

Lezione 22-10 ore 10.30

LEZIONE 22/10/2020 ORE 8.45

Oggi vi farò lavorare sul CASO CATERPILLAR.

Deve intervenire Giada. Allora Giada che mi dici del vantaggio competitivo ? Quello che mi hai detto ieri avrebbe fatto capire a un manager di fronte ad una necessità di una diagnosi che cos'è il vantaggio competitivo ? Prova a fare un discorso organico, come se tu dovessi spiegarlo in un consiglio di amministrazione prima di far vedere i dati.

Parla Giada: con vantaggio competitivo si può intendere che un'azienda si trova in una situazione di superiorità rispetto agli avversari in termini di redditività, nel senso che si trova in una situazione di sovra redditività, che può essere raggiunta attraverso le due tipologie che avevo descritto ieri, che sono: o attraverso il costo, quindi organizzare tutte le attività al fine di contenere i costi oppure attraverso un vantaggio competitivo di differenziazione, cioè creare un prodotto unico non soltanto a livello di creazione ma deve essere percepita questa unicità dal cliente stesso in maniera tale da permettergli di acquistare quel prodotto ad un premium price.

Diciamo che con il vantaggio competitivo è necessario sviluppare un portafoglio di risorse e competenze distintive, sempre coerenti con il mercato e i relativi cambiamenti e l'analisi delle risorse e competenze distintive, bisogna soprattutto andare ad analizzare quali sono quei requisiti che vanno a creare un valore strategico all'azienda. In particolar modo possiamo identificare 5 requisiti che creano un valore per le risorse, che possono essere la scarsità.

Prof : Giada non stia a parlare della Resource Based View, che è un'altra cosa, rimani sul vantaggio competitivo.

Giada : prima di tutto bisogna analizzare l'attrattività del settore, successivamente si analizza la qualità del posizionamento dell'azienda nel settore, proprio per capire come creare un vantaggio competitivo e renderlo sostenibile nel tempo.

Prof : l'attrattività e la qualità del posizionamento, diciamo che stai facendo una carrellata di strumenti, tutti giusti ma ci sono altri strumenti, bisogna imparare a sceglierli.

Rimani sul vantaggio competitivo in modo specifico, tu mi hai anticipato la Resource Based View, il modello delle 5 forze e anche le variabili del successo dell'oggi, che sono la strategia del settore e la qualità del posizionamento. Ma rimanendo in senso stretto sul vantaggio competitivo, c'è qualcos'altro da dire ?

Giada stai dicendo delle cose giuste, ma se te consideri in un consiglio di amministrazione c'è l'amministratore delegato, il direttore generale a volte sì o a volte no, poi ci sono 3 amministratori indipendenti che fanno cose completamente diverse, magari uno è un accademico, uno è uno scienziato, uno è un avvocato, poi ci sono dei manager come il responsabile del personale e il responsabile della produzione, ti trovi in questo contesto puoi fare un discorso di questo tipo ?

Giada : troppo generale.

Prof : devi essere più selettiva, perché si vede che sai le cose che le hai studiate a strategia, però bisogna essere selettivi, bisogna circoscrivere e bisogna applicare uno strumento specifico. Consiglio dato a tutti, bisogna scegliere e anche circoscrivere e arrivare con semplicità a mandare dei messaggi forti, utilizzando auspicabilmente dei strumenti semplici che possono essere capiti ma che sono efficaci. La semplicità è una grande dote.

Mi è capitato in più occasioni di vivere nei contesti dei consigli, come amministratore indipendente, soprattutto quando ho lavorato nelle banche che hanno modelli di analisi dei rischi di estrema complessità, di trovarmi e non capire niente di quello che mi veniva raccontato dal manager o dal consulente che veniva. Io ho un'intelligenza normale, se non capisco niente io molto probabilmente anche gli altri non capiscono niente, gli altri medi come me, quelli più intelligenti capiranno anche tutto.

Quindi focalizzate e semplificate, fate una scelta secca e specifica.

Cos'è il vantaggio competitivo ?

Nello spiegare il vantaggio competitivo bisogna fare una distinzione, tra due tipi di vantaggio competitivo, quello di costo e quello di differenziazione.

Perseguire un vantaggio competitivo significa **voler raggiungere e mantenere livelli di redditività superiori ai competitor.**

Questi due presupposti sono importanti, ma attenzione che si potrebbe dire ad esempio che Tesla non ha vantaggio competitivo, perché il vantaggio competitivo perseguito si ha quando si persegue livelli superiori **di redditività strutturale**, in questo caso Tesla ha un intento strategico finalizzato al perseguimento del vantaggio competitivo di differenziazione.

Quindi quella mappa che abbiamo iniziato a spiegare tra l'azienda dell'oggi è importante sempre come vedete, se l'azienda è a regime in quel business dobbiamo valutare il sistema dell'azienda operante e l'impostazione strategica dell'oggi, siamo lì, se invece vogliamo valutare l'intento strategico è molto probabile che la sovra redditività non ci sia ancora per quel progetto, così come non c'è per Tesla.

Tornando a noi, il primo passaggio che hai fatto va molto bene, le due tipologie, diciamo dire che c'è vantaggio competitivo vuol dire che è stata raggiunta **una sovra redditività rispetto ai competitor oppure per l'intento strategico che si aspira a perseguirlo.**

Questa distinzione del vantaggio di costo e di differenziazione è importante, perché Porter che è un grande semplificatore, è uno dei più grandi consulenti al mondo.

A questa distinzione, che è una semplificazione molto forte Porter aggiunge un messaggio, il messaggio è o di qua o di là, non ci sono infinite sfumature di grigio, qui c'è o il bianco o il nero, per Porter, o stai una sponda o stai sull'altra sponda.

È molto forte questa affermazione per Porter, ma è un messaggio che vi dà, è un consulente è anche un anziano professore di Harvard, quindi vi dice che se te stai producendo la Ferrari non fai l'utilitaria, perché ovviamente faresti qualcosa che non va bene, ovviamente sto estremizzando per motivi didattici, ma vale anche in casi meno estremi.

Porter dice che se te stai mezzo al guado e annaspi tra il tentativo di andare verso il vantaggio di costo o il vantaggio di differenziazione, affoghi.

Quindi il messaggio di Porter è volutamente semplificato ma è questo o di qua o di là.

Se ci pensate bene, la storia delle imprese è piena di casi in cui questo è avvenuto, aziende che erano su una sponda sono andate in mezzo al guado e sono affogate, poi in mano di qualche d'un altro sono rinate. Io che sono molto più anziano di voi, la prima azienda che mi viene in mente è la GUCCI, che oggi è prestigiosa ma negli anni '80 si mise a fare borse di bassa qualità e cominciò a perdere un sacco di soldi, oppure la Maserati che fece la B-TURBO che era una Maserati low cost e perse il suo valore e cominciò ad annaspere, inizialmente le vendite esplosero perché una persona del ceto medio si poteva permettere la borsa di Gucci o la Maserati, poi però ci furono delle gravi perdite.

Così come un'azienda fortemente orientata al costo che pretende di dare dei servizi superiori, quindi questo è un messaggio che vale al 99 su 100, ma c'è l'eccezione a volte.

Un altro suggerimento che vi voglio dare, prima di vedere lo strumento e di applicarlo al caso specifico è questo modello non si applica sempre, c'è un'eccezione che va scritta perché non c'è nei libri testo che abbiamo, non si applica di fronte alle innovazioni strategiche.

Cioè quando **c'è una realtà talmente nuova, che crea un nuovo mercato, è inutile stare a dire costo o differenziazione è qualcosa che non c'era prima**. Poi quando ci sarà una normale competizione e il mercato sarà "a regime": Tizio, Caio e Sempronio che competono, i quali sono 3 aziende, allora si tornerà a poterlo applicare.

È inutile che cercate di applicarla all'Amazon di fine anni 90, è qualcosa che non c'era, non era né costo né differenziazione, era una cosa inesistente è inutile che la applicate alla Facebook degli anni 2000, è inutile che le appliciate alla Tesla di ora, tendenzialmente tutti i ragionamenti che facciamo dopo sono difficili da applicare.

Quindi il messaggio che si applica in una situazione di mercato a regime. Il mercato in cui operava Caterpillar era un mercato competitivo in cui c'era lei e c'erano altri che competevano, con botta e risposta sui loro vari mercati. Quindi quando vi troverete concretamente in azienda ad applicarla, se siete di fronte ad un'innovazione strategica state molto attenti, perché vi potreste prendere qualche accantonata.

Stiamo parlando **del vantaggio competitivo di differenziazione**, per il quale possiamo essere chiamati a fare una valutazione per vedere se è perseguito o come per Tesla se è perseguibile.

Fate un primo rettangolo (su un foglio bianco che avete davanti a voi) e scriveteci **UNICITA'** e metteteci un 1, questa è la prima cosa che dovete fare, ovviamente siamo a livello di business se si sta valutando il vantaggio competitivo siamo a livello di business e dovete chiedervi se il sistema di prodotto è caratterizzato da unicità, non il prodotto in senso fisico-tecnico, ma il sistema di prodotto che comprende oltre alla componente materiale, ammesso che ci sia, anche le componenti immateriali, servizi ad esempio.

Quello che vi sto dicendo è lo **strumento per fare la diagnosi strategica del vantaggio competitivo di differenziazione**.

Seconda parte

Per **studiare l'unicità**, è possibile coglierla con l'intelligenza ma Porter offre anche uno strumento di ausilio che sono le 10 (o 9 o 11 a seconda della versione che abbiamo) determinanti dell'unicità, quest'ultime sono una check list che può aiutarci a trovare gli elementi di unicITÀ del sistema di prodotto. Ciò che conta è arrivare a dire se il sistema di prodotto è caratterizzato da un'unicità reale e sostanziale o meno. Quando, si parla di sistema di prodotto si intende il prodotto non in senso solo fisico-tecnico. Sistema = insieme di elementi materiali e immateriali che formano il prodotto. Primo test di Unicità. Dopodiché, dopo aver fatto questo test aiutandoci con le determinanti di unicITÀ di Porter e magari con la catena di valore (e altri strumenti) non si può dire che se c'è unicITÀ allora c'è vantaggio competitivo di differenziazione (ma è uno dei requisiti del vantaggio competitivo di differenziazione).

Secondo requisito → **2. crea valore per il cliente oppure non crea valore per il cliente**.

Il professore non ci sta spiegando il concetto di vantaggio competitivo di differenziazione (che abbiamo già studiando) ma ce lo sta mostrando come uno strumento il quale è composto da questo secondo test che valuta la creazione di valore per il cliente → **bisogna chiedersi se quel determinato sistema di prodotto crea valore per il cliente**.

È possibile che un sistema di prodotto unico NON crei valore per il cliente → esempio generale: capita spesso che gli imprenditori diventano tali perché hanno certe competenze tecniche, spesso hanno una sorta di amore per la tecnica e magari quando si inventano un certo macchinario (braccio che prende un oggetto e lo sposta in un'altra parte) invece di produrlo con materiali ordinari lo fanno in titanio (esempio estremo). Quindi, a volte nei prodotti vengono inserite delle cose che lo rendono per certi versi unico ma che non servono a niente. Tuttavia, l'imprenditore sarà convinto che il suo prodotto è unico. Per esempio, Steve Jobs aveva la fissazione di dipingere di giallo gli impianti (era un elemento che dava unicità).

Quindi, a volte ci sono delle cose che non aggiungono valore e NON creano valore per clienti ma se lo chiediamo all'imprenditore loro ti risponderanno di sì e un consulente deve avere la forza di dire che è un sistema di prodotto unico ma che non crea valore.

Ulteriore Test → **3. bisogna capire se il cliente percepisce il valore** → è percepito o non è percepito. Esempio di sistema di prodotto unico che crea valore ma che non è percepito dal cliente → magari un oggetto unico di cui il cliente non capisce però la funzione che può svolgere, per esempio l'azienda non riesce a comunicare la funzione che svolge quel prodotto (per esempio, ipotesi la nuova tecnologia della Samsung che permette di produrre telefoni cellulari con schermi pieghevoli magari i consumatori non percepiranno l'utilità di questo elemento anche rispetto al prezzo elevato che li caratterizzano).

Esempio: l'Apple di un tempo (di circa 30 anni fa) offriva prodotti di una qualità superiore rispetto ai prodotti che venivano chiamati IBM compatibili, graficamente erano nettamente superiori ma non si percepiva e soprattutto la grande apertura che Microsoft aveva fatto con IBM di fatto impedì ai clienti, anche per la grande intelligenza degli imprenditori di Microsoft, di percepire il valore dei prodotti Apple.

Esempio: un tempo c'erano le cassette della VHS ma Sony uscì con delle cassette (che facevano quello che poi avrebbero fatto i DVD) più piccole e compatte con una qualità nettamente superiore ma nessuno lo seppe.

Oppure altro esempio: Azienda a Porcari che è stata venduta e che produce scarpe di elevata e assoluta qualità, superiori a quelle prodotte da Gucci e al livello di quelle prodotte da Ferragamo ma non la conosce nessuno. Quindi, non basta fare un sistema di prodotto unico ma bisogna farlo conoscere.

C'è poi un quarto test → abbiamo realizzato un sistema di prodotto unico che crea valore per il cliente, se il cliente percepisce questo valore bisogna capire se esiste un premium price (se vogliamo o non vogliamo applicarlo). Ci possono essere due casi → **o c'è il premium price oppure a parità di prezzo tendenzialmente ci sono maggiori volumi.**

Capita spesso che nella prima fase non si giochi molto sul prezzo e poi si aumenti dopo ma non è sempre così. Comunque, tendenzialmente per arrivare a migliorare la redditività la via normale è quella del premium price, mentre l'ipotesi B è quella dei maggiori volumi perché a parità di prezzo, se il prodotto è unico e crea valore per il cliente allora quest'ultimo lo preferirà agli altri. Ma la via normale è il premium price. E quindi bisogna testare se c'è il premium price, se non c'è bisogna vedere se ci sono maggiori volumi dato questo sforzo per creare un sistema di prodotto unico, bisogna vedere se si sta crescendo.

Vi è un ultimo passaggio, un ultimo test da porre in essere. **Perseguire un vantaggio competitivo vuol dire avere una sovra-redditività strutturale.** (intervento ragazza: Devo verificare se il prezzo maggiore applicato non va ad erodere i margini creati, perché magari sono stati sostenuti costi superiori per produrre l'unicità del sistema prodotto).

Se per realizzare un prodotto unico che crea valore e per farlo conoscere ai clienti e comunicare il suo valore, ho sostenuto sul singolo prodotto (contabilità industriale) maggiori costi per 100 e il premium price è di 20, allora non aumenta la redditività ma cala. Quindi, il quinto test è guardare ai costi → **gli extra costi di differenziazione non devono erodere il premium price, altrimenti la redditività si abbassa e in più gli altri**

costi, ovvero quei costi che non sono legati alla differenziazione non devono essere maggiori di quelli dei competitors.

Il ragionamento di Porter è lineare e cristallino → 5 punti scritti applicando e trasformando il tema del vantaggio competitivo in uno strumento di analisi.

Quinto riquadro → **maggiori costi non erodono il premium price e i costi NON di differenziazione non sono superiori rispetto ai competitors** (il contenimento dei costi che non incidono sulla differenziazione).

Porter è semplice, quasi banale, forte, estremo anche criticabile nella sua semplicità ma chiaro e limpido e questo è importante che lo acquisiamo. Questi 5 punti sono lo strumento.

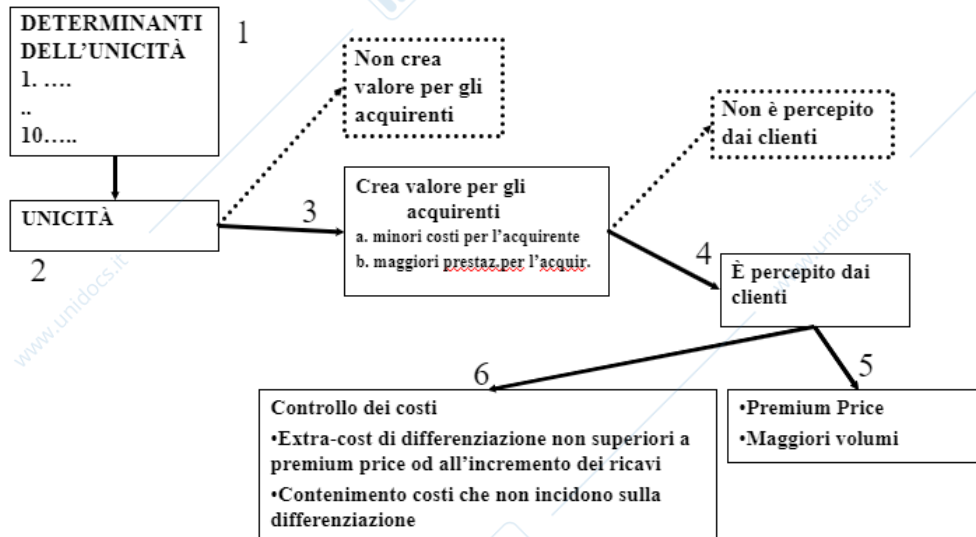
Nel punto 2. Crea valore per il cliente → tale valore si può creare in 2 modi: o con **maggiori prestazioni** (per esempio, se il nostro prodotto è l'impianto, l'impianto è più efficiente e più veloce, realizza prodotti di qualità superiore; una borsa che dura di più; uno zaino di qualità superiore) oppure **minori costi per il cliente** → il prodotto pur avendo un premium price potrebbe consentire, soprattutto nel business to business, al cliente di risparmiare. Quindi, è vero che paga di più quando lo compra ma è anche vero che risparmia dei costi quando lo usa.

Caso Caterpillar → 5-6 slide al massimo. In ciascuna di questa slide commento sulle 5 tappe.

Voglio aggiungere alcuni ingredienti nella nostra strumentazione. Queste sono le slides a cui abbiamo fatto riferimento, ve le studiate da soli; ci sono 3 ulteriori cose da vedere.

Questi sono **i caratteri del vantaggio competitivo di differenziazione**, per la prossima volta studiate sul libro e sulle slides anche il vantaggio di costo perché lavoreremo su quello.

I caratteri del vantaggio competitivo di differenziazione



LE 10 DETERMINANTI DELLA UNICITA'

1. scelte di politica aziendale;
2. collegamenti all'interno della catena del valore o con gli operatori posti a valle o a monte;
3. fattore tempo;
4. collocazione geografica;
5. interrelazioni con attività svolte in altri settori;
6. apprendimento e sue ricadute;
7. integrazione;
8. modello di utilizzo della capacità produttiva;
9. fattore scala;
10. fattori istituzionali.

E' quindi fondamentale individuare le diverse attività collegate a sistema evidenziando l'impatto di ogni determinante sulle diverse attività rispetto all'economicità delle attività dei concorrenti (in termini di valore e di costi differenziali).



Rimanendo invece **sul vantaggio competitivo di differenziazione**, come vi dicevo, c'è questa check list che Porter propone per andare a caccia degli elementi di unicità. Il più indeterminato ma spesso il più importante è proprio il numero 1: *scelte di politica aziendale*, una scelta di posizionamento competitivo per esempio una scelta di ricorrere a una fonte di approvvigionamento particolare. Il punto numero 2 dice: *collegamenti all'interno della catena del valore o con gli operatori posti a valle o a monte*. Io direi che questi possiamo darli per acquisiti perché abbastanza intuitivi.

Collegamenti all'interno della catena valore vuol dire che **riguarda l'azienda come tale. Le attività primarie sono quelle che svolgono ogni azienda: logistica** in entrata, operation (la trasformazione a volte fisica a volte no), **la logistica verso l'esterno, il marketing, le vendite e le attività di servizio, il cliente**. Poi sopra ci sono delle attività di supporto per es le risorse umane, la programmazione e controllo, lo sviluppo della tecnologia, gli approvvigionamenti dei vari materiali che poi entreranno. Su questo ci torneremo, ma ve l'ho voluta far vedere per dirvi che prima di questa freccia ce ne sarà un'altra, ci sarà l'azienda che magari produce quei beni che sono delle materie prime o semilavorati per questa e poi ci saranno a valle o i clienti finali o altre aziende quindi altre frecce. Quindi il messaggio che volevo darvi è che questo freccione guarda alla singola azienda; ci sarà anche normalmente qualche freccione dietro o, se non c'è il cliente finale, qualche freccione davanti. Tutto questo per dirvi che nell'elenco delle determinanti che diamo per acquisito d'accordo con Erika, il punto numero 2 parla di collegamenti all'interno della catena del valore, quindi della singola azienda (ad es avere un collegamento più efficiente tra la produzione e la distribuzione della singola catena del valore, della singola azienda, oppure quegli operatori posti a monte o a valle sarebbero le frecce che sono prima e le frecce che sono dopo). Ho fatto questa precisazione terminologica perché mi sembra che sia l'unico punto che meritava di avere una precisazione.

Ragazzo: sono anche le sinergie i collegamenti?

Professore: collegamenti intendi con le altre aziende?

Ragazzo: anche tra produzione e marketing

Professore: fammi un esempio concreto di cosa intendi.

Ragazzo: chiaramente ci vuole un'altra azienda o una collegata perché per esempio un'azienda sciistica può avere delle sinergie con un'azienda che fabbrica cappelli invernali.

Professore: sì, questo mi sembra un esempio calzante, un'azienda sciistica potrebbe fare un accordo con un'azienda di fornitura di abbigliamento invernale e questo potrebbe essere un elemento di vantaggio rispetto ad altri operatori. Quindi sì, hai detto giusto, e questo è un esempio di collegamento con operatori posti a monte o a valle, con altre catene del valore.

Domanda: lei ha parlato solo di collegamenti all'interno della catena del valore, però non potrebbe conferire unicità al sistema di prodotto anche una sola attività svolta in maniera unica o diversa rispetto ai concorrenti? Professore: assolutamente sì, una singola attività potrebbe certamente dare unicità. Io credo per esempio che il brand Piaggio non sia un'attività, sia una risorsa che di per se costituisce uno degli elementi di unicità rispetto ad altri. Oppure pensando al distretto lapideo apuo-versiliese la presenza della capacità artistiche di Pietrasanta. Tanto è vero che io questa ve l'ho voluta presentare come una check list proprio perché se la studiate come un elenco da imparare a memoria non vi dice niente, io sicuramente all'esame non vi chiederò dimmi quali sono le 10 determinanti, perché quando sarete in azienda questa check list ce l'avete. Però vi potrei fare una domanda che porta una risposta che tu e il ragazzo precedente avete dato, entrambe molto giuste. Abbiamo fatto dei casi, per esempio il caso del brand della Piaggio che è un bene immateriale o il brand Vespa, è un bene immateriali che costituisce un elemento di unicità. Quindi è vero quello che tu dici, ma è anche vero che normalmente sono un insieme di attività correlate oppure delle risorse. Ricorda: risorse, attività, relazioni. Facciamo un esempio: il rapporto privilegiato tra un'azienda di trasformazione e la l'azienda di carrara di marmo che estrae statuario, avrebbe una relazione che costituisce una fonte del vantaggio competitivo. Il caso della Piaggio e del brand Vespa è una risorsa immateriale che conferisce alla Vespa, insieme ad altre, (quindi una coordinazione di attività) elementi di unicità. Abbiamo fatto un esempio di risorsa, un esempio di relazione e manca l'attività. Il brand è una risorsa, la relazione privilegiata di marmo statuario di Carrara che poi diventa anche una risorsa nella misura in cui poi ti viene data quella, e cosa manca? un'attività. Ma se Piaggio avesse delle attività particolari che rendono il sistema frenante più sicuro, queste sarebbero attività (è un'ipotesi, non dico che sia vero). Così vi ho fatto un esempio di risorsa, un esempio di relazione e un esempio di attività. Torniamo sempre a quella tripartizione originaria.

Io quando ci vediamo sto cercando di fare non solo il professore, ma anche quello che le ha vissute queste cose nel mondo delle imprese e quindi ho visto come sono utilizzate e quando viene usata bene come una check list. Fammi un po' vedere se ci sono dei collegamenti all'interno della catena del valore che mi danno di più.. magari non ci pensavi se non c'era questa check list da fare. Il fattore tempo, il time to market per esempio, è un fattore che gioca a vantaggio mio? No, nella moda veloce di Zara gioca e come. Quindi la check list deve aiutarti a trovare quali sono i veri elementi di unicità sapendo che gli imprenditori sono fissati nel sostenere che il loro sistema di prodotto è unico. Io non ho mai trovato un imprenditore che non dica che il loro sistema di prodotto è unico. Il consulente invece deve avere il coraggio di dire di no, così come un consigliere indipendente. Questa è la check list, niente di più, anche se spesso gli viene dato un grande peso quando la strategia viene spiegata in modo solo teorico, come avviene nei corsi che probabilmente avete fatto al triennio.

Come può il fattore scala essere un elemento di unicità? Come può l'otto essere un elemento di unicità? Cosa vi spinge a pensare questo otto? (il prof chiama a caso un alunno)

-Ragazzo: il modello di utilizzo della capacità produttiva diventa una determinante quando l'azienda riesce ad organizzare la produzione in maniera tale da ottimizzarla e quindi riducendo i costi. Ottenendo un vantaggio rispetto ai competitors che non riescono ad ottenere gli stessi risultati.

Il prof replica: può essere che un'azienda che tolti gli extra, qui stiamo parlando del vantaggio di differenziazione, prima abbiamo distinto i costi in extra-costi di differenziazione e altri costi. Per fare una Ferrari si hanno diversi extra-costi rispetto ad altre auto, poi ci sono altri costi che non sono di differenziazione. Gli extra-costi non devono mangiare il premium price e invece gli altri costi devono essere in linea con gli altri competitors. Quindi l'osservazione portata dal ragazzo se fosse stata fatta sull'argomento del vantaggio di costo sarebbe stata corretta al 100%, può essere qui non è escluso che l'azienda nella parte dei costi normali riesca ad ottimizzare ma è un caso limite. Pensate ad un'azienda che ha un prodotto unico che ha un premium price è abbastanza raro che ha dei costi più bassi degli altri. Però il modello di utilizzo della capacità produttiva potrebbe servire per offrire un servizio migliore. Esempio: invece di fare just in time minimizzando le scorte, mi tengo un po' di scorte in più per soddisfare i miei clienti, offrendo un servizio. Modello di utilizzo della capacità produttiva produco di più per il magazzino per essere più tempestivo nel servizio. Un esempio di unicità.

(La prossima volta farà delle domande su questi dieci punti)

Un altro strumento da conoscere è il raggio d'azione/ambito competitivo.

Cos'è il raggio d'azione (chiede agli alunni) quando è ampio?

-Ragazzo: si collega alla quota di mercato? Si questo può essere. Ma ci sono altre dimensioni?

Pensando al pecorino sardo: la ferruccio Podda in Sardegna ha un raggio d'azione maggiore della nestlé o della galbani che lo fanno a livello globale.

Quindi, una prima evidente dimensione della ampiezza del raggio d'azione è quella geografico territoriale.

Tra la toyota che è quasi globale e FCA che ha due continenti la toyota ha un raggio maggiore.

Oltre alla dimensione territoriale cosa troviamo nel raggio d'azione?

Segmenti di clientela serviti a cui potremmo mettere accanto si potrebbero mettere i settori.

Cos'è una conglomerata? È un gruppo che fa tante cose diverse fra di loro. Ad esempio general elettric che fa da turbine a frigoriferi a servizi finanziari. Quindi se si confronta con una azienda competitor che fa solo frigoriferi è chiaro che la general ha un raggio maggiore. Anche tra apple e samsung, la samsung ha un'ampiezza maggiore in termini di segmenti poiché offre smartphone ad ogni prezzo.

L'ultima è l'Integrazione. Quanto è integrata l'azienda?

Continua mercoledì