta la ricerca: **dipendenza dal sentiero**
- Risorse complementari possono facilitare o limitare il cambiamento
- Finestre di opportunità condizionano i tempi dell'adattamento

# Sintesi: difendere e rinnovare il vantaggio

Scarsità, mobilità imperfetta e meccanismi di isolamento possono **rallentare l'imitazione**.

L'innovazione può **cambiare le risorse che contano**, anche quando le vecchie sono ben protette.

Creare un'idea, commercializzarla e **trattenerne il valore** sono problemi distinti.

# | Domande di fine capitolo

## ESERCIZI CONSIGLIATI

3, 4, 6, 8, 9, 10

## CAPITOLO 13

# Strategia e struttura

---

Come organizzare le attività per realizzare la strategia

# | Obiettivi del capitolo

- Riconoscere le interdipendenze tra attività e le esigenze di coordinamento
- Confrontare struttura funzionale, multidivisionale, a matrice e a rete
- Bilanciare economie di scala e scopo, informazione locale e incentivi
- Motivare una scelta organizzativa coerente con la strategia

# La struttura divide il lavoro e coordina le decisioni

- Distribuisce compiti e responsabilità tra persone e unità
- Definisce come circolano le informazioni
- Assegna poteri decisionali e compiti di controllo, influenzando i problemi di agenzia
- Collega risorse e capacità alle scelte strategiche dell'impresa

# | Individui, squadre e gerarchie

| **Lavoro individuale.** Compiti separabili, risultati osservabili e obiettivi allineati favoriscono l'uso di incentivi individuali

| **Squadre.** I risultati dipendono dalla condivisione di informazioni e dal lavoro congiunto

| **Gerarchia.** Un responsabile coordina, controlla e risolve i conflitti

# | Il punto di partenza: l'interdipendenza

- James D. Thompson: l'**interdipendenza dei compiti** indica quanto un'unità dipende dalle altre per svolgere il proprio lavoro
- Le interdipendenze più strette richiedono scambi più frequenti e coordinamento più costoso
- Prima di disegnare l'organigramma, individuiamo quali decisioni devono essere prese insieme

# Tre forme di interdipendenza

**Generica.** Contributi separati al risultato comune, senza dipendenza diretta. Esempio: filiali con attività autonome.

**Sequenziale.** L'output di un'unità è l'input della successiva. Esempio: assemblaggio e collaudo.

**Reciproca.** Ogni unità adatta il proprio lavoro a quello delle altre. Esempio: progettisti e tecnici di produzione.

# | Dipartimentalizzazione e coordinamento

- La **dipartimentalizzazione** raggruppa persone e attività per funzione, prodotto, cliente o territorio
- Raggruppare attività strettamente interdipendenti facilita il coordinamento
- La specializzazione favorisce economie di scala e scopo, ma può isolare le unità tra loro
- Ruoli di collegamento, team trasversali e obiettivi comuni coordinano unità distinte

# | Centralizzazione o decentralizzazione?

| **Centralizzazione.** Più decisioni sono affidate ai livelli superiori della gerarchia

| **Decentralizzazione.** Più decisioni sono affidate ai livelli inferiori, che possono usare informazioni locali

| **Trade-off.** Si bilanciano coordinamento, incentivi e informazione. Anche decisioni decentrate possono essere coordinate

# Informazione, tecnologia e gestione delle eccezioni

- Jay R. Galbraith: le procedure gestiscono i casi ricorrenti, la gerarchia affronta le eccezioni
- Problemi complessi richiedono conoscenza e autorità adeguate
- Le tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) possono ridurre i costi di comunicazione e permettere coordinamento a distanza
- Quando cambiano tecnologia e interdipendenze, può cambiare anche la struttura più adatta

# | La struttura funzionale: forma a U

- **Raggruppamento:** produzione, vendite, finanza e altre funzioni
- **Autorità:** il vertice integra le decisioni dei responsabili funzionali
- **Beneficio:** specializzazione e risorse condivise favoriscono economie di scala
- **Costo:** con molti prodotti e mercati il vertice può sovraccaricarsi

# La struttura funzionale (forma a U)

**Dir.** = direttore  
di funzione



# | La struttura multidivisionale: forma a M

- **Raggruppamento:** divisioni per prodotto, cliente o area geografica, con funzioni proprie
- **Autorità:** le divisioni gestiscono le operazioni, il centro definisce la strategia e alloca il capitale
- **Beneficio:** ogni divisione può rispondere alle esigenze del proprio business ed essere valutata in base ai suoi risultati
- **Costo:** duplicazioni e difficoltà nel condividere risorse tra divisioni

# La struttura multidivisionale (forma a M)



# | Perché la forma a M si è affermata

**Chandler:** crescita e diversificazione sovraccaricano il vertice della forma a U e rendono utile delegare le operazioni

**Williamson:** il centro valuta le divisioni e alloca capitale. Risultati divisionali più osservabili aiutano a collegare gli incentivi dei dirigenti alle prestazioni del proprio business.

«La struttura segue la strategia»: un adattamento, non una sequenza obbligatoria. Espansione geografica e integrazione verticale possono richiedere altre forme di coordinamento.

## | La struttura a matrice

- **Raggruppamento:** più dimensioni simultanee, di solito due, ad esempio prodotto e paese
- **Autorità:** nell'esempio, il responsabile dell'unità risponde sia al direttore di prodotto sia al direttore di paese
- **Beneficio:** coordinare esigenze importanti su entrambe le dimensioni
- **Costo:** conflitti tra priorità, costi di negoziazione e responsabilità meno chiare

# | Quando può servire una matrice

- Due dimensioni richiedono coordinamento simultaneo, ad esempio prodotto e paese
- Le esigenze hanno importanza simile e devono essere conciliate nelle stesse decisioni
- Se una dimensione prevale, una struttura divisionale può assegnarle priorità
- La matrice conviene solo se il coordinamento aggiuntivo giustifica i suoi costi

# | Baron e Besanko: incentivi e coordinamento

- David P. Baron e David Besanko studiano imprese con più prodotti e più paesi
- Una soluzione tecnica sviluppata in un'unità può aiutare la stessa linea di prodotto in altri paesi: è uno **spillover di conoscenza**
- Se i premi dipendono solo dai risultati locali, il responsabile può investire troppo poco nelle attività che aiutano altre unità
- Chi definisce gli incentivi deve quindi considerare anche i benefici per il resto dell'impresa

## I Divisioni o matrice: il risultato essenziale

- Se le attività si rafforzano a vicenda e i loro benefici riguardano soprattutto la stessa dimensione (prodotto oppure paese), **nel modello conviene una struttura divisionale**
- Se i benefici riguardano dimensioni diverse, **la matrice può essere preferibile**: i responsabili di prodotto e di paese condividono l'autorità sugli incentivi
- La scelta dipende dall'intensità di questi benefici e dalle interazioni tra le attività. Operare in molti paesi, da solo, non giustifica una matrice

# | La struttura a rete e modulare

- **Raggruppamento:** persone o unità collegate da compiti e relazioni, anche tra imprese
- **Autorità:** accordi e responsabilità distribuite coordinano contributi autonomi
- **Beneficio:** flessibilità e accesso a competenze specializzate
- **Costo:** coordinare i contributi e gestire le interfacce tra unità
- **Modularità:** standard condivisi aiutano a rendere separabili i contributi

# Coerenza tra le scelte organizzative

- John Roberts: struttura, incentivi e pratiche di lavoro possono rafforzarsi a vicenda
- Combinazioni coerenti funzionano meglio di cambiamenti isolati che spezzano queste complementarità
- La coerenza interna è necessaria, ma la struttura deve anche adattarsi all'ambiente
- Una riorganizzazione ha costi e rischi. Va collegata a un problema concreto

# | Domande di fine capitolo

**ESERCIZI CONSIGLIATI**

2, 3, 6, 7, 11

APPLICAZIONE CONCLUSIVA

# Made in Italy

---

Imprese, distretti e reti locali

# | La domanda di questa lezione

Come possono le piccole e medie imprese (PMI) competere senza avere la scala di una grande impresa?

# | Obiettivi della lezione

- Collegare distretti e cluster a specializzazione ed economie esterne
- Distinguere reputazione dell'origine e vantaggio della singola impresa
- Applicare i concetti di confini, contratti, differenziazione e meccanismi di isolamento
- Valutare benefici e costi delle reti locali tra PMI

# | Le leve da mettere insieme

- **Confini:** specialisti indipendenti possono servire più imprese e sfruttare economie di scala
- **Contratti:** relazioni ripetute e accordi coordinano la filiera
- **Posizionamento:** design, qualità e servizio possono aumentare la disponibilità a pagare
- **Difesa del vantaggio:** reputazione, conoscenze e relazioni difficili da riprodurre possono frenare l'imitazione

# | Origine e reputazione del prodotto

- L'origine può evocare design, tradizione e competenze, ma l'effetto dipende da prodotto e cliente
- Per l'impresa conta tradurre queste associazioni in benefici credibili e verificabili
- **Italian sounding**: nomi o immagini evocano un'origine italiana che il prodotto non ha
- La reputazione collettiva può sostenere la domanda. Non dimostra da sola qualità o redditività

# Competenze da tradurre in benefici per il cliente

- Design e attenzione al dettaglio possono sostenere la differenziazione
- Imparare dall'esperienza e ricombinare conoscenze possono migliorare prodotti e processi
- Il valore creato per unità è  $B - C$ : disponibilità a pagare meno costo
- Il prezzo influenza la decisione d'acquisto e la ripartizione del valore
- Sono meccanismi da verificare nel caso concreto, non caratteristiche automatiche di ogni impresa italiana

# L'interstizio competitivo: una nicchia difendibile

- Un **interstizio** è un segmento di domanda poco servito dai concorrenti esistenti
- Occorrono un bisogno distinto, un'offerta adatta e domanda sufficiente a coprire i costi
- Competenze, reputazione o accesso ai clienti possono ostacolare l'imitazione
- Una nicchia non è protetta solo perché è piccola. Entrata e cambiamenti di domanda possono eroderla

# Il diamante di Porter: quattro condizioni locali

- **Fattori:** lavoro qualificato, conoscenze e infrastrutture specializzate
- **Domanda:** clienti esigenti che stimolano miglioramento e innovazione
- **Industrie collegate:** fornitori e servizi capaci di sostenere il settore
- **Strategia, struttura e rivalità:** regole, pratiche manageriali e concorrenza locale influenzano gli investimenti

# **Come interagiscono le condizioni locali**

- Clienti esigenti stimolano l'innovazione; competenze e fornitori specializzati aiutano le imprese a realizzarla
- La rivalità locale può spingere a migliorare anche quando i concorrenti condividono fornitori
- Le imprese dello stesso territorio possono ottenere risultati diversi

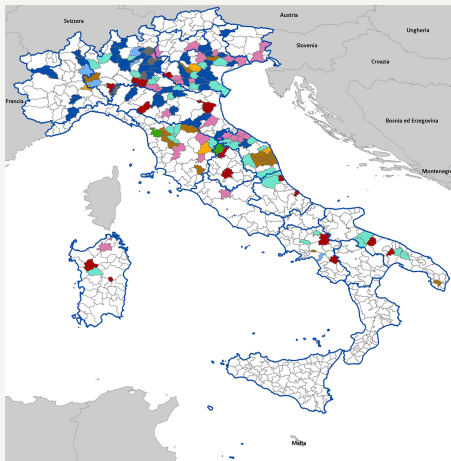
# Come descrivere un sistema produttivo locale

- Specializzazione o varietà dei settori presenti
- Dimensione delle imprese e divisione del lavoro lungo le filiere
- Infrastrutture, formazione e istituzioni della conoscenza
- Relazioni tra imprese, accesso ai mercati esterni e capacità di adattamento

# | La struttura produttiva del distretto

- Territorio definito e specializzazione produttiva
- Numerose imprese specializzate in prodotti, componenti o fasi della filiera
- Una singola impresa può essere piccola mentre il sistema locale serve un mercato ampio
- Il modello distrettuale descrive una parte dell'economia italiana, non tutte le sue imprese

# I distretti industriali italiani nel 2011



## Industria principale

|                                                                                   |                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
|  | SLL non distrettuale (470)                               |
|  | Tessile e abbigliamento (32)                             |
|  | Pelli, cuoio e calzature (17)                            |
|  | Beni per la casa (24)                                    |
|  | Gioielleria, oreficeria, strumenti musicali, ecc. (4)    |
|  | Industria alimentare (15)                                |
|  | Industria meccanica (38)                                 |
|  | Industria metallurgica (4)                               |
|  | Industria chimica, petrolchimica e prodotti in gomma (5) |
|  | Industrie cartotecniche e poligrafiche (2)               |

SLL: sistema locale del lavoro. Fonte: *Istat, I distretti industriali. Anno 2011.*

# Alfred Marshall: economie interne ed esterne

- **Economie interne:** risparmi legati a risorse, scala e organizzazione della singola impresa
- **Economie esterne:** benefici legati alla dimensione o all'organizzazione del sistema produttivo circostante
- Fornitori specializzati possono distribuire i costi fissi su ordini di molti clienti
- La divisione del lavoro può quindi estendersi anche tra imprese distinte

# Giacomo Becattini: imprese e comunità locale

- Il **distretto industriale** è un'entità socio-territoriale: comunità e imprese in un'area geograficamente e storicamente delimitata
- Saperi locali, relazioni ripetute e istituzioni contribuiscono al coordinamento
- La fiducia può facilitare gli scambi, ma non elimina i rischi legati a investimenti specifici e conflitti
- La prossimità può facilitare il coordinamento; restano da definire contratti e responsabilità

## I cluster secondo Porter

- Un **cluster** è una concentrazione geografica di imprese, fornitori, servizi e istituzioni collegati
- Può comprendere grandi imprese, PMI, università e centri di formazione
- La prossimità può favorire produttività, innovazione e nascita di nuove imprese
- I confini dipendono dalle relazioni economiche considerate

# | Tre concetti da distinguere

| **Vantaggi di localizzazione:** convenienza di un luogo per costi, risorse, infrastrutture o accesso ai clienti

| **Economie di localizzazione:** benefici esterni dalla concentrazione di imprese dello stesso settore

| **Economie di urbanizzazione:** benefici dalla dimensione e varietà dell'economia urbana

# Vantaggi di localizzazione: la scelta del luogo

- Costo e disponibilità di lavoro, terreni, energia e altri input
- Infrastrutture, collegamenti e vicinanza a fornitori o clienti
- Incentivi, amministrazione e condizioni istituzionali
- Questi vantaggi possono esistere anche senza un cluster
- La convenienza dipende da costi complessivi, qualità e rischi

# | Economie di agglomerazione: i meccanismi

- **Condivisione:** servendo molte imprese, fornitori e servizi specializzati possono ripartire i costi fissi
- **Incontro tra domanda e offerta:** un bacino di imprese e lavoratori specializzati favorisce l'incontro tra competenze richieste e disponibili
- **Apprendimento:** mobilità dei lavoratori e relazioni locali diffondono conoscenze utili a migliorare prodotti e processi

# I limiti dei benefici locali

- Congestione e rincari di terreni, lavoro e servizi possono assorbire i risparmi
- La specializzazione espone molte imprese allo stesso shock di domanda o tecnologia
- La conoscenza può diffondersi anche ai rivali e indebolire l'appropriazione del valore
- La convenienza dipende dai benefici netti per l'impresa, non dalla sola presenza nel distretto

# Il vantaggio della PMI nel sistema locale

Il vantaggio di una PMI può dipendere da come combina specializzazione interna, relazioni esterne e benefici per il cliente. La scala del sistema locale aiuta solo se la singola impresa sa creare e trattenere valore.