

MODULO B

CAPITOLO 1: INTRODUZIONE

La strategia aziendale si riferisce al processo attraverso il quale la gestione aziendale pianifica scelte di tipo commerciale, operativo o finanziario, tenendo conto sia dell'ambiente di riferimento sia delle risorse a disposizione, per il raggiungimento degli obiettivi stabiliti.

È un concetto di origine militare e "bellico".

Molto importanti i nomi di Adam Smith (mano invisibile) e Alfred Chandler (mano visibile).

Fare business nel 1840	Le aziende sono di piccole dimensioni quindi si ha un'assenza di moderne infrastrutture.
Fare business nel 1910	L'evoluzione delle infrastrutture e della tecnologia di produzione di massa determina la rapida evoluzione del mercato, che permette di ottenere un alto volume di produzione a basso prezzo.
Fare business "oggi"	Oggi le infrastrutture di trasporto e di comunicazione sono ulteriormente sviluppate. Dopo la Seconda guerra mondiale aumenta la diversificazione, dove le imprese vengono gestite come <i>holding</i> , lasciando le decisioni strategiche e operative alle singole <i>strategic business unit</i> . Negli anni Sessanta si ha una tendenza alla deconglomerazione, dove si promuovono i collegamenti tra le singole unità d'affari. Oggi la strategia di diversificazione prende la forma di alleanze strategiche e fusioni/acquisizioni (i manager gestiscono). Il superamento della <i>M-form</i> : complesse strutture a matrice o semplificazione della gerarchia interna mantenendo il controllo sul design dei prodotti e sul marchio, ma questo ha decentrato molte altre funzioni.

Tre diverse dimensioni: la coerenza dei principi economici, cambiamenti ambientali (continui) e le strategie di adattamento (necessarie per sopravvivere).

Organizzare lo studio della strategia intorno a principi permette di comprendere perché certe strategie sono appropriate in certe condizioni mentre in altre non lo sono.

Se questi principi vengono applicati con giudizio, i manager potranno aumentare le possibilità di successo adattando le strategie aziendali all'ambiente in cui competono.

Il marketing è la scienza del "come si sta sul mercato", dove le parti più importanti sono la comunicazione e la pubblicità, ma c'è molto altro.

Le principali forze di mercato sono: tecnologia, globalizzazione, ambiente, responsabilità sociale. Queste forze hanno portato a:

- Nuove capacità per i consumatori (interagire attivamente con le aziende, utilizzare le risorse online per cercare o acquistare, dare opinioni attraverso i social media...)
- Nuove capacità aziendali (possibilità di usare Internet per informare e vendere, raggiungere in modo efficiente tramite social, migliora l'efficienza dei costi...)
- Nuovo ambiente competitivo (trasformazione del retail, mega-marchi cioè diversificazione, privatizzazione...)

Il marketing delle relazioni mira a costruire relazioni a lungo termine reciprocamente soddisfacenti con i portatori di interesse chiave (stakeholder) al fine di mantenere un vantaggio competitivo.

Il risultato finale del marketing relazionale è una risorsa aziendale unica chiamata rete di marketing.

Il marketing integrato si occupa di coordinare tutte le attività e i programmi di marketing e indirizzarli verso la creazione, la comunicazione e la fornitura di valore.

Il marketing interno ha il compito di assumere, formare e motivare dipendenti capaci che vogliono servire bene i clienti.

Il marketing della performance si occupa dell'impatto economico/ambientale/sociale.

CAPITOLO 2: I CONFINI ORIZZONTALI DELL'IMPRESA

Le economie di scala e di scopo sono fattori determinanti dei confini orizzontali dell'impresa, in quanto identificano la quantità e varietà di beni e servizi prodotti e sono essenziali per formulare una strategia competitiva.

- Economie di scala → presenti su un dato intervallo quando nel processo produttivo di un bene o servizio il costo medio diminuisce all'aumentare della produzione.

Il costo medio diminuisce con l'aumentare della produzione se $MR < AC$.

Quando il costo medio aumenta (con il costo marginale superiore) si parla di diseconomie di scala.

La curva del costo medio può avere una forma ad U (AC scende per livelli di produzione bassi, mentre aumenta per livelli di produzione più elevati) oppure forma a L (AC scendono fino a raggiungere la dimensione ottima minima (DOM), poi restano invariati o aumentano solo leggermente).

- Economie di scopo → esistono se l'impresa riesce a risparmiare grazie alla varietà dei beni e dei servizi che produce: un'impresa quindi che produce i beni X e Y ha costi minori di due imprese che producono solo il bene X o solo il bene Y (esempio Apple, Ikea).

Un processo produttivo presenta economie di scopo se: $CT(Q_x, Q_y) < CT(Q_x, 0) + CT(0, Q_y)$

La fonte più comune delle economie di scala è lo spalmare i costi fissi su volumi crescenti di prodotto. I costi fissi sono presenti quando ci sono indivisibilità nel processo produttivo (un input non può scendere al di sotto di una certa misura minima).

Il capitale produttivo è prevalentemente indivisibile e, quando i costi del capitale produttivo costituiscono una percentuale significativa dei costi totali si dice che la produzione è ad alta intensità di capitale (le economie di scala di prodotto sono più probabili).

FONTI DELLE ECONOMIE DI SCALA	
Economie di densità	Risparmio sui costi all'aumentare della densità geografica della clientela.
Acquisti	L'acquisto di grandi volumi di merce permette di ottenere sconti (non sempre però, come nel caso del monopsonio).
Pubblicità	Il costo per consumatore della pubblicità è dato da: $\frac{\text{costo per spedire mex}}{N^\circ \text{ clienti conquistati}}$ $\frac{N^\circ \text{ potenziali consumatori raggiunti}}{N^\circ \text{ potenziali consumatori raggiunti}}$ Le grandi imprese godono di costi di invio inferiori. Umbrella branding: relazione con altri prodotti della stessa marca
Ricerca e sviluppo	Le grandi imprese riescono a distribuire meglio i costi, ma non sempre le grandi imprese sono le più innovative.
Proprietà fisiche della produzione	Regola del cubo quadrato: la capacità produttiva è proporzionale al volume del contenitore della produzione, mentre il costo totale della produzione è proporzionale alla superficie del contenitore. + capacità produttiva, il costo medio di produzione si riduce.
Scorte	Le imprese con un elevato volume d'affari possono tenere una quantità minore di scorte rispetto alle vendite, riducendo il costo medio delle merci vendute.

FONTI DELLE DISECONOMIE DI SCALA	
Costi del lavoro e dimensione dell'impresa	Le imprese più grandi pagano salari più alti e offrono benefit maggiori (sindacati ad esempio).
Eccessivo frazionamento delle risorse specializzate	Spesso le imprese contano su alcune persone chiave le cui competenze non possono essere "riprodotte".
Burocrazia	Incentivi, cooperazione possono sentire il peso di un'organizzazione molto grande.

La curva di apprendimento esprime i vantaggi di costo derivanti dall'accumulo di esperienza e competenza tecnica che si esprime in termini di pendenza della curva dei costi medi.

Le imprese che godono dei benefici dell'apprendimento vorranno dare impulso alla propria produzione arrivando oltre il punto in cui i ricavi aggiuntivi=costi aggiuntivi; questo ha senso se permette di muoversi lungo la curva di apprendimento e ottenere costi ridotti in futuro.

- Le economie di scala svolgono l'attività a costo unitario inferiore se viene eseguita su scala più vasta in un determinato momento.
- Le economie di apprendimento riducono i costi unitari grazie all'esperienza cumulata.

Molte imprese operano in settori apparentemente molto distanti ma collegati da sottili e importantissime economie di scopo, che si definiscono conglomerate, cioè coinvolta in una diversificazione non correlata.

Le ragioni per diversificare, basate sull'efficienza, sono:

- Per conseguire economie di scopo
- Per utilizzare i mercati interni del capitale (allocazione del capitale operativo all'interno dell'impresa al posto del capitale raccolto al di fuori dell'impresa ad es. con debiti)

Se la diversificazione è efficace, questa si basa su economie di scopo fra linee di prodotto/servizi collegate in termini di tecnologia o di mercato.

Le imprese più diversificate non danno risultati soddisfacenti e non state spesso svendute.

Quindi ha senso diversificare solo se ha senso dal punto di vista economico.

CAPITOLO 3: I CONFINI VERTICALI DELL'IMPRESA

La catena verticale identifica la modalità di organizzazione della produzione, distribuzione e vendita dei prodotti finiti e dei servizi; questa gestione è uno dei nodi centrali della strategia aziendale.

La decisione di un'impresa se svolgere in proprio un'attività o affidarla a un'impresa indipendente si definisce come la scelta make-or-buy, che si basa sulla minimizzazione dei costi:

- Make significa che l'azienda svolge l'attività in proprio
- Buy significa che l'azienda affida l'attività a un'altra impresa indipendente

In un'economia le merci scorrono lungo una catena verticale: dalle materie prima e dai componenti (a monte) ai prodotti finiti (a valle), attraverso la distribuzione e la vendita al dettaglio.

COSTI E BENEFICI DEL BUY

Le imprese di mercato possono ottenere economie di scala/di apprendimento e meno burocrazia che i reparti interni dell'impresa non sono in grado di ottenere producendo solo per le proprie esigenze.

Però, quando un'attività viene svolta da un mercato indipendente, si possono verificare fughe di notizie riservate, ci possono essere costi di transazione che si potrebbero evitare,

Si acquista soprattutto per evitare gli effetti della burocrazia cioè:

- Costi di agenzia: cioè associati allo shirking (manager e lavoratori che non agiscono per il bene della propria impresa), costi per ricompensare manager/lavoratori in base al profitto che il loro lavoro fa fruttare all'impresa.
- Costi di influenza: sono costi che le divisioni dell'impresa sostengono per influenzare i mercati interni del capitale (no prestiti ma altre divisioni) e che sono spesso dovuti ad un'assegnazione delle risorse non efficiente.

COSTI E BENEFICI DEL MAKE

Le imprese di mercato hanno elevati incentivi per massimizzare i propri profitti, senza preoccuparsi di quelli dei propri partner; si possono però definire dei contratti volti a penalizzare le imprese di mercato che mirano solo al raggiungimento dei propri interessi, ma non è così facile applicarli.

Un contratto completo esclude ogni comportamento opportunistico in quanto esprime i diritti di ciascuna delle parti, i doveri, vincoli...

In realtà però tutti i contratti stipulati sono incompleti (non abbastanza dettagliati e ambigui) perché:

- Razionalità limitata
- Difficoltà di specificare o valutare la performance
- Informazione asimmetricamente distribuita tra i contraenti

La legislazione regola contratti ma fa salire i costi di transazione; in questo caso è meglio produrre anziché acquistare, ma ci sono tre casi speciali:

1. I manager spesso prendono decisioni senza un buon coordinamento, in questo caso le imprese non possono contrarre sui contratti per assicurarsi un giusto coordinamento nel campo dei design attributes che sono:
 - Coordinamento tempi (consegna puntuale)
 - Coordinamento sequenziale
 - Coordinamento tecniche (misurazioni precise)
 - Coordinamento di colore

Per questo molte aziende preferiscono spostare al proprio interno la produzione.

2. Quando le imprese usano il mercato per ottenere forniture o distribuire prodotti rischiano di perdere il controllo di informazioni riservate preziose; per questo brevetti ben definiti e ben protetti permettono a organizzazione di affidare all'esterno attività (dalla produzione al marketing), senza compromettere la proprietà intellettuale che costituisca la loro principale fonte di vantaggio competitivo.
3. Costi di transazione, cioè legati al coordinamento e alla protezione delle informazioni (spese per stipulare, redigere e applicare contratti...); ci sono tre concetti ricavati da questi costi:
 - Attività ad elevata specificità: se previste attività specifiche non si può cambiare partner commerciale senza diminuire il valore delle attività stesse.
Ci sono 4 forme che può assumere la specificità: specificità localizzativa (trasporti...), specificità del capitale fisico (proprietà fisiche/meccaniche), attività dedicate (particolari attrezzature), specificità del capitale umano (know-how di alcuni lavoratori).

- **Trasformazione fondamentale:** comprende l'investimento in una specifica transazione. La rendita è un profitto che si prevede aumenti con la specificità. Un'attività ad alta specificità genera quasi-rendite (guadagno da contratto-guadagno da migliore alternativa) se si ha un profitto extra quando l'affare procede secondo la migliore alternativa a disposizione. Quando una delle due parti guadagna quasi-rendite, può essere ricattata dal suo partner commerciale nella fase di rinegoziazione (es. se cresce il costo delle materie prime un'impresa chiede la riduzione del costo dei pezzi di ricambio; il fornitore accetta avendo un profitto minore ma senza rompere il rapporto). L'hold up può aumentare i costi di transazione: trattative più complicate, investimenti per migliorare le condizioni contrattuali, sfiducia, meno investimenti in attività ad altra specificità.

In conclusione: se si hanno contratti completi, no integrazione verticale.

Nel caso di incompletezza insorgono problemi di coordinamento, fughe di notizie e hold up che creano inefficienza nella produzione; in questo caso si ricorre all'integrazione per assicurare maggiore efficienza.

CAPITOLO 8: L'ANALISI DELL'INDUSTRIA

Lo schema delle cinque forze di Porter espone i fattori economici che influiscono sui profitti dell'industria (non molto innovativo ma utile sistematizzazione):

Concorrenza interna	<p>Ci sono delle condizioni che intensificano la concorrenza di prezzo e fanno abbassare i profitti:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Molti venditori sul mercato ▪ Industria stagnante o in declino ▪ Le imprese hanno costi diversi (prezzi minori per avere una quota maggiore) ▪ Capacità produttiva in eccesso (+ produzione con + costi) ▪ Prodotti indifferenziati (i compratori scelgono quello con prezzo minore) ▪ Prezzi e condizioni di vendita non osservabili (i prezzi non possono essere modificati rapidamente, rallenta i tempi di risposta dei rivali) ▪ Commesse di grandi dimensioni poco frequenti ▪ Industria non usa pratiche agevolanti ▪ Forti barriere all'uscita ▪ Elasticità della domanda dell'industria rispetto al prezzo è alta (cioè piccoli tagli di prezzo risultano in forti nuove vendite)
Entrata	<p>L'entrata erode i profitti delle imprese esistenti perché gli entranti suddividono la domanda in mercato fra più imprese e fanno diminuire la concentrazione di mercato; le situazioni che influiscono sulla minaccia di entrata sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Produzione con significative economie di scala e la dimensione ottima minima è elevata rispetto alle dimensioni del mercato ▪ Protezione pubblica delle imprese esistenti ▪ Consumatori che attribuiscono grande valore alla reputazione e i consumatori hanno un'elevata fedeltà alla marca ▪ Accesso degli entranti a input critici, fra cui know-how tecnologico, materie prime, distribuzione e localizzazioni ▪ Curva di apprendimento (quantità accumulata nel tempo) ▪ Aspettative sulla concorrenza post entrata (barriera strategica)
Prodotti sostituiti e complementari	<p>I prodotti sostituiti erodono i profitti a causa della loro entrata potenziale nell'industria; i prodotti complementari invece accrescono la domanda del prodotto in questione, migliorando le opportunità di profitto per l'intera industria. I fattori da considerare nel valutare i prodotti sostituiti e quelli complementari sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Disponibilità di prodotti sostituiti e/o complementari stretti ▪ Caratteristiche di prezzo-valore dei prodotti sostituiti e/o complementari ▪ Elasticità della domanda dell'industria rispetto al prezzo
Potere dei fornitori Potere dei compratori	<p>Per valutare il potere di fornitori si assume il punto di vista di un'industria a valle ed esamina la capacità dei fornitori a monte di negoziare i prezzi degli input allo scopo di estrarre profitti dall'industria acquirente.</p> <p>Per valutare il potere dei fornitori/compratori si considerano questi fattori:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Competitività nel mercato degli input ▪ Concentrazione dell'industria in questione e di quelle a monte/a valle ▪ Volume di acquisti delle imprese a valle ▪ Disponibilità di input sostituiti ▪ Investimenti a elevata specificità di impiego da parte dell'industria e dei suoi fornitori ▪ Minaccia di integrazione a valle da parte dei fornitori (assorbendo l'impresa o quelle analoghe) ▪ Capacità dei fornitori di discriminare i prezzi

In questo schema mancano i gusti dei compratori e l'autorità pubblica.

Nel libro *Coopetition* di Nalebuff si è individuata una debolezza dello schema delle 5 forze:

mettendosi dal punto di vista di una singola impresa, Porter tende a considerare tutte le altre, che siano concorrenti, fornitrici o clienti, come minacce ai profitti, ma le relazioni con le imprese possono anche accrescere i profitti.

Si introduce quindi il concetto di rete del valore (value net) affiancato all'approccio delle 5 forze; la rete del valore quindi valuta opportunità/minacce di profitto attraverso fornitori, clienti, concorrenti e complementers.

CAPITOLO 9: POSIZIONE STRATEGICA E VANTAGGIO COMPETITIVO

Nello stesso settore industriale, le imprese possono seguire strategie molto diverse per essere competitive; gli strumenti per analizzare la posizione strategica delle imprese nell'ambito del settore di appartenenza sono:

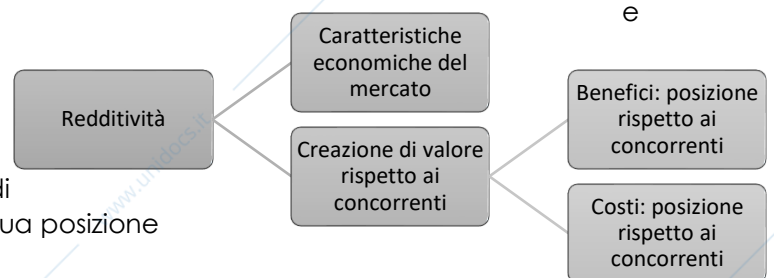
- Il concetto di vantaggio competitivo
- Posizione strategica: leadership di costo e differenziazione
- Analisi degli elementi base dei costi e dei benefici
- Strategie di ampia copertura contro strategie di focalizzazione

1. IL CONCETTO DI VANTAGGIO COMPETITIVO

Quando un'impresa consegue un tasso di profitto più elevato della media dei concorrenti che operano nello stesso mercato, essa gode di un vantaggio competitivo in quel mercato.

Ciò significa che quindi un'impresa ottiene un vantaggio competitivo creando e distribuendo un maggiore valore economico rispetto ai rivali impossessandosi di una porzione di questo valore sotto forma di profitti.

Secondo lo schema la redditività di un'impresa in un particolare mercato dipende sia dalle caratteristiche economiche di quel mercato (schema delle 5 forze), sia dalla sua posizione competitiva rispetto ai concorrenti.



La massima disponibilità a pagare (o massimo valore disposto a pagare il consumatore, B) è il prezzo al quale il consumatore è indifferente tra l'acquisto del prodotto e il non acquisto. Si noti che non è detto che si sia in grado di pagare B (disponibilità a pagare ≠ abilità di pagare). Il surplus del consumatore (B-P) è la differenza tra la massima disponibilità a pagare e il prezzo di mercato prevalente.

Il consumatore acquista il prodotto solo nel caso di un surplus positivo. Inoltre, nel caso ci sia una scelta tra due o più prodotti, il consumatore sceglierà quello con il surplus più elevato.

Un venditore, per riuscire a competere nel mercato, deve riuscire a generare un surplus per il consumatore: se l'impresa non offre tanto surplus quanto i suoi concorrenti, le sue vendite diminuiranno.

Un'impresa può aumentare il surplus dei consumatori (B-P) aumentando il beneficio percepito o abbassando il prezzo, o entrambe.

Quando i prodotti differiscono in termini di qualità, le imprese concorrenti offrono combinazioni qualità-prezzo.

I punti sulla curva di indifferenza rappresentano combinazioni qualità-prezzo con lo stesso surplus del consumatore; la pendenza della curva di indifferenza riflette il compromesso tra il prezzo e qualità che i consumatori sono disposti a fare.

- Curva ripida: clienti pronti a pagare molto di più per vantaggi extra
- Curva piatta: i clienti non sono pronti a pagare molto di più per extra qualità

Dati: B (massima disponibilità a pagare), P (prezzo del prodotto), C (costo di realizzazione di prodotto)

Il valore creato è uguale al surplus del consumatore + surplus del produttore.

Valore creato = $B - C = (B - P) + (P - C)$

Se B-C non è positivo, il prodotto non crea valore positivo sociale netto (e probabilmente non sarà sul mercato); se B-C è positivo invece tutte le parti stanno meglio perché il prodotto è stato prodotto e venduto (*win-win*, *gains from trade*, la messa in commercio del bene in questione ha una giustificazione in un sistema di libero scambio).

Un affare *win-win* è un affare in seguito al quale tutte le parti sono più ricche di quanto sarebbero se non avessero fatto accordi tra di loro.

Nei mercati i cui prodotti sono omogenei, l'impresa con il più alto valore B-C conquista l'intero mercato; nella maggior parte dei mercati la creazione di valore avviene rispetto a clienti diversi, e in un certo contesto (spazio e tempo).

Quindi un'impresa può avere successo nel creare B-C positivi in un segmento di consumatori, ma non in un altro segmento.

Per ottenere un vantaggio competitivo, un'impresa deve produrre più valore rispetto ai suoi concorrenti; se, raggiunta la parità di surplus del consumatore, l'azienda riesce a fare più profitti dei concorrenti, allora abbiamo un vantaggio competitivo.

Ma durerà?

L'analisi della consonanza (Consonance analysis, Richard Rumelt) esamina le prospettive di un'azienda per continuare a creare valore; questa capacità sarà influenzata da:

- Cambiamenti nella domanda del mercato
- Cambiamenti tecnologici
- Minacce da altre aziende del settore e da altri settori

Il valore viene creato man mano che i beni si muovono lungo la catena verticale (cap. 3), talvolta definita come "catena del valore", che rappresenta l'impresa come un insieme di attività che creano valore (esempio produzione, marketing, logistica...).

Infrastrutture	Finanza, supporto legale e contabilità					Attività secondarie
Risorse umane	Selezione del personale, formazione, sistemi di incentivazione, feedback con gli impiegati.					
Sviluppo della tecnologia	Sistema di inventario	Gestione del software del sito	Gestione dei flussi in entrata e in uscita	Sviluppo ed estetica del sito, ricerche di mercato	Gestione delle riconsegne	Attività primarie
Approvvigionamento	Acquisto di CD	Computer e reti telefoniche	Servizi vari di magazzino	Media		
	Immagazzinamento e contabilizzazione dei titoli più importanti	Operazioni informatiche Fatturazione Creazione di collezioni musicali	Selezione e spedizione dei titoli migliori Spedizione di altri titoli provenienti da terzi distributori	Prezzi Attività promozionali Pubblicità Informazioni sul prodotto e cataloghi Creazione di redti con altri siti Web	Gestione dei prodotti rovinati Feedback dei clienti	
	Logistica in entrata	Attività operative	Logistica in uscita	Marketing e vendite	Servizi	

Ogni attività nella catena del valore può potenzialmente aumentare i benefici percepiti dai consumatori (B), sia i costi dell'impresa (C).

In pratica è difficile isolare il beneficio incrementale percepito e il costo incrementale di ciascuna attività.

Per fare questo è necessario fare l'analisi del valore aggiunto, che è uno strumento per identificare dove avviene la creazione di valore lungo la catena del valore.

Per stimare il valore incrementale per ciascuna parte della catena del valore, abbiamo bisogno dei prezzi di mercato dei semilavorati e dei prodotti finiti.

- Tipicamente, molto valore aggiunto nel marketing (comunicazione, distribuzione, packaging)
- Poco valore aggiunto nella fornitura e lavorazione delle materie prime
- Un problema se le attività "a monte" sono concentrate nel Sub Globale (*Global Value Chains*)

Modi in cui un'impresa può creare più valore economico rispetto ad altre imprese dello stesso settore:

1. Può configurare la sua catena del valore in modo diverso dai suoi concorrenti.
2. Può creare un valore economico superiore configurando la sua catena del valore in modo molto simile ai suoi concorrenti, ma svolgendo le attività all'interno della catena in modo più efficiente rispetto a loro.

Per il punto 2 servono risorse e capacità distintive, che i concorrenti non hanno:

- Risorse specializzate (esempio brevetti, marchi affermati, ...)
- Le capacità sono attività della catena che un'azienda può svolgere meglio dei suoi rivali: queste sono valide e utilizzabili per molti prodotti e mercati, sono radicate nella "routine organizzative", cioè modi di agire ben definiti e consolidati all'interno di un'organizzazione, e sono inoltre tacite e quindi difficili da copiare quindi.

2. POSIZIONE STRATEGICA: leadership di costo e differenziazione

Si possono individuare alcuni elementi comuni che vengono utilizzati dalle imprese, anche in settori diversi, per mettersi nelle condizioni di essere competitive.

La strategia generica (introdotta per la prima volta da Michael Porter) descrive come un'impresa si posiziona per competere nel mercato all'interno del quale opera.

	Posizione?	Tipo di vantaggio?	Logica strategica?
Mercato	Ampio	I prodotti dell'impresa possono essere prodotti a un costo unitario inferiore rispetto a quello dei concorrenti.	Leadership di costo L'impresa può: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Abbassare i prezzi rispetto a quelli dei rivali e vendere di più loro ▪ Fissare prezzi pari a quelli dei rivali e conseguire margini prezzo-costo più elevati
		I prodotti dell'impresa permettono di imporre un prezzo, alto superiore a quello dei concorrenti.	Differenziazione L'impresa può: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fissare prezzi pari a quelli dei rivali e vendere più di loro ▪ Fissare prezzi molto più alti e conseguire ugualmente margini prezzo-costo più elevati
	Ristretto		Focalizzazione L'impresa configura la sua catena del valore in modo da creare un valore economico superiore all'interno di un insieme di segmenti del mercato più ristretto. In questi segmenti, l'impresa può avere costi unitari più bassi rispetto ai suoi concorrenti che servono un mercato più ampio, oppure può essere in grado di imporre un prezzo molto più alto rispetto a questi concorrenti, ma può fare anche entrambe le cose.

La logica della leadership di costo

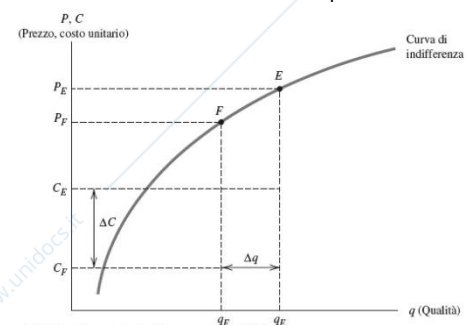
Un'impresa che ha una posizione di vantaggio di costo è in grado di offrire prodotti che hanno costi (C) più bassi rispetto ai suoi concorrenti.

Supponiamo che un'azienda F offre una qualità inferiore rispetto al resto del settore E e ha quindi costi inferiori rispetto al resto del settore riuscendo a produrre una quantità q_F .

Se il leader dei costi F raggiunge la parità del surplus dei consumatori che ha il resto delle imprese del settore, guadagna un margine di profitto più elevato.

Questo perché: $C_E - C_F > P_E - P_F$ ovvero $P_F - C_F > P_E - C_E$

Data la parità del surplus dei consumatori, F ha un margine di profitto più elevato di E pur avendo uno svantaggio di qualità. Tutte le imprese offrono un prodotto al costo C_E e nella posizione prezzo-qualità al punto E, ad eccezione di quella che ha un vantaggio di costo, che offre un prodotto ad un livello di qualità inferiore, ma un costo più basso C_F , da cui derivata il vantaggio di costo ΔC .



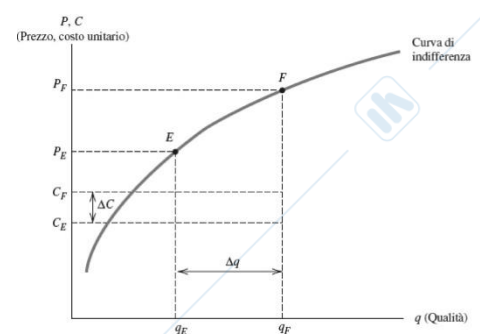
La logica della differenziazione

Un'impresa che segue una strategia di differenziazione crea più valore (B-C) dei suoi concorrenti in quanto riesce ad offrire un prodotto che ha un più elevato valore B.

Quindi l'impresa ha lo spazio sufficiente per imporre un prezzo più alto rispetto ai concorrenti che hanno qualità e costi più bassi, senza sacrificare i suoi profitti.

Immaginiamo un'industria dove tutte le imprese offrono una posizione prezzo-qualità E, ad eccezione della leader del beneficio F, che se raggiunge la parità del surplus dei consumatori con il resto delle imprese del settore E, guadagna un margine di profitto più elevato, pur avendo uno svantaggio di prezzo/costo.

Questo perché: $C_F - C_E < P_F - P_E$ ovvero $P_F - C_F > P_E - C_E$



Estrarre profitti dai due vantaggi

Come estrarre profitti dai vantaggi di costo e dalla differenziazione?

- Quando i prodotti non sono differenziati, l'azienda che ha un vantaggio di costo rispetto ad altre può catturare l'intero mercato abbassando il prezzo appena al di sotto del costo unitario del concorrente più efficiente. In questo modo rende impossibile ai concorrenti reagire con una riduzione di prezzo, perché si metterebbe al di sotto del costo unitario; ma potrebbe fare profitti molto bassi.
- Con la differenziazione dei prodotti, molte aziende possono coesistere; con prodotti differenziati orizzontalmente (cioè alcuni apprezzano certe caratteristiche, altri no) i clienti non cambiano facilmente quando un'azienda taglia i prezzi.

La tabella qui sotto illustra come la logica dello sfruttamento della differenziazione sia uguale a quella dello sfruttamento di un vantaggio di costo.

		Tipo di vantaggio	
		Vantaggio di costo (C inferiore a quello dei concorrenti)	Vantaggio da differenziazione (B superiore a quello dei concorrenti)
Elasticità della domanda al prezzo	Alta elasticità (differenziazione orizzontale debole)	Piccole riduzioni di prezzo fanno acquistare grosse quote di mercato. Si sfrutta il vantaggio con l'acquisizione di quote più elevate di quelle dei concorrenti. Strategia delle quote di mercato: prezzo inferiore a quello dei concorrenti per acquisire quote di mercato.	Piccoli aumenti di prezzo fanno perdere grosse quote di mercato. Si sfrutta il vantaggio con l'acquisizione di quote di mercato superiori a quelle dei concorrenti. Strategia delle quote di mercato: mantiene la parità di prezzo con i concorrenti (e si lascia che sia il vantaggio di beneficio a far crescere le quote di mercato).
	Bassa elasticità (differenziazione orizzontale forte)	Forti riduzioni di prezzo fanno acquisire piccole quote di mercato. Si sfrutta il vantaggio con margini di profitto più elevati. Strategia dei margini di profitto: si mantiene la parità di prezzo con i concorrenti (e si lascia che i minori costi consentano margini di profitto più elevati).	Forti aumenti di prezzo fanno perdere piccole quote di mercato. Si sfrutta il vantaggio con margini di profitto più elevati. Strategia dei margini di profitto: fissare un prezzo superiore a quello dei concorrenti.

Ma la tabella potrebbe rivelarsi non sempre valida in quanto è uno schema "statico" e non valuta le possibili reazioni dei concorrenti.

Per esempio, una strategia di aumento delle quote di mercato dovuta ad una debole differenziazione si applica attraverso una riduzione del prezzo al fine di sfruttare un vantaggio di costo; ma se i concorrenti si adeguano rapidamente ai nuovi prezzi, possono succedere alcune condizioni scomode dove nessuno ha veri vantaggi competitivi: guerra dei prezzi, competizione alla "Bertrand", "marginal cost pricing".

Confronto tra le due strategie

In quali circostanze vi è la possibilità che una delle due fonti di vantaggio competitivo sia più importante dell'altra?

Non ci sono regole precise ma la situazione economica del settore in cui opera l'impresa e la posizione dell'impresa stessa nel settore possono fornire indicazioni su quale strategia è preferibile. Una posizione di vantaggio competitivo costruita sulla base di una posizione di costo superiore è preferibile quando:

- La natura del prodotto limita le possibilità di aumentare il beneficio percepito (una "merce" o *commodity*, cioè prodotti con poche possibilità di differenziazione)
- I consumatori sono sensibili al fattore prezzo e non sono disponibili a pagare di più per un prodotto superiore per qualità, prestazioni o con una migliore immagine. Graficamente ciò corrisponde al caso in cui le curve di indifferenza del consumatore sono relativamente piatte (il consumatore non è disposto a pagare molto di più per una migliore qualità)
- Il prodotto è un bene di ricerca (*search good*) con caratteristiche tali per cui i suoi pregi possono essere facilmente accertati dal compratore al momento dell'acquisto, senza richiedere l'utilizzo per un periodo più o meno lungo (esempio cancelleria, mobili...). Questi prodotti avranno caratteristiche quindi "cospicue" simili.

Una posizione di vantaggio competitivo costruita sulla base di maggior benefici per i consumatori potrebbe essere preferibili quando:

- Il consumatore tipo è disposto a pagare un prezzo sensibilmente maggiore in presenza di caratteristiche che incrementano il beneficio percepito B. Graficamente la curva di indifferenza del consumatore ha una notevole inclinazione; quindi, differenziando il prodotto si può incrementare il prezzo in modo significativo.
- Le economie di scala o quelle di apprendimento sono fattori rilevanti e le imprese le hanno già sfruttate; in questo caso le possibilità di ridurre il prezzo per ottenere un vantaggio competitivo sono limitate e la via migliore è la differenziazione.
- Il prodotto è un bene di esperienza (*experience good*), cioè si richiede l'uso per un certo periodo di tempo per valutare la qualità (*esempio* automobili, elettrodomestici...). In questo caso i clienti guardano all'immagine e alla reputazione, caratteristiche non facilmente imitabili.

M. Porter ha creato l'espressione "*Essere inchiodati nel mezzo*" per indicare quelle imprese che tentano di perseguire contemporaneamente entrambe le strategie e non riescono in nessuna delle due; per Porter chi non sceglie chiaramente quale strategia adottare ottiene in genere profitti inferiori. A prendere una posizione discordante con la teoria di Porter sono Miller e Friesen, che hanno rilevato che un leader di beneficio potrebbe scendere più rapidamente la curva dell'esperienza e abbassare i costi medi, portando così anche ad un vantaggio di costo.

3. ANALISI DEGLI ELEMENTI BASE DEI COSTI E DEI BENEFICI

I costi e i benefici ottenuti dal consumatore sono gli elementi base per la creazione di valore. Per capire quindi come un'impresa crea valore è necessaria un'analisi degli elementi base dei costi e dei benefici.

Elementi base dei costi

1. Elementi base dei costi relativi alla dimensione o all'estensione dell'impresa e all'esperienza accumulata:
 - Economie di scala che si hanno con una maggiore produzione
 - Economie di scopo che si hanno con una maggiore varietà dei prodotti
 - Economie di esperienza che si hanno man mano che l'impresa si sposta verso il basso nella curva di apprendimento
2. Elementi base dei costi indipendenti dalla dimensione, dall'estensione e dall'esperienza accumulata:
 - I prezzi degli input e l'arbitraggio nel commercio internazionale: cioè le *Global Value Chains*
 - Economie di densità o rete: risparmi di costi che si hanno in presenza di una maggiore concentrazione geografica dei consumatori
 - Competenze "di risparmio": tipo un'impresa che utilizza un macchinario per produrre più prodotti sostiene costi più elevati, oppure un'impresa che rende più efficiente i processi produttivi ha costi minori, o ancora un'impresa che evita costi come ad esempio la pubblicità avrà costi minori)
 - Aiuti pubblici e "campioni nazionali" (*esempio* produttori giapponesi che per lungo tempo sono stati svantaggiati con le vendite in USA a causa del pesante carico fiscale imposto dal governo americano per le importazioni)
3. Elementi base dei costi relativi all'organizzazione delle transazioni: come la catena verticale influenza i costi di produzione, specialmente al crescere delle transazione (impresa organizzata verticalmente che ha molti costi di agenzia rispetto a chi organizza l'attività con l'uso del mercato)

Elementi base dei benefici

1. Caratteristiche fisiche del prodotto stesso (qualità, aspetto estetico, durata...).
2. La quantità e le caratteristiche dei servizi e dei prodotti complementari che l'impresa o i suoi distributori sono in grado di offrire (servizi post-vendita, pezzi di ricambio, garanzie...).
3. Caratteristiche associate alla vendita o alla consegna del bene (velocità di consegna, localizzazione del venditore).
4. Caratteristiche che determinano la percezione e le aspettative del consumatore per quanto riguarda le prestazioni del prodotto e il suo costo di utilizzo (reputazione del prodotto...).
5. L'immagine del prodotto, cioè l'insieme di gratificazioni che il consumatore riceve per il fatto di acquistare, possedere e consumare il prodotto.

Metodi per definire e stimare i costi e il beneficio percepito

Molte imprese spendono considerevoli energie nel misurare i propri costi e possono realizzare questi calcoli con notevole precisione grazie a moderni strumenti di contabilità come l'Activity Based Costing (ABC), che classifica l'importanza degli elementi base dei costi su una scala da 1 a 5.

4. STRATEGIE DI AMPIA COPERTURA CONTRO STRATEGIA DI FOCALIZZAZIONE

Oltre alla prima questione appena esaminata (Come l'impresa crea valore) è importante anche capire dove l'impresa intende creare valore, e in particolare, l'impresa mira alla creazione di valore in un'ampia porzione di mercato, o si focalizza su un insieme più ristretto di segmenti?

Quasi tutti i settori industriali possono essere divisi in parti più piccole sette segmenti di mercato.

Secondo la matrice di segmentazione del mercato di Porter ogni industria è caratterizzata da due dimensioni:

- La varietà dei prodotti offerti dalle imprese che concorrono in un settore
- I diversi tipi di clienti che li comprano

Ogni punto di intersezione tra un certo gruppo di compratori e una certa varietà di prodotti rappresenta un potenziale segmento.

Le differenze tra i segmenti sono dovute alle differenze tra le economie dei compratori, le condizioni della fornitura e le dimensioni del segmento stesso.

Una strategia di ampia copertura si pone l'obiettivo di servire tutti i segmenti di un certo mercato, offrendo una gamma completa di prodotti (esempio Gillette offre sia prodotti per uomini e donne, sia prodotti complementari come la crema da barba).

Un'impresa segue una strategia di focalizzazione quando offre un solo prodotto o si rivolge a un solo segmento di mercato o fa ambedue le cose; esistono tre tipologie di focalizzazione:

- La specializzazione per tipo di cliente

	Gruppi clienti			
Varietà dei prodotti				

- La specializzazione in un solo prodotto

	Gruppi clienti			
Varietà dei prodotti				

- La specializzazione geografica (ad esempio una birra artigianale che viene venduta solo nel paese di produzione)

	Gruppi clienti			
Varietà dei prodotti				

CAPITOLO 11: MANTENERE IL VANTAGGIO COMPETITIVO

LA TEORIA DELL'IMPRESA BASATA SULLE RISORSE

La struttura del mercato influenza anche la possibilità per le imprese di mantenere i profitti nel lungo periodo.

Per conseguire un vantaggio competitivo, un'impresa deve creare più valore dei suoi concorrenti; questa capacità di creare valore dipende a sua volta dalle risorse e capacità che derivano dall'utilizzo delle risorse stesse.

Il vantaggio è mantenibile quando persiste nel tempo nonostante l'imitazione dei prodotti e l'entrata di nuovo concorrenti.

Affinché questo accada un vantaggio deve basarsi su risorse e capacità asimmetriche, scarse e poco trasferibili.

Se le risorse necessarie per creare valore sono scarse, le imprese in competizione tra di loro possono fare delle offerte per acquisirle.

Il profitto economico aggiuntivo (o la rendita) derivante da quanto acquisito sarà trasferito al nuovo proprietario delle risorse; quindi la mera scarsità non può spiegare il mantenimento del vantaggio.

Un'impresa che possiede risorse scarse può mantenere il proprio vantaggio a condizione che quelle risorse siano anche imperfettamente mobili, ovvero che la risorsa non possa essere facilmente trasferita al miglior offerente (**esempio** know-how che si acquista con il tempo).

Le risorse imperfettamente mobili sono molte e alcune di essere sono intrinsecamente non trasferibili. Altre risorse, invece, possono essere cospecializzate: acquisiscono, cioè, un valore maggiore se utilizzate insieme (**esempio** squadre produttive).

MECCANISMI DI ISOLAMENTO

La scarsità e la ridotta mobilità delle risorse e delle capacità sono fattori necessari affinché un vantaggio competitivo sia duraturo, ma non sono sufficienti.

Richard Rumelt ha coniato l'espressione *Meccanismi di isolamento* per definire le forze economiche che limitano la possibilità di riprodurre o neutralizzare un vantaggio competitivo attraverso la creazione di risorse da parte di altre imprese.

Esistono due tipologie di meccanismi di isolamento:

1. Ostacoli all'imitazione → impediscono a imprese esistenti, o a potenziali nuovi concorrenti, di duplicare le risorse e le capacità che costituiscono la base del vantaggio competitivo di un'impresa; ci sono quattro tipologie di ostacoli all'imitazione:

- Restrizioni di carattere legale: quali brevetti, diritti, marchi, controlli pubblici sull'entrata in alcuni mercati, controlli che avvengono attraverso sistemi di licenze, certificazioni, autorizzazioni a operare.

Si possono comprare e vendere ma, un'impresa che vuole mantenere il proprio vantaggio competitivo attraverso l'acquisto di un brevetto o di un'autorizzazione a operare potrebbe trovarsi a dover pagare un prezzo molto salato.

L'acquisto della risorsa rischia di tradursi in perdite se l'acquirente non è in grado di utilizzarla in modi che sono preclusi agli altri potenziali compratori; per questo è richiesta una conoscenza superiore su come sia possibile utilizzare al meglio la risorsa, oppure il possesso di risorse complementari scarse che ne accrescano il valore.

- Migliori possibilità di accesso ai fattori di produzione o ai clienti: un'impresa che può ottenere input di maggiore produttività o qualità a condizioni più favorevoli rispetto ai concorrenti ha un vantaggio sulle altre.

Le imprese possono accedere agli input a condizioni particolarmente favorevoli, o assumendo la proprietà delle fonti di offerta (integrazione verticale), oppure stipulando contratti di lunga durata.

Un'altra possibilità per mantenere i propri vantaggi competitivi è derivante di migliori o maggiori possibilità di accesso ai clienti (migliori canali di distribuzione, punti vendita...).

Il controllo di risorse scarse, oppure quello dei canali di distribuzione, consente a un'impresa di realizzare un profitto economico superiore a quello dei concorrenti solo: se l'impresa ha acquisito il controllo di quelle risorse prima che altre imprese si siano rese conto del loro valore o siano state in grado di sfruttarle, e se l'acquisto è stato al prezzo giusto.

- Dimensioni del mercato ed economie di scala: l'imitazione diventa più complicata quando la dimensione d'impresa minima per raggiungere un livello accettabile di efficienza risulta troppo grande rispetto alla domanda del mercato e un'impresa detiene già saldamente una elevata quota di quel mercato.
Le economie di scala possono anche dissuadere una piccola impresa, già presente nel mercato, dal tentativo di ingrandirsi per poter conseguire quel vantaggio di costo basato sulle dimensioni e già realizzato dall'impresa che detiene la più ampia quota di mercato.
 - Barriere immateriali all'imitazione: quando il vantaggio competitivo dell'impresa dipende dalle capacità organizzative, comprende tre barriere:
 - Ambiguità causale: situazione in cui le ragioni che consentono a un'impresa di creare il vantaggio competitivo/punti di forza sono poco chiare e solo parzialmente comprensibili.
 - Dipendenza da circostanze storiche: i concorrenti potrebbero non essere in grado di riprodurre le capacità particolari che sono alla base del vantaggio competitivo di un'impresa poiché la peculiarità di queste capacità è strettamente legata alla storia dell'impresa; tale storia comprende anche tutte quelle esperienze che le hanno consentito di adattarsi all'ambiente circostante.
 - Complessità sociale: il vantaggio di un'impresa può risultare non perfettamente imitabile nel caso in cui affondi le sue radici in processi socialmente complessi, come le relazioni interpersonali tra i manager dell'impresa, così come i rapporti tra i manager dell'impresa e quelli delle imprese fornitrici o clienti.
2. Vantaggi della prima mossa → una volta che un'impresa acquisisce per prima un vantaggio competitivo, questi meccanismi di isolamento fanno, nel tempo, incrementare il peso economico del vantaggio acquisito; ci sono quattro meccanismi di isolamento:
- Curva di apprendimento: le imprese con maggiore esperienza possono acquisire nuovi ordini incrementando ulteriormente i loro volumi di produzione e il loro vantaggio di costo.
 - Reputazione e incertezza da parte del compratore: l'incertezza degli acquirenti, unita agli effetti di una buona reputazione, può rendere il marchio di un'impresa un potente meccanismo di isolamento.
 - Costi di cambiamento (*switching cost*) a carico del compratore: per alcuni prodotti, i compratori devono sostenere costi rilevanti nel momento in cui si trovano a passare da un fornitore a un altro perché è stato sviluppato un particolare know-how nell'utilizzo del prodotto di una certa marca e perché tale know-how non può essere completamente trasferito sul prodotto di una marca diversa.
 - Esternalità di rete: ovvero quando i consumatori danno un valore maggiore a un prodotto quando questo viene utilizzato anche da un certo numero di altri consumatori; si prende conoscenza di questi valori su reti reali/virtuali, standards...
A causa di questo c'è uno svantaggio nella prima mossa perché si ha concorrenza nel mercato e concorrenza per il mercato, per i quali serve abbattere gli standard dominanti.

DISTRUZIONE CREATRICE

Rumelt e Lippman sostengono l'idea per la quale le imprese che risultano operare in un mercato in concorrenza perfetta possano riuscire a mantenere profitti economici nel lungo periodo qualora vi sia una imitabilità imperfetta.

Per contro, alcune imprese che generano profitti al di sotto della media potrebbero avere un profitto economico negativo.

Le imprese creano una posizione di vantaggio sfruttando opportunità che altre imprese ignorano o non sono in grado di sfruttare: cogliere queste opportunità è l'essenza stessa della capacità imprenditoriale, spesso considerata una fonte di scoperte e innovazioni; ma essa è anche la capacità di dare un seguito pratico alle opportunità che le innovazioni e le scoperte creano.

Schumpeter vedere il capitalismo come un processo evolutivo descritto come una *distruzione creatrice*: periodi di quiete sono intervallati da shock (discontinuità) che distruggono le vecchie fonti di vantaggio e le sostituiscono con nuove (**esempio** nuove tecnologie).

Gli imprenditori che sfruttano le opportunità che questi shock creano realizzano profitti nel successivo periodo di relativa quiete.

Le tecnologie dirompenti sono nuove tecnologie che hanno prodotto distruzione creativa in riferimento a mercati consolidati e alle loro imprese dominanti (e sono infinite).

Nel *Dilemma dell'innovatore*, Clay Christensen si chiede come le nuove tecnologie possano estromettere dal mercato le grandi imprese.

Quattro fattori influiscono su questa questione di tecnologie dirompenti:

- L'effetto della produttività nella ricerca, cioè una gara a chi scopre prima
Si sottolinea che essere grandi non aumenta la probabilità di scoperta, ma precedenti scoperte potrebbero aiutare.
- L'effetto dei costi irrecuperabili, cioè la grande imprese potrebbe rimanere attaccata ad una tecnologia esistente per i costi irrecuperabili; la grande impresa però potrebbe anche avere vantaggi dall'aver già fatto costi irrecuperabili.
- L'effetto di rimpiazzo favorisce i nuovi entranti che possono rubare il mercato alla grande impresa.
- L'effetto di efficienza dove la grande impresa può scoraggiare l'ingresso una volta che si rende conto che ci sono tentativi di sostituzione (difende la sua posizione privilegiata).

INNOVAZIONE E MERCATO DELLE IDEE

È fondamentale che le innovazioni dell'impresa producano valore sul mercato delle idee rispettando questi criteri:

- La tecnologia non deve essere facilmente espropriabile
- Le risorse specializzate, così come le abilità di produzione e marketing, devono essere utilizzate in maniera congiunta al prodotto innovativo

Se queste due condizioni non sono valide l'equilibrio di potere si sposta dall'innovatore alle imprese consolidate.

L'economia evolutive (Nelson e Winter) ritiene che le scelte dell'impresa siano determinate dalle consuetudini o dalle routine, ovvero da schemi e modelli ben sperimentati all'interno dell'impresa.

Le imprese non cambiano spesso le loro routine, in quanto modificare ciò che ha funzionato bene in passato è un atto innaturale.

Le capacità dinamiche di un'impresa sono intrinsecamente limitate da *path dependency* (condizioni di partenza) e da costi irreversibili/esistenza di risorse complementari, finestre di opportunità.

L'AMBIENTE

Nel *Il vantaggio competitivo delle nazioni*, Michael Porter afferma che il vantaggio competitivo ha origine nell'ambiente locale in cui opera l'impresa, che svolge un ruolo critico nel formare la capacità dei manager di percepire nuove opportunità.

Il diamante di Porter contiene quattro caratteristiche del mercato interno di un'impresa che stimolano od ostacolano le capacità di acquisire un vantaggio competitivo nel mercato globale:

- Condizioni dei fattori di produzione (esempio manodopera specializzata, lavoro a costi bassi)
- Condizioni della domanda (avere consumatori esigenti nel proprio paese)
- Fornitori e imprese dell'indotto *support industries* come la pelle per le imprese di scarpe
- Strategia, struttura e competizione