

APPUNTI EA

Strategia d'Impresa (B016337)



**SBOBINE [LIBRO DI TESTO + LEZIONI / LIBRO /
APPUNTI + SLIDE / SLIDE + LIBRO]**

Indice

1 Strategia ed efficienza operativa: il contributo di Porter	6
1.1 Un problema di metodo	6
1.2 La convergenza competitiva	6
1.3 I livelli di analisi del corso	7
2 I livelli della strategia: corporate, business, funzionale	8
2.1 Perché distinguere i livelli	8
2.2 L'interdipendenza tra i livelli	8
2.3 La struttura del corso	9
3 Il vantaggio competitivo: definizione e natura delle rendite	10
3.1 Che cosa significa avere un vantaggio competitivo	10
3.2 Le tre origini della rendita	10
3.3 Rendite e sostenibilità	11
4 Due paradigmi a confronto: positioning e resource-based view	12
4.1 Una domanda di fondo	12
4.2 Il paradigma del positioning	12
4.3 La resource-based view	12
4.4 Due paradigmi, non due alternative escludenti	13
5 La sostenibilità del vantaggio competitivo: il modello di Ghemawat	14
5.1 Il problema della durata	14
5.2 Implicazioni per la strategia	14
5.3 Il collegamento con la resource-based view	15
6 Definire il business: il modello di Abell	16
6.1 Un problema apparentemente ovvio	16
6.2 Il caso Black & Decker e la «miopia del marketing»	17
6.3 Il collegamento con l'integrazione verticale	17
7 Filiera, catena del valore e cluster	19
7.1 Rappresentare i processi tecnico-economici	19
7.2 Catena del valore e sistema del valore	20
7.3 Cluster e distretti industriali	20
7.4 L'importanza strategica della configurazione	20
8 L'integrazione verticale e le scelte make-or-buy	22
8.1 Perché è una decisione corporate	22
8.2 Le implicazioni economiche	22
8.3 Le implicazioni strategiche	22
8.4 Un bilancio senza soluzione univoca	23
9 Le direzioni di sviluppo strategico	25
9.1 Evoluzione, non solo crescita	25
9.2 Le quattro direttrici della configurazione	25
9.3 La matrice di Ansoff	26
10 Crescere per adiacenze: il modello di Zook	27
10.1 Diversificazione deliberata o emergente	27
10.2 Dall'adiacenza alla diversificazione vera e propria	27

11	La diversificazione d'impresa e la tipologia di Rumelt	29
11.1	Sinergie: un concetto da maneggiare con cautela	29
11.2	Oltre «correlato» e «non-correlato»: il modello di Rumelt	29
11.3	Diversificazione e performance: il «corporate discount»	30
12	Le business unit strategiche e la storia di General Electric	32
12.1	Il problema di identificare i business	32
12.2	Diversificazione formale e diversificazione sostanziale	32
13	La condivisione delle risorse nel gruppo	34
13.1	Il ruolo della capogruppo nella condivisione delle risorse	34
14	Dal prodotto all'offerta: il modello a cipolla	36
14.1	Perché non parlare di «prodotto»	36
14.2	Il modello a cipolla	36
14.3	L'implicazione per il management	37
15	Attributi e value proposition	38
15.1	Gli attributi: tipologia e ruolo strategico	38
15.2	Oltre gli attributi: la value proposition	38
16	Le strategie basate sulla convenienza	40
16.1	Quando adottarle	40
16.2	Che cos'è, esattamente, la convenienza	40
16.3	La competizione sulla convenienza	40
16.4	Le due sole leve disponibili	41
17	Le strategie basate sulla qualità e la differenziazione	42
17.1	Quando il cliente sceglie sulla qualità	42
17.2	Perché la qualità è, in genere, preferibile	42
17.3	Formulare una strategia di differenziazione	42
18	Le strategie ibride	44
18.1	Il «vicolo cieco» di Porter	44
18.2	La realtà: un continuum, non una scelta binaria	44
18.3	Temi trasversali a ogni strategia di business	45
19	Il posizionamento: Ries, Trout e le mappe percettive	46
19.1	Tre accezioni di «posizionamento»	46
19.2	La battaglia per la mente del cliente	46
19.3	Il processo cognitivo a tre stadi	46
19.4	Le mappe di posizionamento	47
20	Costruire la marca: casi Ferrero e Antinori	49
20.1	Il brand come mediatore dell'esperienza del cliente	49
20.2	Estensione del brand: un equilibrio delicato	49
20.3	Il brand come leva strategica, in ogni tipo di mercato	50
21	Le fonti del vantaggio di costo: fattori produttivi e dimensione	51
21.1	Un tema trasversale, non solo della convenienza	51
21.2	Economie dal lato dei fattori produttivi	51
21.3	Le economie di dimensione	52
22	Economie di processo: il Just-In-Time e la riprogettazione dell'offerta	54
22.1	Ridurre gli sprechi	54
22.2	Il metodo Just-In-Time	54
22.3	Riprogettare l'offerta	54

22.4 Un'implicazione strategica, non solo operativa	55
23 La strategia dei canali distributivi	56
23.1 Canale diretto e canali indiretti	56
23.2 Valutare gli intermediari: potenza e qualità	56
23.3 Push e pull	57
23.4 Scegliere tra distribuzione diretta e indiretta	57
24 Blue Ocean, nicchia e coopetition	58
24.1 Oltre la logica militare della strategia	58
24.2 Le strategie di nicchia	59
24.3 Coopetition	59
25 Strategia e pianificazione	61
25.1 Il contenuto e il contenitore	61
25.2 Gli strumenti della programmazione	61
25.3 Sei ragioni per pianificare	61
26 L'analisi del macro-ambiente: PESTEL e scenari	64
26.1 Il modello a strati dell'ambiente competitivo	64
26.2 Il framework PESTEL	64
26.3 Fattori chiave del cambiamento e tecniche di previsione	65
26.4 L'analisi di scenario	65
27 Il modello delle cinque forze competitive di Porter	67
27.1 Dall'economia industriale al modello di Porter	67
27.2 Le cinque forze	67
27.3 Assunti e implicazioni strategiche	68
27.4 Le critiche al modello	68
28 Struttura del settore, redditività e ciclo di vita	70
28.1 Porter contro Rumelt: quanto conta la struttura del settore?	70
28.2 Il ciclo di vita del settore	71
29 Ecosistemi, gruppi strategici e segmenti di mercato	72
29.1 Ecosistemi e organizzazioni complementari	72
29.2 I gruppi strategici	73
29.3 I segmenti di mercato	73
30 Il potenziale aziendale: risorse, capacità e RBV	75
30.1 Dall'analisi esterna a quella interna	75
30.2 Livello soglia e risorse distintive	75
30.3 Il modello VRIO	75
30.4 Conoscenza organizzativa e dynamic capabilities	76
31 Catena del valore, sistema delle attività e SWOT	78
31.1 La catena del valore	78
31.2 Sistema del valore	78
31.3 Il sistema delle attività e il benchmarking	79
31.4 L'analisi SWOT	79
31.5 Il potenziale aziendale e le dynamic capability	79
32 Lo scopo dell'organizzazione e gli stakeholder	81
32.1 Il dibattito sul corporate purpose	81
32.2 Le categorie di stakeholder e la loro mappatura	81
32.3 Modelli di assetto proprietario	82

32.4	CSR e Creating Shared Value	82
33	Storia d'impresa e cultura organizzativa	84
33.1	Perché la storia conta per la strategia	84
33.2	Path dependency	84
33.3	La storia come patrimonio aziendale	84
33.4	La cultura organizzativa	85
33.5	Identità organizzativa e inerzia strategica	86
34	Le matrici di portafoglio	87
34.1	Uno strumento per le decisioni corporate	87
34.2	La matrice BCG	87
34.3	La matrice GE-McKinsey	87
34.4	La parenting matrix	88
35	Il diamante di Porter	90
35.1	I driver dell'internazionalizzazione	90
35.2	Il diamante di Porter	90
35.3	Il sistema internazionale del valore	91
35.4	Le quattro strategie di base dell'internazionalizzazione	91
36	Conclusione: un unico impianto in due moduli	93
36.1	Il filo conduttore del corso	93
36.2	Due paradigmi, non due scuole in competizione	93
36.3	Dalla diagnosi alla decisione	94

MODULO I

Strategia d'Impresa – prof. Vincenzo Zampi (6 CFU)

Vantaggio competitivo, decisioni corporate e decisioni business, secondo il programma integrativo al testo Whittington, Angwin, Régnér, Johnson, Scholes, Paci – Strategia.

1 Strategia ed efficienza operativa: il contributo di Porter

1.1 Un problema di metodo

Il corso di Strategia d'Impresa muove da un interrogativo che Michael Porter ha posto con particolare nettezza in un celebre articolo del 1996, **What Is Strategy?**: perché, a partire dagli anni Ottanta, tante imprese abbiano rincorso con crescente affanno pratiche di **miglioramento operativo continuo** – total quality management, benchmarking, reengineering dei processi – senza per questo riuscire a conquistare una redditività stabilmente superiore ai concorrenti. La risposta di Porter è che efficienza operativa e strategia rispondono a due logiche distinte, entrambe necessarie ma non intercambiabili.

DEFINIZIONE – EFFICIENZA OPERATIVA

L'efficienza operativa consiste nello svolgere attività simili a quelle dei concorrenti, ma meglio: con minori difetti, minori tempi di attraversamento, minori sprechi di risorse. È una condizione necessaria per competere, ma per sua natura è imitabile: ogni pratica migliore, una volta resa nota, tende rapidamente a diffondersi tra tutti i concorrenti di un settore, spingendo la frontiera dell'efficienza verso l'esterno senza che nessuno guadagni un vantaggio duraturo.

DEFINIZIONE – STRATEGIA

La strategia, per Porter, consiste invece nello svolgere attività **diverse** da quelle dei concorrenti, o nello svolgere attività simili in modo diverso: significa scegliere consapevolmente una posizione competitiva unica, costruita su una combinazione differente di attività, e – aspetto decisivo – accettare i **trade-off** che questa scelta comporta, rinunciando deliberatamente a inseguire ogni segmento di mercato o ogni esigenza del cliente.

1.2 La convergenza competitiva

Quando le imprese di un settore si limitano a inseguirsi sul terreno dell'efficienza operativa, l'esito tipico è la **convergenza competitiva**: le offerte tendono ad assomigliarsi sempre di più, i clienti scelgono sempre più spesso in base al prezzo, e la redditività media del settore si comprime per tutti i concorrenti, vincitori compresi. Porter osserva che questa dinamica si è aggravata proprio a partire dagli anni Ottanta e Novanta, quando la diffusione di tecniche gestionali giapponesi e la pressione della globalizzazione hanno reso l'efficienza operativa una condizione quasi universalmente disponibile, azzerandone il potenziale differenziante.

CASO – LE COMPAGNIE AEREE LOW-COST

Il caso delle compagnie aeree a basso costo, che sarà ripreso più volte nel corso (Southwest Airlines, Ryanair), illustra bene la differenza. Non si tratta di compagnie che fanno «la stessa cosa» delle compagnie tradizionali in modo più efficiente: fanno

letteralmente un'altra cosa, rinunciando deliberatamente ai voli intercontinentali in coincidenza, ai pasti a bordo, alla business class, per costruire un sistema di attività – flotta omogenea, aeroporti secondari, imbarco rapido, vendita diretta – reciprocamente coerente e difficile da replicare senza sacrificare l'intero modello preesistente.

1.3 I livelli di analisi del corso

Il corso distingue tre livelli a cui la strategia può essere formulata, che struttureranno l'intera trattazione: il livello **corporate**, relativo alle decisioni sul portafoglio di business in cui l'impresa diversificata è presente; il livello **business** (o **competitivo**), relativo a come una singola unità di business competa nel proprio mercato; il livello **funzionale**, relativo a come le singole funzioni aziendali (marketing, produzione, finanza) supportino la strategia di business. Il capitolo successivo approfondisce questa articolazione.

IN SINTESI

Porter distingue efficienza operativa – fare meglio ciò che fanno i concorrenti, per sua natura imitabile e soggetta a convergenza competitiva – da strategia in senso proprio: la scelta di una posizione competitiva unica, costruita su un sistema di attività coerenti e su trade-off espliciti che i concorrenti non possono replicare senza snaturare il proprio modello. Questa distinzione, insieme all'articolazione tra livello corporate, business e funzionale, fornisce l'impianto concettuale su cui si sviluppa l'intero corso.

2 I livelli della strategia: corporate, business, funzionale

2.1 Perché distinguere i livelli

Un'impresa diversificata come una moderna multinazionale non affronta un solo problema strategico, ma almeno tre problemi distinti e reciprocamente interdipendenti. Distinguere con chiarezza questi livelli è essenziale per capire quale tipo di decisione, quale orizzonte temporale e quali strumenti analitici siano appropriati in ciascun caso – un fraintendimento frequente nella pratica manageriale è affrontare con logiche di business (competere meglio nel proprio mercato) problemi che sono in realtà di natura corporate (in quali mercati essere presenti).

MODELLO – I TRE LIVELLI DELLA STRATEGIA

- **Livello corporate:** riguarda le decisioni sull'ambito di attività dell'impresa nel suo complesso – in quali settori, mercati geografici e fasi della filiera essere presenti – e su come allocare le risorse tra le diverse unità di business (le «decisioni corporate» della Parte 3 del corso).
- **Livello business** (o **competitivo**): riguarda come una singola unità di business (o **Strategic Business Unit**, SBU) competa nel proprio specifico mercato per conquistare un vantaggio competitivo (le «decisioni business» della Parte 4 del corso).
- **Livello funzionale:** riguarda come le singole aree funzionali – produzione, marketing, finanza, risorse umane – traducano operativamente la strategia di business scelta, contribuendo a realizzarne le condizioni di successo.

2.2 L'interdipendenza tra i livelli

I tre livelli non sono indipendenti: le scelte corporate definiscono il perimetro entro cui ciascuna unità di business può competere (quali risorse le sono assegnate, con quali altre unità condivide attività), mentre le performance conseguite a livello di business – la capacità di generare valore e cassa – condizionano a loro volta le opzioni disponibili a livello corporate. Una diversificazione mal costruita a livello corporate può vanificare anche la migliore strategia competitiva di business, così come un business scarsamente competitivo può assorbire risorse che il corporate vorrebbe destinare altrove.

CASO – GENERAL ELECTRIC E LE SUE DIVISIONI

Il caso, storicamente all'origine del concetto stesso di **Strategic Business Unit** (si veda il capitolo sulla diversificazione), mostra bene il rapporto tra i livelli: la direzione centrale di General Electric definisce a livello corporate quali settori presidiare e come allocarvi il capitale, ma lascia a ciascuna divisione – motori aeronautici, elettrodomestici, servizi finanziari – piena autonomia nel decidere come competere nel proprio specifico

mercato, secondo una logica di business che richiede competenze e strumenti analitici del tutto diversi da settore a settore.

2.3 La struttura del corso

L'articolazione in tre livelli fornisce la mappa dell'intero corso: dopo aver introdotto, nei prossimi capitoli, il concetto di vantaggio competitivo e i due paradigmi teorici che ne spiegano l'origine (positioning e resource-based view), la trattazione si sposta al livello corporate – definizione del business, filiera e catena del valore, integrazione verticale, direzioni di sviluppo e diversificazione – per poi affrontare il livello business – l'offerta, la value proposition, le strategie generiche, il posizionamento, le fonti del vantaggio di costo – e toccare infine, nel secondo modulo del corso, gli strumenti di analisi esterna e interna (macroambiente, settore, risorse) che sono logicamente preliminari a entrambi i livelli decisionali.

IN SINTESI

La strategia d'impresa si articola su tre livelli interdipendenti – corporate, business e funzionale – ciascuno con proprie domande, proprio orizzonte temporale e propri strumenti analitici. Comprendere a quale livello appartiene un dato problema decisionale è il primo passo per affrontarlo con gli strumenti corretti, ed è il criterio con cui l'intero corso è stato organizzato.

3 Il vantaggio competitivo: definizione e natura delle rendite

3.1 Che cosa significa avere un vantaggio competitivo

Il concetto di vantaggio competitivo è il cuore concettuale dell'intero corso, ed è opportuno definirlo con precisione fin dall'inizio, nei termini in cui lo ha introdotto Michael Porter nel suo lavoro del 1979 sulla strategia competitiva.

DEFINIZIONE – VANTAGGIO COMPETITIVO

Un'impresa possiede un vantaggio competitivo quando è in grado di generare, in modo sostenibile nel tempo, una redditività superiore alla media dei concorrenti che operano nel medesimo settore. Il vantaggio competitivo si traduce concretamente nella capacità di praticare prezzi più elevati a parità di costi, oppure di sostenere costi inferiori a parità di prezzi – o, nella combinazione più efficace, in entrambe le cose contemporaneamente in segmenti diversi della propria offerta.

Questa definizione ha un'implicazione importante: il vantaggio competitivo non è un attributo assoluto dell'impresa (non ha senso dire che un'impresa è «eccellente» in sé), ma un attributo **relativo e comparato**, definito sempre rispetto a un insieme di concorrenti operanti nello stesso arco temporale e nello stesso ambito competitivo.

3.2 Le tre origini della rendita

La teoria economica ha proposto diverse spiegazioni del perché alcune imprese riescano a ottenere, in modo persistente, profitti superiori alla norma competitiva – profitti che gli economisti chiamano **rendite**, per distinguerli dal normale profitto di equilibrio concorrenziale. Il corso ne distingue tre tipologie principali.

MODELLO – LE TRE TIPOLOGIE DI RENDITA

- **Rendita ricardiana:** deriva dal possesso di una risorsa scarsa e non riproducibile (nella teoria originaria di David Ricardo, un terreno agricolo particolarmente fertile). Applicata all'impresa, nasce dal controllo di risorse o capacità distintive – un know-how, un brevetto, una reputazione – che i concorrenti non possono acquisire sul mercato né replicare facilmente.
- **Rendita manageriale (o da posizionamento):** deriva dalla capacità dei manager di individuare e occupare, prima o meglio dei concorrenti, una posizione competitiva favorevole all'interno della struttura di un settore – coerentemente con la logica del paradigma del positioning che sarà approfondito nel capitolo successivo.
- **Rendita schumpeteriana (o imprenditoriale):** deriva dall'innovazione, intesa nel senso di Joseph Schumpeter come «distruzione creatrice»: l'imprenditore che introduce per primo un nuovo prodotto, processo o modello di business ottiene

un profitto temporaneo, destinato a essere eroso quando l'innovazione viene imitata dai concorrenti, ma rinnovabile attraverso un flusso continuo di nuove innovazioni.

3.3 Rendite e sostenibilità

Le tre tipologie di rendita condividono una caratteristica comune, che anticipa il tema del capitolo dedicato al modello di Ghemawat: nessuna rendita è per natura eterna. Ogni vantaggio competitivo, per quanto solidamente fondato, è sottoposto a forze erosive – l'imitazione da parte dei concorrenti, la sostituzione con soluzioni alternative, l'evoluzione della domanda – che nel tempo tendono a riportare la redditività dell'impresa verso la media di settore, a meno che l'impresa non sia in grado di rinnovare continuamente le basi del proprio vantaggio.

CASO – IL BREVETTO FARMACEUTICO

Un caso paradigmatico di rendita ricardiana è quello di un'azienda farmaceutica titolare di un brevetto su un principio attivo innovativo: per la durata della copertura brevettuale, l'impresa gode di un vantaggio competitivo pressoché assoluto, potendo praticare prezzi elevati senza timore di imitazione diretta. Alla scadenza del brevetto, tuttavia, l'ingresso dei produttori di farmaci generici – già incontrato a proposito del caso Novartis-Sandoz nel secondo modulo del corso – erode rapidamente la rendita, riportando il mercato verso condizioni di concorrenza più intensa.

IN SINTESI

Il vantaggio competitivo è la capacità di un'impresa di generare, in modo relativo e sostenibile, una redditività superiore alla media dei concorrenti di settore. Le rendite che lo alimentano possono avere natura ricardiana (risorse scarse), manageriale (posizionamento favorevole) o schumpeteriana (innovazione), ma condividono tutte una tendenza fisiologica all'erosione nel tempo – tema che sarà ripreso sistematicamente nel modello di sostenibilità del vantaggio competitivo di Ghemawat.

4 Due paradigmi a confronto: positioning e resource-based view

4.1 Una domanda di fondo

Se il vantaggio competitivo è una redditività superiore e sostenibile, resta da chiarire da dove esso tragga origine: dalle caratteristiche del settore in cui l'impresa opera, o dalle caratteristiche specifiche dell'impresa stessa? Su questa domanda si sono confrontati, a partire dagli anni Settanta, due paradigmi teorici alternativi, che il corso analizza in modo comparato riprendendo anche, nel secondo modulo, il dibattito parallelo tra Michael Porter e Richard Rumelt sull'importanza relativa della struttura di settore.

4.2 Il paradigma del positioning

MODELLO – IL PARADIGMA DEL POSITIONING (HARVARD SCHOOL)

Sviluppato soprattutto nell'ambito della scuola di Harvard e associato principalmente a Michael Porter, il paradigma del **positioning** sostiene che l'origine primaria del vantaggio competitivo vada cercata nella struttura del settore in cui l'impresa compete: l'intensità della concorrenza, il potere contrattuale di fornitori e clienti, le barriere all'entrata determinano il livello di redditività potenzialmente disponibile, e il compito del management è individuare – all'interno di questa struttura – la posizione competitiva più favorevole possibile.

Un contributo che ha formalizzato ulteriormente questa prospettiva è il modello di Saloner, Shepard e Podolny, che descrive la strategia come un problema di scelta della posizione ottimale all'interno di uno spazio competitivo definito dalle caratteristiche della domanda (le preferenze dei clienti) e da quelle dell'offerta (i costi e le capacità dei concorrenti): l'impresa strategicamente più efficace è quella capace di individuare, in questo spazio, un punto che nessun concorrente presidia altrettanto bene.

4.3 La resource-based view

MODELLO – LA RESOURCE-BASED VIEW (RBV)

In alternativa, la **resource-based view** – le cui origini si fanno risalire al lavoro di Birger Wernerfelt del 1984 e che ha trovato in Richard Rumelt uno dei principali sostenitori – sostiene che il vantaggio competitivo nasca principalmente dalle caratteristiche interne dell'impresa: dalle risorse e capacità distintive che essa possiede e che i concorrenti non possono acquisire sul mercato né replicare facilmente. In questa prospettiva, il settore in cui l'impresa opera è meno determinante delle sue specifiche competenze: imprese che operano nello stesso settore, esposte alla medesima strut-

tura competitiva, possono conseguire performance profondamente diverse proprio in ragione della diversità delle proprie risorse interne.

Come si vedrà nel secondo modulo del corso, un'indagine empirica di Rumelt su oltre milleduecento società statunitensi ha mostrato che la varianza di redditività **interna** ai singoli settori è sistematicamente maggiore della varianza **tra** settori diversi – un risultato interpretato come una conferma empirica della resource-based view, poiché suggerisce che siano le risorse specifiche di ciascuna impresa, più della struttura del settore in cui opera, a spiegare le differenze di performance osservate.

4.4 Due paradigmi, non due alternative escludenti

Il corso non presenta positioning e resource-based view come teorie alternative tra cui scegliere una volta per tutte, ma come due lenti analitiche complementari, ciascuna delle quali illumina un aspetto del problema strategico: comprendere la struttura del settore in cui si compete resta indispensabile – è la logica che guida l'intero secondo modulo del corso, dall'analisi del macroambiente al modello delle cinque forze – così come lo è comprendere le risorse e capacità distintive di cui l'impresa dispone, tema a cui è dedicata l'analisi del potenziale aziendale nello stesso modulo.

CASO – STESSA INDUSTRIA, PERFORMANCE DIVERSE

Il settore automobilistico offre un caso ricorrente di applicazione: imprese esposte alla stessa struttura di settore – le medesime cinque forze competitive, la medesima intensità della concorrenza globale – ottengono da decenni risultati sistematicamente diversi (si pensi al confronto, richiamato più volte nel corso, tra i gruppi strategici dei produttori di lusso e quelli dei produttori generalisti): un esito che il solo paradigma del positioning fatica a spiegare pienamente, e che richiede di guardare anche alle risorse e capacità specifiche di ciascuna impresa.

IN SINTESI

Il paradigma del positioning colloca l'origine del vantaggio competitivo nella struttura del settore e nella posizione che l'impresa vi occupa; la resource-based view la colloca nelle risorse e capacità distintive proprie di ciascuna impresa. Il corso li tratta come strumenti complementari: l'analisi esterna del settore e l'analisi interna delle risorse, sviluppate entrambe nel secondo modulo, sono le due metà di una stessa diagnosi strategica.

5 La sostenibilità del vantaggio competitivo: il modello di Ghemawat

5.1 Il problema della durata

Aver conquistato un vantaggio competitivo non garantisce di conservarlo. Pankaj Ghemawat, in un lavoro del 1996 dedicato esplicitamente a questo tema, ha proposto un modello che identifica sistematicamente le forze che minacciano la **sostenibilità** di un vantaggio competitivo nel tempo, offrendo al management uno strumento diagnostico per valutare quanto un dato vantaggio sia effettivamente difendibile.

MODELLO – LE QUATTRO MINACCE ALLA SOSTENIBILITÀ DEL VANTAGGIO COMPETITIVO (GHEMAWAT, 1996)

- **Imitazione:** i concorrenti replicano le risorse, le capacità o le pratiche che generano il vantaggio, annullandone gradualmente il valore differenziale. È la minaccia più diretta, e la sua intensità dipende dalla facilità con cui il vantaggio può essere osservato, compreso e riprodotto.
- **Sostituzione:** il vantaggio perde rilevanza non perché venga imitato, ma perché emerge un'alternativa che soddisfa lo stesso bisogno del cliente in modo diverso, rendendo meno significativa la superiorità originaria (lo stesso concetto già incontrato a proposito della minaccia dei prodotti sostitutivi nell'analisi settoriale).
- **Hold-up (o «rapina»):** un soggetto della filiera con cui l'impresa deve necessariamente relazionarsi – un fornitore chiave, un partner distributivo, persino un dipendente con competenze critiche – acquisisce potere contrattuale sufficiente ad appropriarsi di una parte rilevante del valore generato dal vantaggio competitivo, a danno dell'impresa che lo ha creato.
- **Inefficienza (o «slack» organizzativo):** l'impresa stessa, in assenza di una pressione competitiva sufficiente a disciplinarla, dissipa progressivamente il proprio vantaggio attraverso inefficienze interne, costi crescenti e perdita di disciplina gestionale – una minaccia che non proviene dall'esterno, ma dall'appagamento indotto dal successo stesso.

5.2 Implicazioni per la strategia

Il modello di Ghemawat ha un'implicazione pratica rilevante: valutare un vantaggio competitivo non significa solo accertarne l'esistenza attuale, ma stimarne la **durata attesa**, esaminando sistematicamente l'esposizione a ciascuna delle quattro minacce. Un vantaggio fondato su una risorsa facilmente osservabile e poco costosa da replicare (per esempio un layout di negozio) è esposto soprattutto al rischio di imitazione; un vantaggio che dipende da un singolo fornitore strategico è esposto soprattutto al rischio di hold-

up; un vantaggio conquistato in un mercato dove l'impresa è divenuta leader indiscussa, senza concorrenti prossimi, è paradossalmente più esposto al rischio di inefficienza interna.

CASO – IL LAYOUT INNOVATIVO IMITATO

Un'innovazione di formato distributivo – un nuovo layout di punto vendita, una nuova modalità di self-service – può generare un vantaggio competitivo iniziale significativo, ma è tipicamente esposta a un rischio di imitazione elevato: una volta resa pubblica attraverso l'apertura dei negozi stessi, può essere osservata, analizzata e replicata dai concorrenti in tempi relativamente brevi, a differenza di un vantaggio fondato su competenze organizzative tacite e distribuite, molto più difficili da osservare e imitare.

5.3 Il collegamento con la resource-based view

Il modello di Ghemawat dialoga direttamente con i criteri di valutazione delle risorse distintive – valore, rarità, inimitabilità, supporto organizzativo – che saranno approfonditi nell'analisi del potenziale aziendale nel secondo modulo del corso: una risorsa inimitabile, in particolare, è per definizione meno esposta alla prima delle quattro minacce, ma resta comunque esposta a sostituzione, hold-up e inefficienza, a conferma che nessun singolo criterio è sufficiente a garantire, da solo, la piena sostenibilità di un vantaggio competitivo.

IN SINTESI

Il modello di Ghemawat individua quattro minacce sistematiche alla durata di un vantaggio competitivo – imitazione, sostituzione, hold-up e inefficienza interna – offrendo al management un criterio per valutare non solo se un'impresa possieda un vantaggio, ma per quanto tempo e a quali condizioni potrà conservarlo. È un tema che ricorrerà, in forme diverse, in tutta la trattazione successiva delle decisioni corporate e business.

6 Definire il business: il modello di Abell

6.1 Un problema apparentemente ovvio

Le decisioni corporate – a cui è dedicata questa e le prossime sezioni del corso – muovono da una domanda che può sembrare banale, ma che nella pratica manageriale è spesso trattata con sorprendente superficialità: che cos'è, esattamente, il business in cui l'impresa opera? Fino ai primi anni Ottanta, la letteratura manageriale affrontava questa domanda soprattutto in termini di combinazione «prodotto/mercato» – un approccio il cui esempio più noto è la matrice di Ansoff, che sarà ripresa nel capitolo sulle direzioni di sviluppo. Derek Abell, ritenendo questo schema troppo semplicistico, ha proposto nel 1980 un modello più articolato, capace di distinguere aspetti che la sola dicotomia prodotto/mercato tende a confondere.

MODELLO – IL MODELLO DI ABELL (1980): TRE DIMENSIONI

Abell propone di definire i confini di un business lungo tre assi distinti:

- **Funzioni**, ovvero il tipo di bisogno che si intende soddisfare – risponde alla domanda «che cosa» l'impresa intende fare;
- **Gruppi di clienti**, ovvero il target-market a cui ci si rivolge tra i portatori del bisogno individuato – risponde alla domanda «chi» si intende servire;
- **Tecnologia**, ovvero la modalità tecnica con cui il bisogno del target scelto viene soddisfatto – risponde alla domanda «come» lo si soddisfa.

La distinzione è più che accademica: due imprese possono servire lo stesso gruppo di clienti con la stessa tecnologia, ma differenziarsi radicalmente per l'ampiezza delle funzioni coperte; oppure servire funzioni identiche con tecnologie completamente diverse. Il modello di Abell non è solo uno strumento grafico, ma soprattutto un **modello logico**, applicabile tanto a diagnosticare la configurazione attuale di un business esistente quanto a progettarne una nuova.

CASO – DUE PRODUTTORI DI APPARECCHIATURE MEDICALI

Abell stesso utilizza il caso di due imprese del settore delle apparecchiature medicali. La prima ha scelto una specializzazione di mercato molto stretta – un solo gruppo di clienti (i grandi ospedali) e un solo tipo di bisogno (la diagnostica per immagini) – offrendo però tecnologie diverse (TAC, ecografi) per soddisfare quello stesso bisogno. La seconda si rivolge sostanzialmente agli stessi clienti, ma ha scelto la direzione opposta: specializzarsi in un'unica tecnologia, utilizzandola però per coprire una gamma di bisogni più ampia della sola diagnostica per immagini. Le due imprese possono trovarsi in diretta concorrenza nel segmento della TAC, pur avendo strutture operative e modelli di business profondamente diversi: un confronto competitivo che

si limitasse all'area di sovrapposizione, senza considerare l'intera configurazione del business di ciascuna, sarebbe fuorviante.

CASO – FORNI PROFESSIONALI: SPECIALISTA CONTRO FORNITORE INTEGRATO

Un secondo esempio, ripreso da uno studio di Zan (1985) sul settore delle attrezzature per cucina professionale, confronta un'impresa A, specializzata nella produzione di forni di eccellenza tecnologica e rivolta a una pluralità di segmenti (dalla ristorazione professionale al consumatore appassionato), con un'impresa B, che si rivolge al solo segmento della ristorazione professionale ma come fornitore di soluzioni «chiavi in mano», comprendenti l'intera attrezzatura della cucina oltre ai forni. Le due configurazioni generano vantaggi in circostanze diverse: il cliente che deve allestire da zero una cucina di grandi dimensioni privilegerà tipicamente il fornitore integrato B; il cliente che deve sostituire un solo forno, o che è in grado di gestire da sé l'allestimento, privilegerà lo specialista A, che offre lo stato dell'arte nel proprio campo specifico.

6.2 Il caso Black & Decker e la «miopia del marketing»

Il caso più celebre associato a questo tema è quello discusso da Theodore Levitt nel suo articolo **Marketing Myopia** (Harvard Business Review, 1960), relativo alla Black & Decker, l'impresa che nel 1917 aveva inventato il moderno trapano elettrico a pistola e ne era rimasta a lungo leader mondiale. Interrogati da un consulente su «che cosa» esattamente producessero, i dirigenti dell'azienda risposero, apparentemente in modo ovvio, «trapani». Il consulente fece notare che questa definizione era miope: dal punto di vista del bisogno effettivamente soddisfatto per il cliente, l'azienda non vendeva trapani, ma «buchi».

DEFINIZIONE – LA MIOPIA DEL MARKETING (LEVITT, 1960)

Definire il proprio business sulla base della soluzione tecnica adottata, anziché sul bisogno effettivamente soddisfatto per il cliente, espone l'impresa a due rischi specifici: la **facile imitabilità** di una tecnologia spesso semplice da replicare, e la **sostituibilità** da parte di tecnologie alternative capaci di soddisfare lo stesso bisogno in modo più efficiente – come è puntualmente avvenuto in seguito in molte lavorazioni industriali, dove trapani e seghe meccaniche sono stati sostituiti da laser o getti d'acqua ad alta pressione.

Ridefinire il business in termini di bisogno soddisfatto («praticiamo fori», non «produciamo trapani») aprì a Black & Decker due opportunità che la definizione precedente teneva nascoste: investire sul valore del proprio marchio, già associato nella mente del cliente all'invenzione stessa del prodotto, ed espandere la gamma verso ogni altra soluzione utile a chi avesse bisogno di praticare un foro, non necessariamente con un trapano.

6.3 Il collegamento con l'integrazione verticale

Il modello di Abell, come si vedrà nel prossimo capitolo, non esaurisce da solo l'analisi dei confini del business: va integrato con una seconda prospettiva, complementare, che riguarda il livello di integrazione verticale lungo la filiera in cui l'impresa opera – cioè quali

fasi del processo produttivo e distributivo l'impresa svolge direttamente e quali lascia a fornitori o clienti esterni. Le due prospettive, pur partendo da domande apparentemente diverse, affrontano in ultima analisi lo stesso problema decisionale da due angolazioni complementari.

IN SINTESI

Il modello di Abell definisce i confini di un business lungo tre dimensioni – funzioni, gruppi di clienti, tecnologia – offrendo uno strumento più ricco della semplice combinazione prodotto/mercato per diagnosticare o progettare l'area di attività di un'impresa. Il caso Black & Decker mostra il rischio della «miopia del marketing»: definire il business sulla tecnologia anziché sul bisogno soddisfatto espone a imitazione e sostituzione, e preclude opportunità di crescita altrimenti visibili.

7 Filiera, catena del valore e cluster

7.1 Rappresentare i processi tecnico-economici

Accanto al modello di Abell, un secondo modo di affrontare la definizione del business consiste nel guardare alla struttura del processo tecnico-economico in cui l'impresa è inserita – cioè all'insieme delle fasi, dalla produzione delle materie prime al consumo finale, attraverso cui un bene o un servizio prende forma. La letteratura manageriale ha sviluppato a questo scopo alcuni concetti chiave, tra loro complementari più che alternativi.

DEFINIZIONE – FILIERA

Il concetto di filiera è stato coniato negli anni Sessanta dall'economista rurale francese Louis Malassis per descrivere l'intero itinerario di un prodotto agroalimentare, dalla materia prima al consumo finale (per esempio, dalla semente di grano al pane, passando per coltivazione, raccolta, molitura e panificazione). Esteso poi a ogni altro settore, il concetto identifica l'insieme delle organizzazioni che concorrono a creare, trasformare e commercializzare i fattori produttivi necessari a un prodotto finito – motivo per cui è spesso reso in inglese con il termine **supply chain**.

Le filiere possono essere classificate secondo diversi criteri: la **lunghezza** (il numero di passaggi che le compongono), la dimensione **geografica** (filieri radicate in un territorio contro filiere globali) e il tipo di **ramificazione**.

MODELLO – TRE TIPI DI FILIERA PER RAMIFICAZIONE

- **Filiera lineare:** assenza di ramificazioni significative; il processo si sviluppa in modo sostanzialmente sequenziale dalla produzione degli input alla distribuzione del prodotto finito.
- **Filiera implosiva:** converge verso un unico output complesso il contributo di più sistemi produttivi settoriali diversi – è il caso dell'automobile, che integra i contributi di una moltitudine di fornitori specializzati in tecnologie differenti.
- **Filiera esplosiva:** da un unico processo iniziale si diramano molteplici filiere distinte a valle – è il caso dell'industria petrolifera, dove la raffinazione genera carburanti, materie plastiche, bitumi e molti altri output che alimentano processi produttivi del tutto diversi tra loro.

È bene notare che questa classificazione dipende spesso dal punto di osservazione prescelto più che da un dato oggettivo: la produzione di pneumatici, per esempio, può essere descritta sia come una filiera a sé stante, sia come una ramificazione della filiera dell'automobile.

7.2 Catena del valore e sistema del valore

Un secondo approccio, reso celebre da Porter, è quello della **catena del valore**, che scompone le attività svolte da una singola organizzazione per individuare il contributo specifico che ciascuna dà alla creazione di valore, sul presupposto che non tutte le attività aziendali vi contribuiscano nella stessa misura. Il concetto di **sistema** (o **rete**) **del valore** estende la stessa logica di analisi dall'impresa singola all'intero processo tecnico-economico e all'insieme delle organizzazioni che vi operano. Sebbene talvolta contrapposti – l'analisi di filiera si concentrerebbe sulla scomposizione in fasi e sulla divisione del lavoro, l'analisi del sistema del valore sui meccanismi di creazione e ripartizione del valore aggiunto tra gli operatori – nella pratica le due prospettive si sovrappongono in misura tale da poter essere trattate, ai fini di questo corso, come sostanzialmente equivalenti.

7.3 Cluster e distretti industriali

DEFINIZIONE – BUSINESS CLUSTER (PORTER, 1990)

Un cluster è una concentrazione geografica di imprese ed enti tra loro collegati, focalizzati su uno specifico campo di attività. L'esempio più noto è la Silicon Valley, ma il fenomeno si osserva in settori assai diversi – come il cluster della pelletteria fiorentina. Un'impresa inserita in un cluster beneficia tipicamente di un incremento di produttività, di un più alto grado di innovazione, di un accesso più agevole alle risorse-chiave del settore e di maggiori opportunità di avviare nuovi business (Porter, 1990).

Il concetto di cluster rimanda a quello, più antico, di **distretto industriale**, emerso già nell'Ottocento e rilanciato negli anni Settanta dagli studi italiani sui distretti di maggior successo – a partire dal distretto tessile di Prato. Da questi studi nasce il concetto di **impresa-rete** (o **costellazione di imprese**): un'organizzazione della produzione in cui, attorno a un'impresa-guida, si forma un'agglomerazione di imprese fornitrici legate da relazioni di collaborazione dinamiche, spostando la fonte della competitività dalla dimensione della singola impresa alla sua capacità di tessere una rete flessibile e innovativa di relazioni.

7.4 L'importanza strategica della configurazione

CASO – IL CLUSTER DELLA PELLETERIA FIORENTINA

Il cluster toscano della pelletteria illustra bene come la collocazione all'interno di un sistema di relazioni territoriali possa costituire, di per sé, una fonte di vantaggio competitivo: la prossimità geografica a fornitori specializzati di pellame, la disponibilità diffusa di competenze artigianali distintive e la reciproca imitazione/emulazione tra le imprese del distretto generano esternalità positive difficilmente riproducibili da un'impresa isolata, per quanto grande, localizzata altrove.

I concetti di filiera, sistema del valore e cluster condividono un'implicazione strategica di fondo: il modo in cui un'impresa si posiziona all'interno del proprio sistema di riferimento – quali fasi presidiare direttamente, dove collocarsi geograficamente, quale rete di relazioni di collaborazione costruire – può avere effetti decisivi sulla sua capacità competitiva, pur trattandosi di scelte che richiedono un giudizio tipicamente imprenditoriale, in assenza di

una soluzione ottimale definibile a priori. È il tema a cui è dedicato il prossimo capitolo, relativo alle scelte di integrazione verticale.

IN SINTESI

Filiera, catena/sistema del valore e cluster sono tre modi complementari di rappresentare la struttura dei processi tecnico-economici in cui un'impresa è inserita: la filiera evidenzia le fasi e la divisione del lavoro, il sistema del valore la creazione e ripartizione del valore aggiunto, il cluster i vantaggi che derivano dalla concentrazione geografica di imprese collegate. Il modo in cui un'impresa si colloca in questi sistemi è una decisione corporate di prima grandezza, sviluppata nel prossimo capitolo attraverso il tema dell'integrazione verticale.

8 L'integrazione verticale e le scelte make-or-buy

8.1 Perché è una decisione corporate

Le scelte relative al livello di integrazione verticale – quali fasi della propria filiera l'impresa svolge direttamente e quali lascia a fornitori o clienti esterni – appartengono al livello **corporate** della strategia, non al livello business, per una ragione precisa: non definiscono direttamente i caratteri dell'offerta rivolta al cliente (che è, come si vedrà, il perno della strategia competitiva di business), ma incidono sulla **configurazione strutturale** dell'unità di business, sul potenziale di risorse e competenze disponibili e sui vincoli strutturali che ne derivano. Come ogni decisione corporate, pongono dunque le premesse su cui potrà poi essere costruita la strategia di business.

DEFINIZIONE – MAKE OR BUY

Le opzioni di modifica del livello di integrazione verticale si muovono lungo due dimensioni: quella **interno-esterno** – il **make** porta all'interno dell'impresa fasi prima svolte da terzi, il **buy** esternalizza, tramite cessione di rami d'azienda o outsourcing, fasi prima svolte internamente – e quella **a monte / a valle** – a seconda che la fase interessata preceda o segua quelle già svolte dall'organizzazione.

8.2 Le implicazioni economiche

La scelta make-or-buy va valutata anzitutto sul piano dei **costi**, sotto due aspetti distinti.

MODELLO – LIVELLO E NATURA DEI COSTI

- **Livello dei costi:** è un errore comune ritenere che produrre internamente (make) generi automaticamente un risparmio rispetto a rivolgersi a un fornitore esterno (buy). Spesso è vero il contrario: un fornitore specializzato, per il quale quella fase è l'attività specifica anziché una tra le tante, può sfruttare economie di dimensione servendo più clienti contemporaneamente, offrendo il fattore produttivo a un costo inferiore a quello che l'impresa cliente sosterebbe internamente.
- **Natura dei costi:** a parità di costo complessivo, il make aumenta la quota di costi **fissi** («di struttura», indipendenti dal volume prodotto), mentre il buy aumenta la quota di costi **variabili**. Un'impresa più integrata è quindi più «rigida» dal punto di vista economico – un punto di pareggio (break-even point) più elevato – mentre una struttura più decentrata è più flessibile nell'assorbire fluttuazioni della domanda verso il basso, avendo un punto di pareggio più basso.

8.3 Le implicazioni strategiche

Oltre ai costi, le scelte di integrazione/decentramento incidono su fattori da cui dipendono la creazione e la sostenibilità del vantaggio competitivo.

MODELLO – POTENZIALE INNOVATIVO, CONTROLLO PRODUTTIVO E CONTROLLO DISTRIBUTIVO

- **Potenziale innovativo:** produrre internamente comporta investimenti in impianti e tecnologie non facilmente modificabili nel breve periodo, generando **vincoli tecnologici** che possono limitare la capacità innovativa dell'impresa. Rivolgersi a fornitori specializzati – che, servendo più clienti, hanno maggiori incentivi e opportunità a investire nello sviluppo tecnologico della propria specifica attività – può invece consentire di attingere di volta in volta alle soluzioni più avanzate disponibili sul mercato: i rapporti fornitore-cliente, specialmente in ambito B2B, sono anzi tra le principali fonti di nuove idee.
- **Controllo sul processo produttivo:** il decentramento comporta la perdita del pieno controllo sulle fasi esternalizzate, con tre effetti collaterali principali: la **perdita di know-how** (che può essere marginale su fasi secondarie, ma un errore strategico capitale su attività-chiave per il vantaggio competitivo); l'**aumento della complessità logistica**, che espone l'impresa al rischio che una disfunzione presso un singolo fornitore blocchi l'intero processo produttivo (come accaduto con la scarsità di semiconduttori durante la pandemia di Covid-19, che ha rallentato in particolare la produzione automobilistica) – una circostanza che negli ultimi anni ha spinto molte imprese verso strategie di **reshoring**, riportando in patria fasi prima delocalizzate; e un **minor controllo sulla qualità** delle forniture, che impone di investire in sistemi di verifica e assicurazione qualità tanto più quanto il buy viene privilegiato.
- **Controllo sul processo distributivo:** le fasi di distribuzione commerciale – affidate a grossisti, dettaglianti o gestite direttamente attraverso canali via via più corti – sono spesso decisive per costruire potere di mercato e appropriarsi del valore aggiunto generato. Integrarsi a valle nella distribuzione consente un maggiore controllo sul mercato, ma richiede investimenti rilevanti, aumenta la rigidità economica dell'impresa e trasferisce su di essa il rischio commerciale (insolvenze dei clienti, obsolescenza delle merci in magazzino) che un canale distributivo specializzato avrebbe altrimenti assorbito.

8.4 Un bilancio senza soluzione univoca

CASO – IL RESHORING DOPO LA CRISI DEI SEMICONDUTTORI

La crisi di disponibilità dei microchip durante la pandemia di Covid-19, che ha rallentato per mesi la produzione automobilistica mondiale, è un caso paradigmatico degli svantaggi strategici del decentramento spinto: dopo oltre due decenni in cui l'imperativo dominante era «decentrare ad ogni costo», molte imprese hanno iniziato a percorrere la strada opposta, riportando all'interno – o quantomeno più vicino geograficamente – le fasi ritenute più critiche per la continuità produttiva.

Non esiste, in definitiva, un livello di integrazione verticale «ottimale» in assoluto: la scelta va sempre calibrata confrontando i vantaggi di costo ed efficienza tipici della specializzazione dei fornitori con i rischi, in termini di know-how, controllo qualitativo e continuità

operativa, che il decentramento comporta – un bilanciamento che anticipa, come si vedrà nel prossimo capitolo, il tema più ampio delle direzioni strategiche di sviluppo dell'impresa.

IN SINTESI

Le scelte di integrazione verticale (make-or-buy) sono decisioni corporate che vanno valutate su un doppio piano: quello economico (livello e natura dei costi, rigidità/flessibilità) e quello propriamente strategico (potenziale innovativo, controllo sul processo produttivo e su quello distributivo). Non esiste una configurazione ottimale valida in ogni circostanza: il bilanciamento tra i vantaggi della specializzazione dei fornitori e i rischi del decentramento – riportato di attualità dal caso della crisi dei semiconduttori – resta una decisione di natura tipicamente imprenditoriale.

9 Le direzioni di sviluppo strategico

9.1 Evoluzione, non solo crescita

Prima di esaminare nel dettaglio le direzioni lungo cui un'impresa può modificare la propria configurazione, è utile una precisazione terminologica: parlare di «evoluzione» dell'organizzazione è più corretto che parlare di «sviluppo», termine che rischia di essere confuso con la sola crescita dimensionale. In realtà il cambiamento della configurazione aziendale può assumere anche la direzione opposta – un ridimensionamento – o riguardare aspetti più qualitativi che quantitativi.

MODELLO – TRE MODALITÀ DI EVOLUZIONE DELLA CONFIGURAZIONE

- **Evoluzione per inerzia:** adattamenti piccoli e non pianificati, che si accumulano nel tempo fino a produrre, senza una regia deliberata, modifiche anche rilevanti.
- **Evoluzione incrementale:** cambiamenti «passo dopo passo», frutto di scelte deliberate ma non inserite in un disegno complessivo predefinito – è la logica descritta più oltre come «crescita per adiacenze».
- **Evoluzione strutturale:** un cambiamento pianificato e spesso radicale della configurazione, deciso dal vertice aziendale in risposta a nuove opportunità, a minacce che l'attuale configurazione non consente di affrontare, o a una situazione di crisi conclamata (turnaround).

9.2 Le quattro direttrici della configurazione

Al di là del solo caso della diversificazione – a cui la matrice di Ansoff è tradizionalmente associata – l'evoluzione della configurazione aziendale può riguardare quattro fronti distinti, spesso interessati contemporaneamente da una stessa strategia.

MODELLO – LE QUATTRO DIRETTRICI DELL'EVOLUZIONE STRUTTURALE

1. **Definizione del business:** cambiamento dei confini dell'area d'affari (target di mercato, bisogni soddisfatti, tecnologia impiegata) – il tema del modello di Abell.
2. **Dimensione aziendale:** crescita o riduzione della scala operativa, che comporta quasi sempre una revisione dei processi e delle logiche di governo, non un semplice «fare le stesse cose in più grande».
3. **Posizione nella filiera:** variazione del livello di integrazione verticale, già trattata nel capitolo precedente.
4. **Numerosità dei business:** passaggio da una configurazione mono-business a una multi-business (diversificazione) o, all'opposto, una rifocalizzazione su un numero minore di business.

9.3 La matrice di Ansoff

All'interno di questo quadro più ampio, il modello più noto per rappresentare le direzioni di sviluppo resta la matrice proposta da Igor Ansoff, che incrocia prodotti e mercati, esistenti e nuovi.

MODELLO – LA MATRICE DI ANSOFF

- **Penetrazione del mercato** (prodotti esistenti, mercati esistenti): la direttrice più comune e meno rischiosa, tipica dell'impresa che punta a incrementare la propria quota in un mercato già presidiato, restando in una configurazione mono-business.
- **Sviluppo del prodotto** (nuovi prodotti, mercati esistenti): diversificazione correlata realizzata sfruttando le competenze commerciali e di marketing già possedute, offrendo nuovi prodotti ai clienti già acquisiti.
- **Sviluppo del mercato** (prodotti esistenti, nuovi mercati): diversificazione correlata realizzata sfruttando le competenze produttive già possedute, offrendo i prodotti esistenti a mercati nuovi.
- **Diversificazione** (nuovi prodotti, nuovi mercati): l'impresa entra in business che hanno poco o nulla in comune con quello di origine, senza che la mancanza di correlazione produttiva o commerciale permetta di sfruttare sinergie significative.

Il modello di Ansoff, per quanto utile come primo inquadramento, va considerato un punto di partenza più che un'analisi esaustiva: da solo non coglie tutte le quattro direttrici sopra elencate, concentrandosi essenzialmente sulla sola dimensione della numerosità dei business.

CASO – CRESCERE SU PIÙ FRONTI CONTEMPORANEAMENTE

Nella pratica, un'impresa può agire simultaneamente su più direttrici: allargare il proprio raggio d'azione entrando in un nuovo business e, allo stesso tempo, ridefinire i confini del business esistente; oppure, dopo un periodo di diversificazione, decidere di rifocalizzarsi su un solo business dismettendo gli altri, e intraprendere in quello rimasto un percorso di crescita dimensionale intensa.

IN SINTESI

La matrice di Ansoff – penetrazione, sviluppo prodotto, sviluppo mercato, diversificazione – resta lo schema di riferimento più immediato per le direzioni di sviluppo, ma va inserita in un quadro più ampio che comprende anche l'evoluzione dei confini del business, della scala operativa e della posizione in filiera. Il prossimo capitolo approfondisce, attraverso il modello di Zook, come la diversificazione nasca spesso non da una scelta deliberata, ma da un processo incrementale di crescita per adiacenze.

10 Crescere per adiacenze: il modello di Zook

10.1 Diversificazione deliberata o emergente

Richard Normann (1979) sosteneva che una scelta di diversificazione dovrebbe sempre fondarsi su una precisa «idea di sviluppo»: un'analisi consapevole delle condizioni future del sistema competitivo e una chiara valutazione dei vantaggi attesi. Nella pratica, tuttavia, la diversificazione nasce spesso da logiche diverse: talvolta da circostanze fortuite e da un eccesso di fiducia dell'imprenditore nel proprio «fiuto»; più spesso, e in modo più sistematico, da un processo di crescita «passo dopo passo» che Chris Zook (2003) ha descritto con il modello della **crescita per adiacenze**.

MODELLO – LA CRESCITA PER ADIACENZE (ZOOK, 2003)

Zook osserva che un'impresa in fase di crescita tende naturalmente ad allargare il proprio raggio d'azione sviluppando nuove attività strettamente interconnesse con quelle già svolte, lungo sei possibili direttrici:

- sviluppo in aree geografiche contigue;
- integrazione verticale a monte e a valle;
- nuovi canali di vendita;
- nuovi segmenti di mercato serviti;
- ampliamento dell'assortimento dei prodotti offerti;
- creazione di business complementari.

10.2 Dall'adiacenza alla diversificazione vera e propria

Il modello descrive un meccanismo preciso: alcune delle attività che, nel tempo, ampliano gradualmente la configurazione dell'impresa rispetto al business originario possono assumere un'importanza crescente, fino al punto in cui diventa necessario gestirle come unità autonome. È questo il percorso attraverso cui una crescita «per adiacenze» diventa il primo gradino di una vera diversificazione: da un'attività satellite nasce un nuovo business che, pur restando interconnesso con quello di origine (generando quindi una diversificazione di tipo **correlato**, tema del prossimo capitolo), acquisisce una propria identità strategica autonoma.

DEFINIZIONE – STRATEGIA DELIBERATA E STRATEGIA EMERGENTE

L'aspetto teoricamente più rilevante del modello di Zook è che la diversificazione può nascere non solo da una strategia **deliberata**, pianificata a priori per configurare l'impresa in forma multi-business, ma anche come esito di una strategia **emergente**: il prodotto non pianificato di una serie di decisioni incrementali che, sommandosi nel tempo, producono comunque un cambiamento sostanziale della configurazione aziendale.

CASO – DA UN'ATTIVITÀ SATELLITE A UN NUOVO BUSINESS

Un caso tipico di crescita per adiacenze è quello di un'impresa manifatturiera che, per servire meglio i propri clienti, comincia a offrire anche un servizio di assistenza post-vendita o di finanziamento all'acquisto: inizialmente pensato come attività complementare a supporto delle vendite del prodotto principale, questo servizio può nel tempo crescere al punto da generare un fatturato e una redditività tali da giustificarne la gestione come unità di business a sé stante, dotata di una propria strategia competitiva distinta da quella del business originario.

IN SINTESI

Il modello di Zook individua sei direttrici lungo cui un'impresa cresce «passo dopo passo» per adiacenze – geografia, integrazione verticale, canali, segmenti, assortimento, business complementari – mostrando come la diversificazione possa emergere gradualmente da un processo incrementale, anziché da un'unica decisione deliberata. Questo apre la strada al tema, trattato nel prossimo capitolo, delle diverse forme che l'impresa diversificata può assumere e del ruolo delle sinergie tra i suoi business.

11 La diversificazione d'impresa e la tipologia di Rumelt

11.1 Sinergie: un concetto da maneggiare con cautela

La giustificazione più ricorrente della diversificazione – soprattutto nelle operazioni di fusione e acquisizione – è la possibilità di sfruttare **sinergie**, termine che deriva dal greco e significa letteralmente «lavorare insieme».

DEFINIZIONE – SINERGIA

Si ha **sinergia** quando un insieme di unità organizzative che collaborano produce un risultato complessivo maggiore della somma dei risultati che ciascuna otterrebbe operando in modo indipendente (il caso «2+2=5»). Le sinergie non sono però sempre positive: è possibile che l'interazione tra unità organizzative riduca, anziché aumentare, l'efficacia complessiva («sinergie negative»).

Le sinergie possono essere di tre tipi: **finanziarie** (maggiori flussi di cassa, minor costo del capitale), **operative** (efficienza negli approvvigionamenti, nella produzione, nelle vendite) e **strategiche** (maggiore potere di mercato, acquisizione più rapida di competenze, accesso facilitato a nuovi mercati). È bene tuttavia segnalare che l'esperienza mostra come le sinergie previste nei piani di sviluppo spesso non si concretizzino, o lo facciano solo parzialmente: è invalso l'uso di parlare, in questi casi, di **sinergie fantasma**.

11.2 Oltre «correlato» e «non-correlato»: il modello di Rumelt

Distinguere la diversificazione semplicemente in «correlata» e «non-correlata» offre solo una visione approssimativa. Richard Rumelt (1974) ha proposto un modello più analitico, fondato su due dimensioni.

MODELLO – IL MODELLO DI RUMELT (1974)

- **Business dominante e core business:** si parla di business «dominante» quando un'unica area produce una quota preponderante (indicativamente almeno il 50%) del fatturato del gruppo – quasi sempre coincidente con il «core business», cioè l'area in cui si concentrano le risorse e competenze alla base della competitività dell'intero gruppo, e da cui l'impresa ha tipicamente avuto origine.
- **Tipo di correlazione tra i business:** Rumelt distingue una diversificazione **collegata** (linked) da una **vincolata** (constrained).

DEFINIZIONE – DIVERSIFICAZIONE COLLEGATA (LINKED) E VINCOLATA (CONSTRAINED)

Nella diversificazione **collegata**, ciascuna unità di business fonda la propria competitività anche su capacità «core» proprie, ed è in linea di principio in grado di sopravvivere autonomamente anche se ceduta o scorporata dal gruppo. Nella diversificazione **vincolata**, invece, le competenze «core» risiedono a livello della capogruppo, e ciascuna unità operativa trae gran parte della propria capacità competitiva proprio dall'appartenenza al gruppo: se scissa, perderebbe una parte sostanziale del proprio valore – è tipicamente il caso dei grandi gruppi di beni di consumo (Procter & Gamble, Unilever) o dei gruppi fondati su un brand distintivo (Armani, Disney).

Incrociando le due dimensioni, Rumelt individua sei possibili configurazioni dell'impresa diversificata, offrendo una rappresentazione più realistica della semplice dicotomia correlato/non-correlato – senza escludere che, all'interno di uno stesso gruppo, alcuni business abbiano un legame più stretto (vincolato) con alcune unità e più blando (collegato) con altre.

11.3 Diversificazione e performance: il «corporate discount»

Fino agli anni Settanta, la scuola di Harvard considerava la diversificazione conglomerale come lo sbocco naturale dell'impresa di successo. A partire dagli anni Ottanta, con l'affermarsi della resource-based view, questa visione è stata messa in discussione: se il vantaggio competitivo nasce da risorse e competenze distintive, disperdere le forze dell'organizzazione su business tra loro non correlati rischia di impedire lo sviluppo di una reale distinzione competitiva in ciascuno di essi.

DEFINIZIONE – CORPORATE DISCOUNT

Si parla di corporate discount quando il valore di mercato (tipicamente borsistico) dell'impresa capogruppo risulta inferiore alla somma dei valori delle singole imprese controllate considerate separatamente: un segnale che, agli occhi degli analisti finanziari, l'appartenenza al gruppo non aggiunge valore alle singole unità, ma lo riduce – l'opposto di quanto dovrebbe accadere in presenza di un autentico «parenting advantage».

Gli studi condotti in prospettiva resource-based hanno concluso che, in media, le performance migliori si osservano nelle imprese con diversificazione **correlata** o comunque limitata a un numero ristretto di business, mentre risultati inferiori si osservano sia nelle imprese eccessivamente specializzate sia in quelle con diversificazione **conglomerata** su ampia scala – una relazione spesso rappresentata come una curva a «U rovesciata» tra grado di diversificazione e performance.

CASO – UN CRITERIO PRATICO DI VALUTAZIONE

Poiché la creazione di valore avviene sempre a livello delle singole unità di business – le sole che realizzano scambi effettivi sul mercato, mentre la capogruppo resta essenzialmente un centro di costo – il criterio corretto per valutare una strategia di diversificazione non è chiedersi se converrebbe «sempre» diversificare, ma se, per ciascuna unità di business, l'appartenenza al gruppo migliori o peggiori la sua capacità di competere sul mercato: è possibile che alcune unità siano in qualche misura

sacrificate a vantaggio di altre, purché il risultato consolidato del gruppo superi quello che le stesse unità avrebbero generato operando in modo indipendente.

IN SINTESI

Il modello di Rumelt supera la semplice dicotomia correlato/non-correlato distinguendo business dominante da core business e diversificazione collegata da vincolata. Il dibattito sul rapporto tra diversificazione e performance, alimentato dal fenomeno del corporate discount, non produce un giudizio univoco: la diversificazione correlata e limitata tende a performare meglio in media, ma la valutazione corretta va condotta caso per caso, a livello di singola unità di business.

12 Le business unit strategiche e la storia di General Electric

12.1 Il problema di identificare i business

Se un'impresa diversificata è organizzata in più aree di attività, resta da chiarire come identificare, in modo operativo, dove finisce un business e ne comincia un altro. Il concetto che risponde a questa esigenza è quello di **Strategic Business Unit** (SBU), o unità strategica di affari, nato non da un'elaborazione puramente accademica ma da una concreta esigenza organizzativa.

CASO – GENERAL ELECTRIC E LA NASCITA DEL CONCETTO DI SBU

General Electric, nata nel 1892 dalla fusione tra Edison Electric Co. e Thomson-Houston Co., ha mostrato fin dalle origini una spiccata tendenza alla diversificazione, diventando un agglomerato di attività sempre più complesso. Nel 1945 fu tra le prime imprese ad adottare una struttura multidivisionale, articolata in sei divisioni operative sotto altrettante sotto-capogruppo – un modello che, a un certo punto, si rivelò a sua volta poco efficiente. Durante la guida di Fred J. Borch (CEO dal 1963 al 1972), con il supporto della società di consulenza McKinsey, fu introdotto formalmente il concetto di SBU, come strumento per individuare in modo più analitico le unità operative a cui riferire la pianificazione strategica di business.

DEFINIZIONE – STRATEGIC BUSINESS UNIT (SBU)

Una SBU può essere definita come un'unità operativa che vende una gamma ben precisa di prodotti o servizi a un gruppo di clienti chiaramente identificabile, in concorrenza con un insieme definito di rivali (Hax e Majluf, 1987), oppure come una specifica divisione o centro di profitto (Johnson, Whittington et al., 2014). Una SBU si riconosce quando un'area di attività: ha dimensione e articolazione sufficienti per essere considerata un'unità organizzativa indipendente; adotta una definizione del business (nel senso del modello di Abell) distinta da quella di altre unità; possiede una propria identità strategica, cioè è nelle condizioni di sviluppare una strategia di business propria.

12.2 Diversificazione formale e diversificazione sostanziale

Il concetto di SBU è essenziale per stabilire quando un'impresa sia **davvero** diversificata. La sola struttura giuridica non basta a deciderlo in un senso o nell'altro: un gruppo formato da più società giuridicamente distinte sotto un'unica capogruppo potrebbe in realtà operare in un solo mercato sostanziale (per esempio se tutte le controllate servono lo stesso core business); viceversa, un'unica società dal punto di vista giuridico può di fatto operare su più business distinti, ciascuno con una propria identità strategica. La vera diversificazione, in altre parole, si misura sul piano delle SBU identificabili, non sulla forma

societaria adottata – un compito non sempre agevole quando esistono forti correlazioni tra le diverse attività svolte, che rendono sfumati i confini tra le aree di business.

Nell'impresa mono-business il concetto di SBU ha scarso rilievo pratico, coincidendo sostanzialmente con l'impresa stessa; nell'impresa diversificata diventa invece centrale, perché la SBU è l'unità organizzativa a cui fa capo la formulazione della strategia di business – l'oggetto del prossimo modulo di questo corso, dedicato appunto alle decisioni di livello business.

IN SINTESI

Il concetto di Strategic Business Unit, nato dalla riorganizzazione di General Electric negli anni Sessanta, fornisce il criterio operativo per riconoscere quando un'impresa sia effettivamente diversificata: non la forma giuridica del gruppo, ma l'esistenza di unità dotate di una propria identità strategica e di una definizione del business (Abell) distinta dalle altre. È la SBU, non la capogruppo, l'unità a cui fa capo la strategia competitiva di business.

13 La condivisione delle risorse nel gruppo

13.1 Il ruolo della capogruppo nella condivisione delle risorse

Una volta chiarito come identificare i business di un gruppo diversificato, resta un ultimo aspetto delle decisioni corporate di «coordinamento»: come la capogruppo possa favorire la condivisione di risorse, capacità e competenze tra le diverse unità operative, al fine di massimizzare la capacità del gruppo, nel suo complesso, di creare valore. Il modello di riferimento è quello proposto da Andrew Campbell e Kathleen Luchs (1992).

MODELLO – IL MODELLO DI CAMPBELL E LUCHS (1992)

Il modello incrocia due scelte di fondo:

- **dove sviluppare** le risorse da condividere: a livello **centralizzato** (unità dedicate o task force) oppure in modo **decentralizzato** (valorizzando lo spirito di iniziativa delle singole unità operative);
- **come trasferirle** alle unità operative: per **imposizione** (politiche definite centralmente e vincolanti) oppure per **incentivazione** (le unità restano libere di adottarle o meno).

Incrociando queste due dimensioni, Campbell e Luchs individuano cinque modalità pratiche di condivisione delle risorse all'interno di un gruppo diversificato.

MODELLO – LE CINQUE MODALITÀ DI CONDIVISIONE DELLE RISORSE

- **Condivisione dei «gioielli della corona»:** risorse particolarmente preziose – tipicamente un brand di successo – sviluppate nell'unità di business originaria e poi poste sotto il controllo della capogruppo per essere estese ad altri business (il caso dei personaggi Disney, nati nella divisione dei film d'animazione e poi sfruttati da parchi a tema, editoria, merchandising e licenze pubblicitarie). Si tratta di risorse rare, che richiedono una gestione particolarmente attenta: un brand prestigioso, se sfruttato male, rischia di essere «banalizzato».
- **Centri di competenza:** unità centrali composte da specialisti, incaricate di sviluppare soluzioni trasferibili alle unità operative (le classiche task force); il vantaggio è la razionalizzazione delle risorse e lo sfruttamento di competenze specialistiche, lo svantaggio è il rischio – tipico di ogni logica top-down – di produrre soluzioni troppo sofisticate o poco adatte alle condizioni pratiche di ciascuna unità.
- **Ricerca di best practice interne:** individuazione di soluzioni già sviluppate con successo da una specifica unità operativa, da estendere alle altre; il vantaggio – tipico di una logica bottom-up – è quello di partire da soluzioni già collaudate sul campo, lo svantaggio è la possibile duplicazione degli sforzi e la resistenza, sia

di chi ha sviluppato la soluzione a condividerla, sia di chi dovrebbe adottarla a utilizzare qualcosa «inventato da altri».

Ciascuna delle ultime due modalità (centri di competenza e best practice) può a sua volta essere trasferita alle unità operative per imposizione – un «manuale delle procedure» vincolante – oppure per incentivazione, lasciando alle unità la libertà di adottare o meno la soluzione proposta.

CASO – IL GDPR COME PROBLEMA DI CONDIVISIONE

Un esempio concreto di problema che si presta a entrambe le logiche è quello posto da un cambiamento normativo che riguarda simultaneamente più unità operative di uno stesso gruppo – come l'introduzione del Regolamento Generale sulla Protezione dei Dati (GDPR, Reg. UE 2016/679), che ha imposto a ogni organizzazione di ridisegnare le proprie procedure di gestione dei dati sensibili. Un gruppo diversificato può affrontare il problema sviluppando una soluzione centralizzata valida per tutte le unità, oppure individuando la soluzione più efficace già adottata da una singola unità e diffondendola alle altre – talvolta anche in un approccio «a due stadi», in cui una best practice individuata sul campo viene successivamente formalizzata da un gruppo di lavoro centrale in uno strumento di applicazione generale.

IN SINTESI

Il modello di Campbell e Luchs offre alla capogruppo un quadro sistematico per decidere come condividere risorse, capacità e competenze tra le unità di business di un gruppo diversificato: dove svilupparle (centro o periferia) e come trasferirle (imposizione o incentivazione). Con questo capitolo si chiude la trattazione delle decisioni corporate: il prossimo modulo del corso affronta le decisioni di livello business, a partire dal concetto di offerta.

14 Dal prodotto all'offerta: il modello a cipolla

14.1 Perché non parlare di «prodotto»

Con questo capitolo si apre la Parte 4 del corso, dedicata alle decisioni di livello business: come una singola unità competa nel proprio mercato per conquistare un vantaggio competitivo. Il concetto centrale di questa parte è quello di **offerta**, scelto deliberatamente al posto del più comune termine «prodotto», che la letteratura di marketing considera fuorviante.

DEFINIZIONE – I LIMITI DEL TERMINE "PRODOTTO"

Philip Kotler (1986) ha proposto di intendere il «prodotto» in senso molto più ampio di quello usuale: non solo beni fisici o servizi, ma tutto ciò che può essere offerto a un mercato per soddisfare un bisogno o un desiderio – persone, luoghi, istituzioni, idee, o una loro combinazione. Anche questa definizione allargata, tuttavia, non rende pienamente conto della complessità di ciò che un'impresa mette effettivamente a disposizione del cliente: da qui la scelta di adottare il concetto, più ricco, di **offerta**.

14.2 Il modello a cipolla

Il modello più efficace per descrivere l'offerta la rappresenta come una sorta di **cipolla**: un cuore, che racchiude l'utilità essenziale del bene, circondato da una serie di strati concentrici di attributi via via meno centrali.

MODELLO – I QUATTRO LIVELLI DELL'OFFERTA

- **Prodotto essenziale**: l'utilità di base – per un'automobile, la possibilità di spostarsi senza dipendere dal trasporto pubblico; per un frigorifero, la conservazione dei cibi. Il cliente si concentra su questo solo livello in due casi tipici: quando il mercato è «blue ocean» (un bisogno soddisfatto per la prima volta, con pochi o nessun concorrente) o quando ha vincoli di budget stringenti.
- **Prodotto tangibile** (o **effettivo**): il prodotto corredato degli attributi che il cliente considera «attesi» in quella categoria – per un'automobile, caratteristiche tecniche, prestazioni, design, marca.
- **Prodotto ampliato**: il prodotto tangibile integrato da attributi ulteriori, meno centrali ma capaci di fare la differenza quando le offerte concorrenti appaiono equivalenti sul piano tangibile – garanzia, installazione, assistenza, tempestività di consegna, condizioni di pagamento.
- **Prodotto potenziale**: la prospettiva futura dell'offerta – versioni arricchite o sostituzioni radicali – che può generare sia desiderabilità immediata (il cliente paga un «prezzo di scrematura» per possedere per primo una novità) sia una posizione di

attesa (il cliente rinvia l'acquisto in previsione di una versione o di uno standard migliore).

I confini tra questi livelli non sono fissi: uno stesso attributo può migrare nel tempo da un livello all'altro, in un processo detto di **trading-up** – attributi inizialmente percepiti come un «di più» (per esempio certi optional di un'automobile) diventano, con la diffusione, elementi «attesi», trasformandosi da arricchimento in pre-requisito.

CASO – IL TRADING-UP DEGLI OPTIONAL AUTOMOBILISTICI

La climatizzazione automatica, il sistema di navigazione o i sensori di parcheggio erano, fino a pochi anni fa, tipici attributi del «prodotto ampliato» – un valore aggiunto opzionale, spesso a pagamento. La progressiva diffusione di questi dispositivi tra i concorrenti li ha fatti gradualmente migrare verso il «prodotto tangibile»: oggi la loro assenza, più che la loro presenza, sarebbe percepita dal cliente come una carenza rispetto agli attributi «attesi» in quella categoria di prodotto.

14.3 L'implicazione per il management

Adottare il concetto di offerta, anziché quello di prodotto, non è una scelta puramente terminologica, ma un cambio di prospettiva mentale nel modo di concepire il rapporto tra impresa e cliente: il rapporto trova il proprio punto di raccordo proprio nell'offerta, l'unico tramite attraverso cui il cliente sperimenta concretamente ciò che l'impresa è. La percezione del valore, in altre parole, non dipende soltanto dal bene in sé, ma da una varietà di fattori – l'immagine di marca, i servizi aggiuntivi, la qualità del personale di vendita, la comunicazione – che il modello a cipolla permette di ordinare sistematicamente.

IN SINTESI

Il modello a cipolla descrive l'offerta come un cuore di utilità essenziale circondato da strati progressivi di attributi – tangibili, ampliati, potenziali – i cui confini si spostano nel tempo attraverso il fenomeno del trading-up. Adottare la nozione di offerta al posto di quella di prodotto è la premessa per evitare la miopia già incontrata a proposito del caso Black & Decker, ed è il punto di partenza per i concetti di attributo e di value proposition, trattati nel prossimo capitolo.

15 Attributi e value proposition

15.1 Gli attributi: tipologia e ruolo strategico

Gli **attributi** sono gli elementi che arricchiscono l'utilità di un'offerta al di là della sua sola utilità essenziale. Data l'infinita varietà di possibili attributi, è utile distinguerli per tipologia e per ruolo strategico.

MODELLO – TRE TIPOLOGIE DI ATTRIBUTO

- **Attributi funzionali:** determinano le prestazioni del bene – per un'automobile, consumo, velocità, capacità di carico; per un tessuto, resistenza all'usura.
- **Attributi di immagine:** influenzano la percezione di prestigio o di rispondenza a un certo gusto – design, packaging, punto vendita, associazione a luoghi o eventi di risonanza; talvolta persino il prezzo stesso funziona come attributo di immagine, segnalando qualità.
- **Attributi fiduciari:** riconducibili in primo luogo alla marca (brand), che raccoglie il patrimonio di reputazione costruito nel tempo, ma anche all'associazione del nome dell'impresa a persone o istituzioni che offrono una funzione di garanzia.

Oltre alla tipologia, conta il ruolo strategico dell'attributo: distinguere gli **elementi di parità** dagli **elementi di differenziazione** è decisivo per progettare correttamente l'offerta.

DEFINIZIONE – ELEMENTI DI PARITÀ ED ELEMENTI DI DIFFERENZIAZIONE

Gli **elementi di parità** sono attributi condivisi con la concorrenza, la cui presenza è comunque necessaria perché l'offerta venga presa in considerazione: si distinguono in parità «di categoria» (le caratteristiche che rendono un prodotto riconoscibile come appartenente a un dato tipo – gli attributi «attesi» del capitolo precedente) e parità «competitiva» (attributi che pareggiano un vantaggio dei concorrenti, neutralizzandolo). Gli **elementi di differenziazione** sono invece gli attributi che rendono l'offerta unica agli occhi del cliente – e che devono essere, oltre che desiderabili, effettivamente realizzabili e sostenibili sul piano tecnico ed economico.

15.2 Oltre gli attributi: la value proposition

Il valore complessivo percepito da un'offerta non coincide con la somma del valore dei singoli attributi. Esiste un livello di valutazione superiore, riferito al beneficio di fondo che il cliente pensa di poter ottenere nel suo insieme: la **value proposition**, o promessa di valore.

CASO – LA VALUTAZIONE COMPLESSIVA DI UN'AUTOMOBILE

Un cliente può giudicare eccellenti, presi singolarmente, molti aspetti di un'automobile – verniciatura, tappezzeria, climatizzazione, silenziosità – e tuttavia esprimere su di essa, nel complesso, un giudizio meno positivo, senza saper indicare con precisione il perché: un segno che la valutazione finale non è la somma dei singoli attributi, ma una sintesi autonoma, guidata da una «reason why» di fondo.

MODELLO – LE QUATTRO LOGICHE DI FONDO DELLA VALUE PROPOSITION

- **Convenienza:** il beneficio promesso è ottenere lo stesso valore a un prezzo minore, o un valore maggiore allo stesso prezzo, rispetto ai concorrenti.
- **Qualità:** il beneficio promesso è un bene con caratteristiche di eccellenza e unicità, superiore a quanto offerto dai concorrenti.
- **Novità:** essere il primo a possedere un bene che quasi nessun altro possiede ancora è di per sé fonte di desiderabilità – una value proposition per natura temporanea, destinata a esaurirsi con la diffusione del bene.
- **Esclusività:** variante della logica di qualità, in cui l'attrattiva nasce dal fatto che solo un numero limitato di persone può accedere al bene (status symbol) – anch'essa temporanea, se la diffusione del bene si allarga oltre una cerchia ristretta.

Due precisazioni sono essenziali. Primo: la value proposition coincide con la sola utilità essenziale solo nelle fasi iniziali di un mercato o quando la convenienza è l'unico fattore rilevante per il cliente; non appena emerge una possibilità di scelta tra offerte diverse, la value proposition deve differenziarsi in modo percepibile dalla concorrenza. Secondo: la value proposition non è la somma degli attributi dell'offerta – arricchire un'offerta di attributi è inutile se essa non riesce a trasmettere al cliente una ragione di fondo chiara e convincente per preferirla.

IN SINTESI

Gli attributi si distinguono per tipologia (funzionali, di immagine, fiduciari) e per ruolo strategico (di parità o di differenziazione), ma il valore complessivo di un'offerta dipende da una valutazione di sintesi – la value proposition – ispirata a una tra quattro logiche di fondo: convenienza, qualità, novità, esclusività. I prossimi due capitoli approfondiscono le strategie competitive costruite sulle prime due logiche, le più strutturali e durature.

16 Le strategie basate sulla convenienza

16.1 Quando adottarle

Una strategia basata sulla convenienza è appropriata quando la maggioranza dei clienti di un mercato è interessata soprattutto a minimizzare il sacrificio necessario per acquisire un bene, dando relativamente poco peso alle sue caratteristiche distintive. Le circostanze tipiche sono tre: limiti nel budget disponibile, la natura «banale» del prodotto (come molti beni di consumo frequente), oppure semplicemente l'assenza di esigenze qualitative particolari da parte del cliente. In tutti questi casi il cliente tende a percepire i beni disponibili come sostanzialmente equivalenti, orientando la scelta verso l'offerta più conveniente.

16.2 Che cos'è, esattamente, la convenienza

DEFINIZIONE – CONVENIENZA OLTRE IL PREZZO

Il prezzo di vendita resta il principale indicatore di convenienza, ma non è l'unico. Per beni complessi come un'automobile, la convenienza va valutata anche considerando il valore di rivendita da usato e i costi di utilizzo (carburante, manutenzione, ricambi, assicurazione, tasse). Anche il tempo necessario per l'acquisto o per apprendere l'uso del bene entra nella valutazione: si può preferire il negozio sotto casa a un supermercato più economico per risparmiare tempo, o un acquisto online per l'ampiezza della scelta e la comodità della consegna a domicilio.

È inoltre sbagliato pensare che, quando il cliente sceglie soprattutto in base alla convenienza, la qualità non conti affatto: esiste quasi sempre una soglia minima di qualità percepita sotto la quale un'offerta viene scartata a priori – e quando il cliente non è in grado di valutare oggettivamente la qualità, è spesso il prezzo stesso a fungere da indicatore di questa soglia (un prezzo «troppo basso» genera diffidenza). Nei termini del modello a cipolla del capitolo 14, il cliente orientato alla convenienza dà peso soprattutto all'utilità essenziale e a un numero limitato di attributi indispensabili del prodotto tangibile.

16.3 La competizione sulla convenienza

Nei mercati orientati alla convenienza, i beni tendono a essere percepiti come **commodity** – sostanzialmente indifferenziati e intercambiabili (l'esempio classico è quello delle materie prime, ma il fenomeno si estende a ogni prodotto fortemente standardizzato offerto da molti concorrenti). Ne deriva una clientela strutturalmente «infedele»: anche un rapporto commerciale di lunga data può interrompersi non appena un concorrente offre condizioni più vantaggiose. Il fenomeno tipico di questi mercati è una tendenza di medio periodo alla discesa dei prezzi e alla compressione dei margini, contrastabile con accordi di cartello solo per alcune materie prime (spesso vietati dalla legge per gli altri beni e servizi).

CASO – MASCHERARE IL CALO DEI PREZZI

Le imprese impegnate in mercati orientati alla convenienza tendono a evitare una guerra dei prezzi esplicita, che danneggerebbe la percezione di valore anche presso i clienti che avevano appena acquistato a un prezzo più alto. Preferiscono quindi mascherare la discesa dei prezzi effettivi attraverso politiche di sconto sempre più aggressive, oppure arricchendo l'offerta con optional prima a pagamento offerti ora gratuitamente – lasciando formalmente inalterato il prezzo di listino.

16.4 Le due sole leve disponibili

MODELLO – SOPRAVVIVERE IN UN MERCATO ORIENTATO ALLA CONVENIENZA

- **Accettare una riduzione dei margini:** la leva più immediata, sostenibile però solo nel breve periodo – nel caso limite, la vendita sottocosto pur di non essere espulsi dal mercato. Solo le imprese più solide finanziariamente possono permettersela a lungo.
- **Ridurre i costi in modo strutturale:** l'unica leva sostenibile oltre il breve periodo, che equivale a raggiungere una posizione di **leadership di costo** nel senso di Porter – guardando, però, il fenomeno dal lato dell'impresa piuttosto che da quello del cliente. Richiede tipicamente investimenti strutturali per aumentare la dimensione economica dell'impresa, e quindi solidità finanziaria.

Ne consegue che, nel medio-lungo periodo, sopravvivono in mercati orientati alla convenienza essenzialmente due tipi di impresa: quelle che hanno raggiunto una dimensione sufficiente a sfruttare economie di scala rilevanti (tema del capitolo sulle fonti del vantaggio di costo), oppure imprese anche più piccole ma sostenute da un gruppo diversificato solido, capace di redistribuire al loro interno flussi finanziari generati da altre unità di business.

IN SINTESI

Una strategia di convenienza è corretta quando il cliente valuta le offerte come sostanzialmente equivalenti e sceglie in base al sacrificio economico complessivo – che va oltre il solo prezzo di listino. Competere su questo terreno espone a clientela infedele e compressione dei margini, e può essere sostenuto nel tempo solo attraverso una riduzione strutturale dei costi o l'appartenenza a un gruppo finanziariamente solido. Il prossimo capitolo tratta la strategia alternativa, fondata sulla qualità e sulla differenziazione.

17 Le strategie basate sulla qualità e la differenziazione

17.1 Quando il cliente sceglie sulla qualità

Una strategia basata sulla qualità è appropriata quando il cliente dispone di risorse sufficienti (e della disponibilità a impiegarle), ha davanti a sé una pluralità di offerte con caratteristiche distintive proprie, e desidera compiere una scelta «personale», coerente con la propria visione del modo migliore di soddisfare un bisogno. In questo caso, nei termini del modello a cipolla, il cliente dà peso soprattutto agli attributi del **prodotto ampliato** – ciò che rende l'offerta unica – più che ai soli aspetti core e attesi.

Anche in questo caso il prezzo non è irrilevante: esistono una soglia minima, sotto la quale l'offerta appare inaffidabile, e una soglia massima di accettabilità; entro questo intervallo la scelta finale premia l'offerta che meglio soddisfa le aspettative del cliente, anche a un prezzo più elevato. Quando il cliente non può valutare oggettivamente la qualità, il prezzo stesso funge spesso da indicatore di qualità presunta.

17.2 Perché la qualità è, in genere, preferibile

MODELLO – I VANTAGGI DI COMPETERE SULLA QUALITÀ

- Offre alle imprese una gamma di leve competitive molto più ampia di quella disponibile competendo sulla convenienza, poiché i modi per differenziare un'offerta sono pressoché infiniti.
- Non genera, di norma, guerre di prezzo né compressione dei margini: consente di praticare prezzi mediamente più alti e di operare con profitto anche su piccola scala o su segmenti di mercato ristretti.
- Permette di costruire relazioni più stabili con i clienti, generando **fedeltà alla marca** (brand loyalty).
- Permette di capitalizzare nel tempo la reputazione acquisita, estendendola anche a prodotti diversi da quelli con cui essa è stata inizialmente costruita.

17.3 Formulare una strategia di differenziazione

Non esiste una formula precisa per il successo di una strategia di differenziazione, perché differenziare significa in sostanza inventare qualcosa di nuovo, e l'innovazione è per definizione il campo del possibile. È tuttavia possibile individuare tre passaggi caratteristici del processo.

MODELLO – TRE PASSAGGI PER UNA STRATEGIA DI DIFFERENZIAZIONE

1. **Business intelligence approfondita e mirata**: conoscere con grande dettaglio le aspettative e le sensibilità dei potenziali clienti è la premessa indispensabile.

2. **Attenzione alla dimensione percettiva:** ogni azione va calibrata sul sistema cognitivo specifico del cliente-obiettivo – un tema che sarà approfondito nel capitolo sul posizionamento.
3. **Capacità creativa e realizzativa:** non basta intuire che il cliente desidera qualcosa di diverso; occorre saperlo concepire e realizzare concretamente – una capacità che spiega, tra l'altro, il successo di molte piccole e medie imprese italiane sui mercati internazionali, spesso fondato più sulla creatività e sul «saper fare» artigianale che sulla dimensione economica.

CASO – LE AREE TIPICHE DI DIFFERENZIAZIONE

Le imprese che competono sulla qualità intervengono tipicamente su: caratteristiche tecniche e prestazioni; packaging, che oltre alla funzione protettiva comunica valore; attributi integrativi come optional e servizi aggiuntivi; grado di personalizzazione, per i beni prodotti su commessa; associazione a valori immateriali; costruzione dell'immagine attraverso il design e valori come prestigio, affidabilità, conformità a standard, legame con un territorio d'origine.

IN SINTESI

Competere sulla qualità offre, rispetto alla convenienza, leve più ampie, margini più stabili e la possibilità di costruire fedeltà di marca e reputazione capitalizzabile nel tempo, al prezzo di richiedere business intelligence approfondita, sensibilità percettiva e capacità creativa e realizzativa. Il prossimo capitolo mostra come, nella pratica, la gran parte delle imprese reali non adotti in modo puro né l'una né l'altra strategia, ma un mix «ibrido» delle due.

18 Le strategie ibride

18.1 Il «vicolo cieco» di Porter

Uno dei capisaldi del modello originario di Porter è la convinzione che il management debba scegliere in modo netto tra leadership di costo e differenziazione: se si persegue la leadership di costo, non ha senso sostenere costi aggiuntivi per differenziarsi; se si persegue la differenziazione, risparmiare sui costi rischia di minare le basi stesse del vantaggio ricercato. Perseguire entrambe le logiche contemporaneamente, secondo questa impostazione, condanna l'impresa a restare «bloccata a metà del guado» (**stuck in the middle**), priva di un vantaggio competitivo chiaro in entrambe le direzioni.

18.2 La realtà: un continuum, non una scelta binaria

Questa visione è stata oggetto di critiche fin dalla sua formulazione, al punto che lo stesso Porter ha riconosciuto che, in determinate circostanze, anche strategie «ibride» possono funzionare. Osservando i casi reali, del resto, sono più comuni le imprese che combinano in vario grado convenienza e differenziazione che non le imprese posizionate in modo puro su uno dei due estremi.

CASO – IL PARADOSSO DEI PRODOTTI DI MARCA AL SUPERMERCATO

La gran parte dei beni di largo consumo venduti nei supermercati è concepita secondo una logica di convenienza, eppure resta quasi sempre prodotta e venduta «a marchio»: un elemento di differenziazione che convive con l'orientamento di fondo alla convenienza. Specularmente, imprese chiaramente orientate alla differenziazione non possono ignorare del tutto la dimensione dei costi e della convenienza percepita dal cliente.

MODELLO – IL CONTINUUM CONVENIENZA-QUALITÀ E LE CATEGORIE DI PRODOTTO

Riformulando il modello di Porter in chiave più aderente alla realtà, le strategie di business possono essere rappresentate come un continuum tra due estremi, a cui corrispondono cinque macro-categorie indicative di prodotto:

- **Commodity:** beni venduti in forma indifferenziata, scambiati solo in base al prezzo (materie prime, utilities) – l'estremo della pura convenienza.
- **Beni di massa:** prodotti industriali o di consumo a basso grado di differenziazione, dove convenienza resta l'elemento-chiave ma l'identità di marca comincia ad assumere un peso (beni da hard discount, prodotti di supermercato, voli low-cost).
- **Beni a medio-alto contenuto di differenziazione:** prodotti in cui il cliente ricerca prevalentemente qualità e unicità, pur mantenendo attenzione alla convenienza

(automobili di fascia medio-alta, ristoranti di ricercatezza non stellati, macchinari industriali di fascia medio-alta).

- **Beni di lusso e alta tecnologia:** il brand è apprezzato come garanzia di affidabilità e status (automobili di fascia alta, business class, ristoranti stellati, apparecchiature industriali ad alta tecnologia).
- **Beni di lusso e tecnologia estremi:** segmenti ristrettissimi, in cui il brand garantisce esclusività assoluta e i clienti sono talvolta noti individualmente ai produttori (il vertice del lusso privato; nel campo industriale, tecnologie di punta per aerospazio, ricerca scientifica, difesa).

Solo ai due estremi di questo continuum – le commodity da un lato, il lusso estremo dall'altro – la strategia è riconducibile in modo pressoché puro a una delle due logiche di base; nella grande maggioranza dei casi intermedi, la strategia effettivamente adottata è un mix «ibrido» tra ricerca della convenienza e ricerca della differenziazione.

18.3 Temi trasversali a ogni strategia di business

La definizione della value proposition e degli attributi dell'offerta è il nucleo di ogni strategia di business, ma non ne esaurisce il contenuto. Restano decisioni trasversali, rilevanti in ogni punto del continuum – anche nei casi più «estremi» – che i prossimi capitoli affrontano singolarmente: il **posizionamento** dell'offerta rispetto al sistema cognitivo del cliente, la **gestione del brand** (naturalmente più centrale nelle strategie di differenziazione), le **fonti del vantaggio di costo** (più centrali nelle strategie di convenienza) e la **strategia dei canali distributivi**, che assume sempre un ruolo decisivo indipendentemente dal punto del continuum in cui l'impresa si colloca.

IN SINTESI

Contrariamente alla rigida alternativa «stuck in the middle» del modello originario di Porter, la maggior parte delle strategie di business reali si colloca lungo un continuum tra convenienza pura e differenziazione estrema, a cui corrispondono cinque macro-categorie di prodotto dalle commodity al lusso estremo. Posizionamento, brand, gestione dei costi e distribuzione restano temi trasversali, rilevanti qualunque sia il punto del continuum scelto – e sono l'oggetto dei prossimi capitoli.

19 Il posizionamento: Ries, Trout e le mappe percettive

19.1 Tre accezioni di «posizionamento»

Il termine «posizionamento» è utilizzato in letteratura manageriale con almeno tre significati distinti, non in contrasto tra loro ma di ampiezza decrescente. In senso lato (il modello di Saloner, Shepard e Podolny incontrato nel capitolo sui due paradigmi), posizionarsi significa occupare una collocazione favorevole nel proprio campo di attività – come Google nei flussi di informazione, o l'olandese ASML nella fotolitografia EUV per la produzione dei chip più avanzati. In senso più ristretto, per Porter posizionarsi significa scegliere tra leadership di costo e differenziazione. Il terzo significato, oggetto di questo capitolo, riguarda la comunicazione tra impresa e mercato: il modo in cui il potenziale cliente colloca, nella propria mente, i messaggi che gli giungono dall'impresa.

19.2 La battaglia per la mente del cliente

DEFINIZIONE – POSITIONING (RIES E TROUT, 1969-1984)

Al Ries e Jack Trout, nel celebre studio **Positioning: The Battle For Your Mind**, hanno affrontato il problema di un'impresa che deve farsi ascoltare in un contesto saturo di stimoli pubblicitari – un «rumore di fondo» che rischia di impedire ai messaggi aziendali di raggiungere il cliente, o di farli arrivare distorti. La loro tesi centrale: «il posizionamento nasce insieme al prodotto ma non ha niente a che fare con interventi sul prodotto, perché riguarda piuttosto il modo in cui il prodotto trova collocazione nella mente del potenziale compratore» (Ries e Trout, 1984).

La **percezione** – il processo psichico che trasforma gli stimoli sensoriali in forme dotate di significato – è cruciale per due ragioni. Primo: i contenuti di un'offerta esistono, per il cliente, solo nella misura in cui vengono percepiti – e la percezione filtra e talvolta distorce gli stimoli rispetto alle intenzioni dell'impresa. Secondo: la percezione si lega automaticamente alla **valutazione** – attribuire una posizione a qualcosa rispetto alle proprie scale di valori è un processo che scatta non appena percepiamo qualcosa, senza che ce ne rendiamo pienamente conto.

19.3 Il processo cognitivo a tre stadi

MODELLO – PERCEZIONE, VALUTAZIONE, PREFERENZA

1. **Percezione**: l'offerta esiste per il cliente solo se e come viene percepita; senza percezione, il processo d'acquisto non comincia nemmeno.
2. **Valutazione**: una volta percepita, l'offerta viene «posizionata» nelle scale di valore del cliente, sia rispetto ai singoli attributi sia rispetto all'impressione complessiva (la value proposition).

3. **Preferenza:** la decisione finale di acquisto è sempre una valutazione comparativa tra alternative – prima la scelta se acquistare o meno, poi, in presenza di più opzioni, quale preferire.

Un'implicazione decisiva discende da questo schema: non esiste, per l'impresa, un'alternativa tra «decidere» e «non decidere» sul proprio posizionamento. Nel momento stesso in cui l'impresa si manifesta all'esterno, il cliente la posiziona comunque nelle proprie scale di valore – l'unica scelta reale del management è se questo posizionamento avvenga in modo casuale e subito, o attraverso decisioni deliberate e gestite.

MODELLO – TRE OBIETTIVI PER GESTIRE IL POSIZIONAMENTO

- **Farsi percepire:** superare il «rumore di fondo» e ottenere attenzione, il primo ostacolo, tanto più difficile quanto più il mercato è saturo di stimoli.
- **Ottenere una valutazione positiva:** non basta essere notati, occorre che l'offerta si collochi favorevolmente nelle scale di valore del cliente.
- **Tradurre l'apprezzamento in preferenza:** l'ostacolo finale, spesso il più impegnativo, è prevalere nel confronto comparativo con le offerte concorrenti.

Gli strumenti operativi per perseguire questi tre obiettivi sono, in sintesi: un'attenta **business intelligence** sul sistema di percezioni e preferenze dei clienti e sulle mosse dei concorrenti; la **progettazione dell'offerta** in termini di value proposition e attributi (distinguendo attesi e differenzianti); una **comunicazione** efficace, che richiede accesso ai canali appropriati, risorse adeguate e capacità di formulare i messaggi giusti.

19.4 Le mappe di posizionamento

CASO – COSTRUIRE E SOVRAPPORRE MAPPE PERCETTIVE

Le mappe di posizionamento sono matrici a due dimensioni, ciascuna rappresentativa di un fattore ritenuto essenziale per la valutazione del cliente – per esempio, per un bene di moda, qualità percepita (o prezzo) sull'un asse e «contenuto moda» (stile classico contro stile di tendenza) sull'altro. Costruendo separatamente una **mappa delle percezioni** (dove i clienti collocano i brand esistenti) e una **mappa delle preferenze** (che cosa i clienti cercano), e sovrapponendole, è possibile individuare quanto ciascun brand copra efficacemente un segmento specifico: un brand ben focalizzato su un segmento richiede solo aggiustamenti minori; un brand con posizionamento troppo estremo, non allineato con nessun segmento reale, richiede una revisione più sostanziale della propria offerta.

IN SINTESI

Il posizionamento nel senso di Ries e Trout riguarda la collocazione dell'offerta nella mente del cliente, attraverso un processo cognitivo di percezione, valutazione e preferenza che l'impresa non può scegliere di ignorare, ma solo scegliere se gestire deliberatamente o subire. Le mappe di posizionamento offrono uno strumento operativo per diagnosticare quanto efficacemente

un'offerta copra il segmento a cui si rivolge. Il prossimo capitolo approfondisce come questi principi si applichino alla costruzione della marca.

20 Costruire la marca: casi Ferrero e Antinori

20.1 Il brand come mediatore dell'esperienza del cliente

Per quanto un'impresa possa godere di grande notorietà, il cliente raramente ha un'esperienza diretta dell'impresa in quanto tale – i suoi dirigenti, le sue strutture produttive. Ciò di cui ha esperienza concreta sono i suoi prodotti, e l'impresa stessa gli appare, essenzialmente, attraverso il concetto astratto di **brand**.

CASO – FERRERO: IL BRAND COSTRUITO DAI PRODOTTI

Ferrero è un'azienda di enorme notorietà globale, ma per il cliente comune «Ferrero» non è un'entità con cui si abbia un'esperienza diretta: lo sono invece Nutella, Kinder, Rocher. Il brand Ferrero ha acquisito il proprio valore proprio attraverso il successo di questi prodotti – a cominciare da Nutella, il primo a consolidarsi, che ha poi trainato la percezione positiva di tutti i prodotti arrivati successivamente sotto lo stesso marchio.

Questo caso illustra un principio generale: il brand non è un'entità che precede il successo dei prodotti, ma tipicamente un asset che si costruisce a partire da esso, capitalizzando nel tempo la reputazione generata dai prodotti di maggior successo per estenderla a tutta la gamma.

20.2 Estensione del brand: un equilibrio delicato

Una volta costruito, il brand può essere esteso a prodotti o linee diverse da quella di origine, ma l'operazione richiede attenzione: sfruttare male il potenziale di reputazione di un brand rischia di «banalizzarlo», distruggendo più valore di quanto se ne generi. Una linea di azione praticabile è utilizzare marchi differenti per linee di prodotto differenti, preservando così il valore del brand principale mentre si perseguono strategie di sviluppo del mercato più aggressive su segmenti diversi.

CASO – ANTINORI E LA DOPPIA MARCA

L'azienda vinicola Antinori, tra la fine del Novecento e gli anni Duemila, ha costruito la propria leadership puntando non sulla crescita quantitativa (il numero di bottiglie prodotte è rimasto sostanzialmente stabile) ma sulla crescita del valore medio dei prodotti venduti. Successivamente ha distinto la propria offerta in due famiglie: i vini di maggior pregio, che continuano a utilizzare il marchio Antinori (e quelli delle tenute acquisite), e i vini destinati a una distribuzione più ampia e a prezzi più contenuti, per i quali è stato scelto un marchio distinto – trasformando «Santa Cristina», originariamente il nome di un singolo vino, in un marchio ombrello per un'intera famiglia di prodotti destinata a un pubblico più largo, senza compromettere il posizionamento premium del marchio principale.

20.3 Il brand come leva strategica, in ogni tipo di mercato

La debolezza di una strategia può risiedere non tanto nella qualità dell'offerta, quanto nello scarso appeal della marca – per scarsa notorietà o per un problema di reputazione ereditato dal passato. I rimedi possibili includono campagne per aumentare la notorietà, iniziative per recuperare la reputazione, o la creazione di un marchio alternativo. All'opposto, un brand noto e apprezzato può essere una delle leve principali per superare le resistenze del cliente al lancio di un prodotto nuovo.

Come per il posizionamento, la gestione del brand è un tema trasversale a ogni tipo di strategia di business, non solo alle strategie di differenziazione: la sola vera eccezione, peraltro rara nella pratica, è quella dei mercati di pura commodity, in cui il cliente non ha in linea di principio alcun interesse a distinguere un produttore da un altro – anche se, anche in questi casi, la reputazione dell'offerente conserva spesso un certo peso.

IN SINTESI

Il brand è il tramite concreto attraverso cui il cliente sperimenta un'impresa, e si costruisce tipicamente a partire dal successo dei prodotti (Ferrero) più che precederlo. La sua estensione a nuove linee richiede un equilibrio attento tra sfruttamento della reputazione e rischio di banalizzazione, spesso gestito attraverso l'uso di marchi distinti per segmenti diversi (Antinori/Santa Cristina). Il prossimo capitolo tratta l'altra grande leva trasversale della strategia di business: le fonti del vantaggio di costo.

21 Le fonti del vantaggio di costo: fattori produttivi e dimensione

21.1 Un tema trasversale, non solo della convenienza

Tenere sotto controllo la struttura dei costi è la condizione essenziale per competere con successo con una strategia basata sulla convenienza, ma resta rilevante per qualunque strategia di business, con la parziale eccezione dei beni di lusso estremo. Anche in una strategia di differenziazione, il prezzo resta una variabile di cui tenere conto, perché i clienti hanno comunque vincoli di budget o possono preferire, a parità di soddisfazione attesa, l'offerta meno costosa.

DEFINIZIONE – LIVELLO E NATURA DEI COSTI

Il tema dei costi si pone su due piani distinti: il **livello** (costi totali o costi unitari) e la **natura** (fissi o variabili, già incontrata a proposito dell'integrazione verticale). È bene ricordare che il rapporto tra le due letture si inverte: a livello di costi totali la componente fissa è quella «di struttura» e la variabile dipende dai fattori acquistati da fornitori; a livello di costi **unitari** accade l'opposto – l'incidenza dei costi fissi varia con il grado di sfruttamento della struttura, mentre l'incidenza di un costo variabile per unità di prodotto tende a restare costante.

Le fonti dei vantaggi di costo unitario si possono ricondurre a tre categorie: economie dal lato del costo dei fattori produttivi, economie legate alla dimensione aziendale, ed economie legate all'organizzazione dei processi (trattate nel prossimo capitolo).

21.2 Economie dal lato dei fattori produttivi

MODELLO – RIDURRE IL COSTO DEL LAVORO E DEGLI ALTRI INPUT

- **Costo del lavoro:** leva rilevante nei settori labour-intensive, ma difficile da attivare nei paesi sviluppati per la tutela dei lavoratori qualificati; praticabile soprattutto delocalizzando le lavorazioni meno qualificate, automatizzando i processi, o esternalizzando fasi ad hoc (trasformando costi fissi in variabili).
- **Altri input:** si può agire sulla localizzazione produttiva vicino a fonti di materie prime o mercati di sbocco (le tradizionali acciaierie vicino alle miniere, le cartiere vicino ai corsi d'acqua – un vantaggio oggi ridimensionato dal calo dei costi di trasporto), oppure aumentando il potere negoziale verso i fornitori: ampliando la platea di fornitori disponibili per mantenere competizione tra loro, o facendo leva sulla quantità e regolarità degli ordinativi – un aspetto che rimanda direttamente alla dimensione aziendale.

21.3 Le economie di dimensione

MODELLO – ECONOMIE DI SCALA

Si hanno economie di scala quando, a seguito di un salto dimensionale, la crescita dei costi fissi di struttura è meno che proporzionale rispetto all'incremento di capacità produttiva – riducendo l'incidenza del costo fisso per unità di prodotto. Sono di natura **potenziale**: diventano **effettive** solo se il nuovo potenziale produttivo viene davvero sfruttato sul lato delle vendite; in caso contrario, l'incidenza unitaria dei costi fissi può addirittura aumentare rispetto alla situazione di partenza, producendo un «effetto boomerang». Si distinguono economie di scala **tecnologiche** (maggiore produttività degli impianti, maggiore specializzazione del lavoro, superamento della soglia minima di convenienza di certi impianti) ed economie di scala **gestionali** (condizioni di acquisto più favorevoli sugli approvvigionamenti al crescere degli ordinativi; accesso a competenze manageriali specializzate il cui costo fisso diventa sostenibile solo oltre una certa scala di fatturato).

MODELLO – ECONOMIE DI ESPERIENZA

Derivano dall'apprendimento accumulato nello svolgere ripetutamente un'attività (**learning by doing**): con l'esperienza si impiega meno tempo, si commettono meno errori, si riducono sprechi e necessità di supervisione. Gli studi sull'«effetto-esperienza» indicano riduzioni del costo unitario nell'ordine del 20-30% (talvolta fino al 50%) per ogni raddoppio della produzione cumulata. L'effetto è amplificato dalla standardizzazione di prodotti e processi (il caso storico della catena di montaggio di Henry Ford per il Modello T) e dalla complessità del processo, dove il vantaggio dell'apprendimento è massimo.

MODELLO – ECONOMIE DI AMPIEZZA

Le economie di scala e di esperienza sono massime con produzioni standardizzate – ma è possibile sfruttarle anche in produzioni diversificate, purché si creino sinergie tra i processi con cui prodotti diversi sono realizzati (approvvigionamenti, R&S, produzione, distribuzione condivisi). È bene notare che il termine corretto è economie «di ampiezza» (o «di raggio d'azione»): definirle economie «di scopo» è un errore diffuso, nato dall'assonanza con l'inglese **scope**, che significa appunto ampiezza e non «scopo».

CASO – LE PIATTAFORME CONDIVISE NELL'INDUSTRIA AUTOMOBILISTICA

Gruppi come Volkswagen (che riunisce, tra gli altri, i marchi Audi, Porsche, SEAT, Škoda, Lamborghini) o Stellantis (nato dalla fusione di PSA e FCA, con marchi come Peugeot, Citroën, Opel, FIAT, Alfa Romeo, Jeep, Chrysler, Maserati) offrono al mercato un'ampia varietà di modelli e marchi, ma sostengono la redditività del business condividendo **piattaforme** comuni – la struttura di base più costosa da sviluppare – oltre a motori e componenti elettroniche: modelli apparentemente diversi, anche di marchi diversi, possono condividere fino al 90% delle componenti e persino gli stabilimenti

produttivi, realizzando economie di scala e di esperienza su parti e processi comuni pur mantenendo la diversificazione dell'offerta finale.

IN SINTESI

Le fonti del vantaggio di costo dal lato dei fattori produttivi e della dimensione aziendale – economie di scala, di esperienza e di ampiezza – restano il più potente strumento di riduzione dei costi unitari, ma richiedono un effettivo sfruttamento del potenziale produttivo generato, pena l'effetto boomerang. Il prossimo capitolo tratta la terza categoria di fonti: le economie legate all'organizzazione dei processi e alla progettazione del prodotto.

22 Economie di processo: il Just-In-Time e la riprogettazione dell'offerta

22.1 Ridurre gli sprechi

La terza categoria di fonti del vantaggio di costo riguarda l'ottimizzazione dei processi produttivi e la progettazione dei prodotti. Un primo fronte è la riduzione degli **sprechi**: eliminazione di fasi inutili, ridondanti o rinunciabili di un processo (dove «rinunciabile» indica una fase che riduce qualità o prestazioni in misura più che compensata, agli occhi del cliente, dalla maggiore convenienza ottenuta), eliminazione dei **colli di bottiglia** – interni, quando le diverse fasi di un processo hanno capacità non bilanciate, o esterni, quando è l'approvvigionamento degli input a limitare la capacità complessiva – e razionalizzazione delle **scorte**, che rappresentano capitale immobilizzato in beni non ancora venduti, con costi finanziari (il capitale investito) e operativi (spazio, personale, rischio di danneggiamento o obsolescenza).

22.2 Il metodo Just-In-Time

DEFINIZIONE – JUST-IN-TIME (JIT)

Messo a punto in Giappone tra gli anni Ottanta e Novanta, in particolare da Toyota, il Just-In-Time è un modello di gestione dei processi industriali che punta a minimizzare gli sprechi legati alle scorte, fondandosi su due principi: produrre solo ciò che il cliente chiede, nei tempi che ritiene accettabili – conciliando produzione di serie e produzione su commessa – e far sì che le catene di fornitura rispondano in tempo reale alle necessità del processo produttivo, minimizzando la necessità di scorte di input.

Il punto nodale del JIT è la riduzione del **lead time**, il tempo necessario a soddisfare un ordine. Gli strumenti tipici sono: l'integrazione informativa in tempo reale con la catena di fornitura; l'aumento della prossimità fisica ai fornitori (in alcuni casi invitati ad aprire unità operative accanto agli stabilimenti del cliente); l'eliminazione dei «tempi morti» attraverso metodologie di pianificazione come i diagrammi PERT e Gantt o i moderni sistemi ERP; e, quando opportuno, una modifica del livello di integrazione verticale, con l'esternalizzazione di fasi a fornitori specializzati capaci di sfruttare economie di dimensione non accessibili al cliente.

22.3 Riprogettare l'offerta

Un'ultima categoria di interventi riguarda direttamente la progettazione del prodotto o dell'offerta.

MODELLO – TRE LEVE DI RIPROGETTAZIONE

- **Semplificazione:** eliminare attributi non indispensabili per il cliente, spesso rendendoli disponibili separatamente a pagamento.
- **Configurazione modulare:** progettare il prodotto su una piattaforma comune con moduli intercambiabili, anziché su una configurazione «dedicata» in cui ogni componente è ottimizzata per le altre. Una configurazione modulare è in genere meno performante di una dedicata, ma offre grande flessibilità (modifiche rapide sostituendo un modulo, senza riprogettare l'intero prodotto) ed economie di dimensione sulle componenti standardizzate – il principio alla base di computer, smartphone, mobili modulari e automobili a piattaforma condivisa.
- **Modifica della natura del prodotto:** trasformazione da fisico a virtuale (la distribuzione digitale che ha sostituito i supporti fisici nell'audiovisivo) o da prodotto a servizio (la **sharing economy**, che trasforma beni normalmente posseduti – automobili, biciclette, monopattini – in beni noleggiati), eliminando passaggi di produzione o distribuzione e generando risparmi rilevanti.

CASO – LA SEMPLIFICAZIONE RADICALE DI RYANAIR

Ryanair ha costruito il proprio modello di business sulla capacità di offrire voli a prezzi molto contenuti attraverso una duplice semplificazione: dal lato dell'offerta, eliminando dal prodotto-base i servizi accessori un tempo standard (pasti, bagaglio in stiva, scelta del posto) e rendendoli disponibili separatamente a pagamento; dal lato della flotta, adottando un unico modello di aeromobile – il Boeing 737 – per ridurre drasticamente i costi di addestramento del personale di volo e di terra e di manutenzione.

22.4 Un'implicazione strategica, non solo operativa

Molti di questi interventi, per quanto abbiano natura tecnica, hanno rilevanti implicazioni strategiche: a livello corporate, quando comportano una modifica della configurazione aziendale (crescita, cambio del livello di integrazione, riorganizzazione profonda dei processi); a livello business, quando incidono direttamente sulla definizione dell'offerta e della sua value proposition (modifica della natura del prodotto, riconfigurazione dell'offerta). La gestione dei costi resta centrale nelle strategie di convenienza, ma non va mai trascurata nemmeno nelle strategie di qualità e differenziazione, dove non è raro che si commettano errori proprio per aver rincorso senza criterio ogni possibile arricchimento dell'offerta, senza un'adeguata considerazione del suo impatto sui costi.

IN SINTESI

Le economie di processo – riduzione degli sprechi, metodo Just-In-Time, riprogettazione modulare o semplificata dell'offerta – completano il quadro delle fonti del vantaggio di costo, spesso con implicazioni che vanno ben oltre l'esecuzione operativa per toccare scelte propriamente strategiche, sia corporate sia business. Il prossimo capitolo tratta l'ultima grande leva trasversale della strategia di business: la scelta dei canali distributivi.

23 La strategia dei canali distributivi

23.1 Canale diretto e canali indiretti

Con questo capitolo si chiude il Modulo I del corso, dedicato al programma di Vincenzo Zampi. La distribuzione commerciale è l'ultimo grande tema trasversale a ogni strategia di business, rilevante indipendentemente dalla logica di fondo – convenienza o differenziazione – adottata.

DEFINIZIONE – CANALE DIRETTO E CANALI INDIRETTI

Il **canale diretto** consiste nel raggiungere il cliente senza intermediari: punti vendita propri (outlet aziendali, negozi in location prestigiose), shop online, o una forza vendita propria (dipendenti o agenti). I **canali indiretti** si avvalgono di intermediari indipendenti, distinguibili in chi opera in nome e per conto proprio – acquistando i beni per poi rivenderli, come grossisti, dettaglianti, catene della distribuzione organizzata o marketplace online – e chi opera in nome di un'impresa ma per conto proprio, come le catene in **franchising**. Una figura particolare è l'**agente di commercio** (o rappresentante), che promuove le vendite in una zona di competenza senza acquisire la proprietà dei beni né i relativi rischi commerciali.

23.2 Valutare gli intermediari: potenza e qualità

MODELLO – DUE CRITERI DI VALUTAZIONE DEGLI INTERMEDIARI

- **Potenza:** capacità di smercio in termini quantitativi, legata all'ampiezza del pubblico raggiunto e alla fedeltà che l'intermediario ha saputo costruirsi. Le grandi catene della distribuzione organizzata e i principali marketplace online sono gli intermediari più «potenti», e sono i più adatti per le strategie di convenienza, che richiedono operare su vasta scala.
- **Qualità:** capacità di raggiungere una clientela di fascia alta con cui l'intermediario ha rapporti duraturi. È il criterio decisivo per le strategie di differenziazione – motivo per cui i grandi marchi della moda, per mantenere il massimo controllo sul proprio posizionamento, privilegiano spesso la distribuzione diretta attraverso punti vendita di proprietà nelle location più prestigiose.

I migliori intermediari sono una risorsa scarsa, contesa da più imprese: un intermediario di successo può accettare solo un numero limitato di marchi in una data categoria, e tende a privilegiare le imprese con un'immagine di marca già solida – riservando solo occasionalmente un ruolo di «talent scout» verso brand emergenti ma promettenti. Le decisioni sulla distribuzione, per questo, non vanno trattate come un aspetto accessorio da definire dopo aver fissato gli altri elementi della strategia, ma vanno considerate fin dalle prime fasi della sua formulazione.

23.3 Push e pull

DEFINIZIONE – SUPPLY PUSH E DEMAND PULL

Si ha una situazione di **supply push** quando le scelte del cliente sono determinate dalle politiche dell'insegna commerciale, che può facilmente sostituire un fornitore con un altro: una posizione debole per il produttore, con scarso potere negoziale sull'intermediario. Si ha invece **demand pull** quando è il cliente a richiedere specificamente una marca all'intermediario, rafforzando la posizione negoziale del produttore. Raggiungere una condizione di demand pull richiede di essersi costruiti una solida immagine di marca, attraverso un'offerta di qualità efficacemente comunicata al cliente finale – un obiettivo strategicamente preferibile, ma non sempre a portata di ogni impresa.

23.4 Scegliere tra distribuzione diretta e indiretta

Optare per la distribuzione **diretta** richiede di valutare attentamente due condizioni: la disponibilità di risorse sufficienti a gestire in proprio promozione, rete di vendita, ordini, pagamenti e logistica (un approccio più adatto a imprese di dimensioni contenute, difficilmente sostenibile su larga scala); e la disponibilità ad assumersi per intero il rischio finanziario e commerciale (insoluti, deperimento, obsolescenza di magazzino), che il ricorso a intermediari riduce drasticamente. Optare per la distribuzione **indiretta** richiede invece di individuare i canali più adatti, comprendere le esigenze degli intermediari oltre a quelle del cliente finale, e costruire una partnership equilibrata sul piano del potere di mercato reciproco.

CASO – STRATEGIE MULTICANALE E CONFLITTO TRA CANALI

È oggi frequente che un'impresa adotti politiche distributive **multicanale**: canale lungo (grossisti) in alcune aree, canale breve (dettaglianti diretti) in altre, canale diretto tramite e-commerce proprio – o che serva contemporaneamente operatori in reciproca competizione, come la grande distribuzione organizzata e i negozi di prossimità. In questi casi va posta particolare attenzione a evitare che le scelte distributive alimentino conflitti tra i canali, generando la percezione che alcuni operatori siano sistematicamente penalizzati a vantaggio di altri.

IN SINTESI

La scelta del canale distributivo – diretto o indiretto, valutato per potenza o per qualità, in equilibrio push/pull – è una decisione strategica di prima grandezza, da affrontare fin dalle fasi iniziali della formulazione della strategia di business, e non come un dettaglio esecutivo successivo. Con questo capitolo si chiude il Modulo I del corso (programma di Vincenzo Zampì): le due appendici che seguono trattano Blue Ocean Strategy, nicchie e coopetition, e il rapporto tra strategia e pianificazione.

24 Blue Ocean, nicchia e coopetition

24.1 Oltre la logica militare della strategia

La parola «strategia» evoca un contesto militare, centrato sul confronto tra concorrenti. W. Chan Kim e Renée Mauborgne, nel loro studio del 2005 **Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant**, hanno proposto di spostare il focus dalla ricerca di modi per superare i concorrenti alla ricerca di spazi di mercato ancora inesplorati e privi di concorrenza.

DEFINIZIONE – RED OCEAN E BLUE OCEAN

I **red ocean** sono i mercati esistenti, in cui le imprese competono ferocemente per una domanda già nota, spesso scivolando verso la competizione di prezzo. I **blue ocean** sono spazi di mercato non ancora sfruttati, dove la domanda è ancora «vergine» e la competizione, semplicemente, non esiste ancora.

Kim e Mauborgne, analizzando oltre cento casi di lancio di nuovi prodotti, hanno rilevato che l'86% avveniva in red ocean, ma il 14% realizzato in blue ocean generava il 38% dei ricavi complessivi e il 61% dei profitti – una sproporzione che gli autori attribuiscono all'assenza di pressione competitiva sul prezzo. Gli autori non hanno inventato una logica nuova, ma hanno descritto in modo rigoroso una strategia sempre esistita.

CASO – QUATTRO CASI STORICI DI BLUE OCEAN STRATEGY

- **Il Modello T di Henry Ford**: ha aperto il mercato di massa dell'automobile, intercettando una domanda fino ad allora latente.
- **Il Macintosh di Steve Jobs**: ha dato avvio al mercato del personal computer per uso consumer, non più solo professionale.
- **Southwest Airlines** (poi ripreso in Europa da Ryanair): ha inventato il modello dei voli low-cost, rendendo accessibile il trasporto aereo a chi, per il costo, non ne avrebbe mai usufruito.
- **Il Post-it**: nato quasi per caso, ha intercettato un'esigenza latente che nessuno prima aveva saputo riconoscere.

La Blue Ocean Strategy è un caso paradigmatico dell'intreccio tra decisioni corporate e business: individuare un ambito di attività non ancora presidiato è una scelta corporate, ma non basta da sola – occorre poi costruire un'offerta capace di soddisfare i nuovi clienti e avviare effettivamente lo sviluppo del mercato, formulando cioè anche una strategia di business efficace.

24.2 Le strategie di nicchia

DEFINIZIONE – STRATEGIA DI NICCHIA VS. FOCALIZZAZIONE

La strategia di nicchia può essere confusa con la strategia di «focalizzazione» di Porter, poiché entrambe si rivolgono a un segmento ristretto. La differenza è nella logica di fondo: la focalizzazione punta su un ambito ristretto per sfruttare punti di forza specifici, mentre la nicchia risponde a una logica essenzialmente **difensiva** – rifugiarsi in un mercato protetto quando la posizione competitiva dell'impresa è minacciata da concorrenti che possono fare leva sulla dimensione. Un mercato «di nicchia» tipicamente ha domanda potenziale ridotta ma esigenze elevate e specializzate, un terreno poco adatto a chi compete su economie di scala e distribuzione estensiva.

La nicchia è tipicamente la strategia delle imprese in fase di avvio, per la loro fisiologica fragilità iniziale – e talvolta un mercato nasce come nicchia per poi svilupparsi in un mercato di massa (le action-cam, aperte da GoPro; i prodotti agroalimentari di qualità territoriale) oppure, all'opposto, un mercato di massa può ridursi a nicchia per effetto dell'innovazione tecnologica (le pellicole fotografiche o i supporti fisici musicali, soppiantati dal digitale ma sopravvissuti grazie a una nicchia di appassionati).

24.3 Coopetition

DEFINIZIONE – COOPETITION (RAY NOORDA, 1996)

Termine coniato nel 1996 dall'allora CEO di Novell, indica situazioni in cui imprese in concorrenza tra loro decidono di svolgere in comune alcune attività, restando poi competitor sul mercato finale. Perché sia efficace, la collaborazione deve: riguardare fasi del processo diverse dal collocamento del prodotto sul mercato (ciascuna impresa mantiene il proprio marchio e la propria strategia); permettere di raggiungere vantaggi (riduzione costi, R&S) che nessuna delle imprese potrebbe conseguire da sola; e non eliminare gli specifici vantaggi competitivi di ciascun partecipante.

MODELLO – TRE CONTESTI FAVOREVOLI ALLA COOPETITION

- **Settori ad altissimi costi di R&S ma dove conta il marketing:** l'automotive, dove alleanze per sviluppare piattaforme e componenti condivise convivono con la piena concorrenza commerciale tra i marchi partecipanti – e non di rado evolvono in vere fusioni.
- **Settori a processi complessi e margini bassi:** il trasporto aereo, dove il sistema hub-and-spoke ha reso le grandi alleanze internazionali (che condividono voci di costo e ampliano la rete di destinazioni offerte anche dalle compagnie minori) una necessità quasi strutturale.
- **Settori frammentati con prevalenza di piccole imprese:** molti comparti agroalimentari (vino, prodotti tipici), dove i consorzi permettono di raggiungere la massa critica necessaria per attività di promozione internazionale altrimenti insostenibili per il singolo produttore.

IN SINTESI

Blue Ocean Strategy, strategia di nicchia e coopetition sono tre logiche che arricchiscono il quadro delle strategie di base: la prima punta a evitare del tutto la concorrenza aprendo nuovi mercati; la seconda si rifugia difensivamente in un segmento protetto; la terza convive con la concorrenza cooperando su fasi selezionate del processo. Con questo capitolo si conclude l'Appendice 1 del programma di Zampi; il prossimo capitolo, l'Appendice 2, tratta il rapporto tra strategia e pianificazione.

25 Strategia e pianificazione

25.1 Il contenuto e il contenitore

Questo ultimo capitolo del Modulo I chiarisce un fraintendimento ricorrente: la differenza tra formulare una strategia e tradurla in una pianificazione – in prima approssimazione, la differenza tra il contenuto e il contenitore.

DEFINIZIONE – STRATEGIA, PIANIFICAZIONE, PROGRAMMAZIONE

Formulare una strategia significa delineare possibili scenari futuri, scegliere tra essi quello ritenuto più verosimile, ed elaborare obiettivi e logiche d'azione per raggiungerlo – una visione del futuro (la **mission**) e delle idee su come realizzarla. **Pianificare** significa invece svolgere un'attività essenzialmente tecnica, definendo nel dettaglio e formalizzando in un documento organico (il **piano**) le azioni con cui tradurre in pratica la strategia. Alla pianificazione si associa la **programmazione**, che ordina le azioni previste secondo una precisa scansione logica e temporale (il **programma**).

25.2 Gli strumenti della programmazione

MODELLO – PERT E GANTT

- **Diagramma PERT** (Program Evaluation and Review Technique): sviluppato negli anni Cinquanta dalla società di consulenza Booz, Allen & Hamilton per ridurre tempi e costi nella realizzazione di prodotti complessi che richiedevano il coordinamento di molti fornitori. Scomponi un progetto in attività interdipendenti, ne rappresenta le dipendenze reciproche con frecce numerate, e ne stima i tempi di esecuzione – un metodo statistico applicabile anche alla stima dei costi.
- **Diagramma di Gantt** (Henry L. Gantt, 1910): rappresenta il progetto come una matrice-calendario, con l'arco temporale sull'asse orizzontale e le attività, ordinate secondo la sequenza di svolgimento, sull'asse verticale; una barra colorata indica per ciascuna attività il periodo previsto di inizio e fine.

A questi strumenti si affianca la redazione dei **budget**: documenti che esprimono in forma quantitativa le previsioni di gestione, articolati in un **master budget** collegato a documenti specifici per le singole aree, elaborati sulla base di standard di efficienza storici o di benchmark di settore, e strumento base per il controllo economico-finanziario tramite l'analisi degli scostamenti. Nel tempo il budget è diventato anche uno strumento motivazionale, attraverso la fissazione di obiettivi sfidanti.

25.3 Sei ragioni per pianificare

Pianificazione e programmazione, purché non si riducano a un puro esercizio tecnico ma restino la traduzione operativa di una strategia sostanziale, restano strumenti di assoluta importanza gestionale per almeno sei ragioni.

MODELLO – LE SEI RAGIONI PER PIANIFICARE

1. **Coordinare** le attività previste dalla strategia – tanto più importante quanto più numerose, eterogenee e distribuite nel tempo sono le attività da coordinare.
2. **Evitare di trascurare informazioni importanti** e ridurre gli errori, costringendo a entrare nel dettaglio delle cose da fare rispetto al livello più generale della formulazione strategica.
3. **Favorire la razionalità**, facendo emergere con chiarezza i trade-off da affrontare.
4. **Individuare un orizzonte di riferimento** – un punto di inizio e un punto di arrivo (il «periodo di piano») indispensabile per valutare la convenienza degli investimenti e i tempi del loro recupero.
5. **Dotarsi di strumenti di controllo**, traducendo gli obiettivi generali della strategia in obiettivi specifici con tempi definiti, verificabili tramite budget previsionali e analisi degli scostamenti.
6. **Comunicare, motivare e favorire il consenso** – informando dipendenti e stakeholder di ciò che l'organizzazione intende fare, e coinvolgendoli nel processo per trasformare il piano da imposizione dall'alto a risultato almeno in parte condiviso.

IN SINTESI

Strategia e pianificazione non vanno confuse – la prima è l'elaborazione di una visione e di una logica d'azione, la seconda la sua traduzione tecnica in un documento operativo – ma la pianificazione, sostenuta da strumenti come PERT, Gantt e budget, resta un passaggio essenziale per coordinare, comunicare e controllare l'attuazione di qualunque strategia. Con questo capitolo si conclude il Modulo I del corso, basato sul programma di Vincenzo Zampi (6 CFU): il modulo successivo affronta, attraverso il programma di Francesco Capone (3 CFU), gli strumenti di analisi esterna e interna dell'impresa.

MODULO II

Analisi Strategica – prof. Francesco Capone (3 CFU)

Analisi del macro-ambiente, del settore e delle risorse aziendali, secondo il programma integrativo ai capitoli 3-7, 9 e 10 del testo adottato.

26 L'analisi del macro-ambiente: PESTEL e scenari

26.1 Il modello a strati dell'ambiente competitivo

Il Modulo II del corso, basato sul programma di Francesco Capone, affronta gli strumenti di analisi esterna e interna che il Modulo I ha costantemente richiamato senza svilupparli in dettaglio. Il modello di riferimento, proposto da Johnson, Scholes e Whittington, rappresenta la «posizione strategica» di un'impresa attraverso tre livelli di analisi esterna via via più specifici – **macro level** (PESTEL, key driver, scenari), **industry level** (le cinque forze di Porter, il paradigma SCP), **market level** (arena competitiva, gruppi strategici, segmenti) – affiancati dall'analisi interna del potenziale aziendale e dall'analisi degli stakeholder e degli scopi dell'organizzazione. Questo capitolo tratta il primo livello.

DEFINIZIONE – MACRO-AMBIENTE

Il macro-ambiente è costituito dall'ampio insieme di fattori ambientali che, con intensità più o meno diretta, esercitano un impatto su numerose organizzazioni, settori produttivi e mercati contemporaneamente – a differenza dei fattori di settore o di mercato, specifici di un singolo ambito competitivo.

26.2 Il framework PESTEL

MODELLO – LE SEI CATEGORIE DEL PESTEL

- **Politica:** ruolo dello Stato, stabilità di governo, attrazione degli investimenti, barriere al commercio internazionale, relazioni geopolitiche.
- **Economia:** PIL, tassi di cambio e di interesse, consumi privati, distribuzione dei redditi, inflazione, costo del lavoro, intervento statale nell'economia.
- **Società/cultura:** demografia e invecchiamento della popolazione, composizione dei nuclei familiari, distribuzione della ricchezza, stili di vita, sensibilità ambientale, attitudine all'imprenditorialità, geografia dei cluster di imprese.
- **Tecnologia:** investimenti in R&S, attività brevettuale, ritmo dell'innovazione e del lancio di nuovi prodotti, qualificazione della forza lavoro.
- **Ecologia:** inquinamento, cambiamento climatico, sviluppo sostenibile, gestione del ciclo di vita ecologico del prodotto.
- **Legale:** disciplina della concorrenza, del mercato del lavoro e dei capitali, deregulation, normativa su lavoro, ambiente, consumatori, fiscalità.

L'estensione da PEST a PESTEL, con l'aggiunta delle categorie ecologica e legale, riflette la crescente rilevanza di questi fattori nella pratica strategica recente – un esempio ricorrente è il caso Uber, la cui strategia di crescita internazionale si è scontrata ripetutamente con normative locali sul lavoro e sulla concorrenza nel settore dei trasporti.

Un aspetto rilevante per l'analisi economica è la diversa vulnerabilità dei settori ai cicli economici: i **settori congiunturali** (dove i consumatori possono rimandare gli acquisti, come l'automobile – con il boom dell'usato osservato durante la pandemia) e i **settori ad alti costi fissi** (dove la necessità di ammortizzare investimenti ingenti spinge a comprimere i ricavi pur di mantenere i volumi) sono tipicamente i più sensibili.

26.3 Fattori chiave del cambiamento e tecniche di previsione

DEFINIZIONE – FATTORI CHIAVE DEL CAMBIAMENTO

Sono quei fattori del macro-ambiente che, con maggiore probabilità, avranno un impatto rilevante su settori e mercati, condizionando le strategie aziendali. In settori ad alto cambiamento o complessità, individuare una visione univoca del futuro è particolarmente difficile: l'analisi parte tipicamente dai key driver più incerti, per provare a ridurre l'incertezza attraverso diverse tecniche previsionali.

MODELLO – QUATTRO TECNICHE DI PREVISIONE

- **Estrapolazione:** la più semplice, estende al futuro la tendenza rilevata nei dati storici.
- **Brainstorming:** presuppone che il futuro sia prevedibile elaborando collettivamente le idee di più persone, con efficacia legata all'esperienza dei partecipanti e alla complessità del problema.
- **Metodo Delphi:** ricorre al parere di un panel di esperti attraverso un processo iterativo, in cui un questionario viene somministrato in più fasi successive, ciascuna informata anche dalle risposte aggregate della fase precedente.
- **Analisi di scenario:** non punta a prevedere un singolo esito, ma a ipotizzare una combinazione plausibile di eventi futuri e le strategie che ne potrebbero conseguire.

26.4 L'analisi di scenario

MODELLO – LE FASI DELL'ANALISI DI SCENARIO

1. **Individuare l'ampiezza:** definire l'ambito di riferimento e l'orizzonte temporale.
2. **Individuare i fattori chiave del cambiamento.**
3. **Selezionare fattori chiave indipendenti,** capaci di generare conseguenze di segno opposto – generalmente due fattori ad alta incertezza e alto potenziale di determinare esiti divergenti, per costruire scenari plausibili ma diversi tra loro.
4. **Sviluppare lo scenario come una storia:** gli scenari sono sostanzialmente narrazioni, come trame cinematografiche.
5. **Individuare l'impatto degli scenari alternativi sull'impresa.**
6. **Sorvegliare gli sviluppi** nel tempo, verificando quale scenario si stia effettivamente concretizzando.

Lo scopo dell'analisi di scenario non è eliminare l'incertezza sostituendola con una previsione certa, ma incoraggiare i manager a considerare un'ampia gamma di futuri possibili, evitando che la loro «chiusura mentale» ne limiti la capacità di immaginare alternative.

CASO – UNO SCENARIO A DUE ASSI PER L'IT NEL 2030

Un esempio classico di scenario incrocia due fattori chiave indipendenti – per esempio il grado di connessione della società e il livello di controllabilità della tecnologia – generando quattro scenari-storia alternativi (ciascuno con un proprio nome evocativo, come «Datatopia» o «Digital Wild West»), utili a testare la resilienza di una strategia in condizioni ambientali molto diverse tra loro.

IN SINTESI

Il framework PESTEL organizza sistematicamente i fattori del macro-ambiente in sei categorie, mentre le tecniche di previsione (estrapolazione, brainstorming, Delphi, scenario) offrono strumenti diversi per affrontarne l'incertezza – con l'analisi di scenario, basata sui fattori chiave del cambiamento, come lo strumento più adatto a esplorare futuri alternativi anziché prevederne uno solo. Il prossimo capitolo scende al livello di analisi successivo: la struttura del settore e il modello delle cinque forze competitive di Porter.

27 Il modello delle cinque forze competitive di Porter

27.1 Dall'economia industriale al modello di Porter

Il livello di analisi successivo al macro-ambiente è quello del **settore**. La prospettiva classica dell'economia industriale, nel paradigma Struttura-Condotta-Performance (SCP), sosteneva che fosse la struttura del settore a determinare in modo pressoché diretto la condotta delle imprese e, di conseguenza, le loro performance. Michael Porter, muovendo da questa tradizione, ha sviluppato nel suo **Competitive Strategy** (1980) un modello capace di spiegare in termini di **business policy** (strategia d'impresa) ciò che l'economia industriale tradizionale spiegava solo in termini di struttura del mercato.

DEFINIZIONE – IL CONTRIBUTO DI PORTER (1979)

«Il risultato di un'impresa in un settore può essere diviso in due parti: la prima attribuibile al risultato medio di tutti i concorrenti nel settore e la seconda al posizionamento dell'impresa sopra o sotto il risultato medio del settore» (Porter, 1979). Il modello delle cinque forze si concentra sulla prima parte: analizza le ragioni della sensibile e persistente differenza di redditività **tra** settori diversi.

27.2 Le cinque forze

Rispetto alla tradizionale visione a «due stadi» del rapporto domanda/offerta (acquirente e venditore), Porter propone una visione più articolata, in cinque forze.

MODELLO – IL MODELLO DELLE CINQUE FORZE COMPETITIVE

1. **Rivalità tra i concorrenti esistenti:** dipende da numerosità ed equilibrio dimensionale tra i concorrenti, tasso di crescita del settore, costi fissi elevati, barriere all'uscita elevate, bassa differenziazione dei prodotti.
2. **Minaccia di nuovi entranti:** dipende da economie di scala e di esperienza, accesso ai canali di distribuzione, possibili azioni di ritorsione degli incumbent, leggi e interventi della pubblica amministrazione, vantaggi strutturali già acquisiti dagli operatori esistenti.
3. **Minaccia dei prodotti sostitutivi:** prodotti o servizi che, pur nati da un processo produttivo diverso, soddisfano lo stesso bisogno – la valutazione chiave riguarda il rapporto prezzo/prestazioni dei sostituti e gli effetti indotti da imprese di altri settori.
4. **Potere contrattuale dei clienti:** aumenta con bassi switching cost, alta concentrazione dei clienti, elevata incisività del loro potere contrattuale, e bassa redditività/qualità richiesta dei clienti stessi.

5. **Potere contrattuale dei fornitori:** aumenta con alti switching cost (situazioni di lock-in), elevata concentrazione dei fornitori, elevata incisività del loro potere contrattuale, prodotti fortemente differenziati.

27.3 Assunti e implicazioni strategiche

Il modello poggia su due assunti principali: nel medio-lungo periodo è la struttura del settore, rappresentata dalle cinque forze, a definire la profittabilità potenziale delle imprese; e l'obiettivo della strategia competitiva è «trovare una posizione dove ci si possa difendere meglio dalle iniziative della concorrenza o influenzarle a proprio vantaggio» (Porter, 1982). Il contributo principale del modello all'evoluzione degli studi di strategia è stato mostrare che la rivalità diretta tra concorrenti non è l'unico fattore che determina l'attrattività di un settore.

Applicare il modello richiede di seguire un percorso in sei fasi: definire con chiarezza il settore; definire gli attori delle cinque forze; valutarne l'intensità complessiva e le relative motivazioni; valutare l'attrattività complessiva del settore; valutare i cambiamenti recenti e attesi per ciascuna forza; e infine stabilire il posizionamento del business rispetto alle cinque forze.

27.4 Le critiche al modello

MODELLO – SETTE CRITICHE RICORRENTI AL MODELLO DI PORTER

- Eccessivo focus sul lato dell'offerta, quando i clienti sono spesso un attore più strategico di quanto il modello riconosca.
- La varianza di redditività **all'interno** di un settore è tipicamente più elevata di quella **tra** settori diversi – un'osservazione che apre al tema dei gruppi strategici.
- Il modello offre giudizi essenzialmente qualitativi.
- Non considera la possibilità di cooperazione tra clienti e fornitori (tema sviluppato dal modello di Brandenburger e Nalebuff sulla «co-opetition», incontrato nel Modulo I).
- Non considera i segmenti di mercato all'interno di un settore.
- È un modello essenzialmente statico, poco adatto a cogliere le dinamiche evolutive.
- Restano valide molte delle critiche già rivolte al paradigma SCP da cui il modello discende.

IN SINTESI

Il modello delle cinque forze di Porter spiega perché settori diversi mostrino livelli di redditività sistematicamente differenti, articolando la concorrenza oltre la rivalità diretta in cinque dimensioni – rivalità interna, minaccia di nuovi entranti, minaccia di sostituti, potere di clienti e fornitori. Le sue critiche più rilevanti, in particolare sulla varianza interna ai settori, aprono

la strada al tema del prossimo capitolo: le dinamiche della struttura settoriale e il ciclo di vita del settore.

28 Struttura del settore, redditività e ciclo di vita

28.1 Porter contro Rumelt: quanto conta la struttura del settore?

Il capitolo precedente ha lasciato aperta una domanda cruciale, già incontrata nel Modulo I a proposito dei due paradigmi (positioning e resource-based view): quanto pesa davvero la struttura del settore nel determinare la redditività di un'impresa, rispetto alle sue caratteristiche interne?

CASO – LO STUDIO DI RUMELT SU 1.292 SOCIETÀ USA

Una ricerca di Richard Rumelt su 1.292 società statunitensi ha misurato la varianza di redditività sia **tra** settori diversi sia **all'interno** dello stesso settore, a diversi livelli di definizione settoriale (a 3 e a 4 cifre della classificazione merceologica). Il risultato: la varianza tra settori si attestava al 3,9-4,7%, mentre la varianza interna ai settori raggiungeva il 17,6-19,2% – quattro volte superiore. Questo risultato è stato considerato una riprova empirica della validità della **resource-based view**: se la struttura del settore fosse la determinante principale della redditività, la varianza tra settori dovrebbe essere maggiore di quella interna, non il contrario.

Secondo Ghemawat (2007), la struttura del settore condiziona soprattutto i leader di mercato, impegnati nel rafforzare il proprio posizionamento competitivo – un'osservazione che modera senza annullare la tesi di Rumelt: l'importanza relativa di settore e risorse interne dipende anche dalla posizione competitiva specifica dell'impresa considerata.

DEFINIZIONE – DUE VISIONI DELLA REDDITIVITÀ D'IMPRESA

L'approccio dell'**economia industriale** (Porter) vede l'impresa come sostanzialmente adattiva alla struttura del proprio settore. L'approccio **strategico** (Rumelt) sostiene invece che l'impresa, attraverso il proprio comportamento strategico, influisca essa stessa sulle condizioni strutturali: il settore è, in questa prospettiva, il risultato delle scelte strategiche che le imprese via via compiono, non un dato esogeno a cui adattarsi passivamente.

Un'ulteriore critica, sviluppatasi soprattutto negli anni Ottanta e Novanta, riguarda il rapporto stesso tra strategia e cambiamento: ci si è chiesti se la strategia debba essere condizionata prevalentemente dai cambiamenti esterni (l'approccio di chi guarda «fuori» dall'organizzazione, per esempio ricorrendo a fusioni e acquisizioni per crescere) o debba piuttosto essere concepita in funzione delle dinamiche interne – le risorse e competenze dell'organizzazione.

28.2 Il ciclo di vita del settore

Oltre alla struttura statica descritta dalle cinque forze, un settore attraversa nel tempo fasi evolutive distinte, ciascuna con caratteristiche strutturali proprie.

MODELLO – TIPOLOGIA ELEMENTARE DELLA STRUTTURA DEL SETTORE

- **Monopolio:** un'unica impresa, prodotto non sostituibile, barriere all'entrata molto alte, minacce delle cinque forze molto basse.
- **Oligopolio:** pochi concorrenti, prodotti differenziati in vario modo, barriere all'entrata alte, minacce variabili.
- **Concorrenza perfetta:** molti concorrenti, prodotti sostanzialmente equivalenti, barriere all'entrata basse, minacce delle cinque forze molto alte.

MODELLO – LE FASI DEL CICLO DI VITA DEL SETTORE

- **Introduzione:** pochi utilizzatori, pochi concorrenti con barriere basse, ritmo di sviluppo delle vendite medio, redditività ancora incerta; implicazioni strategiche centrate su innovazione e marketing.
- **Crescita:** aumento deciso dei consumatori, aumento dei concorrenti, ritmo di sviluppo alto; implicazione strategica: comunicazione per consolidare la posizione.
- **Shake-out/maturità:** la crescita rallenta fino a fermarsi, la concorrenza si fa più intensa, alcuni concorrenti escono dal mercato, redditività bassa o nulla; implicazioni: economie di dimensione e di scala, riduzione dei costi.
- **Declino:** consumatori in calo, concorrenti che fuggono dal settore, ritmo di sviluppo negativo, redditività negativa; implicazioni: quota di mercato residua, ulteriore riduzione dei costi.

DEFINIZIONE – I LIMITI DEL MODELLO DEL CICLO DI VITA

Il modello, per quanto utile come schema descrittivo, presenta limiti importanti: è spesso difficile individuare con chiarezza i confini tra le fasi e la loro durata effettiva; il ciclo non segue sempre il percorso previsto, e alcune fasi possono essere brevissime o durare a lungo; l'andamento del ciclo è esso stesso il risultato delle azioni delle imprese, che lo rendono meno prevedibile; la natura della competizione può differire sensibilmente anche all'interno di una stessa fase (un tema che rimanda ai gruppi strategici, oggetto del prossimo capitolo); settori apparentemente in declino possono rinnovarsi attraverso innovazioni o cambiamenti sociali; e sul ciclo principale si innestano spesso cicli secondari legati alla domanda, alla tecnologia o all'andamento macroeconomico generale.

IN SINTESI

Il dibattito Porter-Rumelt sulla varianza di redditività intra-settoriale mostra che la struttura del settore, pur rilevante, non esaurisce la spiegazione delle performance d'impresa – un tema che confluisce naturalmente nell'analisi dei gruppi strategici. Il modello del ciclo di vita del settore aggiunge la dimensione temporale all'analisi strutturale, pur con limiti significativi legati alla sua natura schematica e alla difficoltà di prevedere l'evoluzione effettiva di un settore. Il prossimo capitolo approfondisce ecosistemi, gruppi strategici e segmenti di mercato.

29 Ecosistemi, gruppi strategici e segmenti di mercato

29.1 Ecosistemi e organizzazioni complementari

Il settore può essere un livello di analisi troppo ampio per offrire un quadro dettagliato della concorrenza. Un primo affinamento è il concetto di **ecosistema aziendale**.

DEFINIZIONE – ECOSISTEMA AZIENDALE E ORGANIZZAZIONE COMPLEMENTARE

Un ecosistema aziendale (Adner, 2006) è un contesto in cui un gruppo di partner, collaborativi e reciprocamente dipendenti, combina le proprie offerte individuali in una soluzione coerente per i clienti, creando valore per tutti – un caso concreto del concetto di **coopetition** incontrato nel Modulo I. Un' **organizzazione complementare** accresce il valore di un'altra quando i clienti apprezzano maggiormente i prodotti di quest'ultima per il fatto di poter usufruire anche di quelli della prima – a condizione che la complementarità sia unica e non generica (il caso Nespresso-De Longhi-Krups) e tenendo conto delle **esternalità di rete** generate da piattaforme come eBay o dagli app store di Apple e Android.

Un aspetto rilevante è che lo stesso attore può ricoprire ruoli diversi rispetto a una data impresa: nell'ecosistema dell'iPod di Apple, Sony era contemporaneamente concorrente (con il Walkman), fornitore (batterie al litio) e complementare (attraverso Sony Music) – a dimostrazione di come le relazioni competitive moderne siano spesso multidimensionali, non riducibili alla sola rivalità diretta.

CASO – IL CASO NOVARTIS

Novartis, leader nei farmaci di marca coperti da brevetto, opera in un contesto oligopolistico ad alte barriere tecnologiche e competitive, con forti investimenti in R&S e alti margini. Il mercato dei farmaci generici (con brevetti scaduti) segue una logica opposta: focus sui costi, margini bassi, marketing aggressivo verso i farmaci di marca, prezzi inferiori anche del 50%. Il marchio SANDOZ, parte del gruppo Novartis stesso, opera proprio in questo secondo mercato con un rischio di settore più basso (assenza di investimenti in R&S) e costi inferiori – un caso che solleva la domanda centrale di questo capitolo: qual è davvero l'arena competitiva di un'impresa, ed è possibile classificare i concorrenti in gruppi diversi in base al loro modo di competere?

29.2 I gruppi strategici

DEFINIZIONE – GRUPPI STRATEGICI (HUNT, 1972; PORTER, 1980)

I gruppi strategici sono gruppi di imprese che, all'interno di uno stesso settore, competono secondo le stesse dimensioni o linee strategiche, distinguendosi per queste caratteristiche da altri gruppi nello stesso settore – per esempio, nella distribuzione alimentare, supermercati, discount e negozi di vicinato possono costituire gruppi strategici distinti. Tra i gruppi esiste tipicamente un differenziale di redditività protetto da **barriere alla mobilità**, che rendono difficile spostarsi da un gruppo all'altro: le cinque forze di Porter possono agire in modo sensibilmente diverso tra gruppi diversi dello stesso settore (i fornitori di Ferrari non sono gli stessi, né hanno lo stesso potere contrattuale, dei fornitori di FIAT).

Non esiste una lista standard di variabili per individuare i gruppi strategici, ma si possono ricondurre a due macro-categorie: l'**ambito di attività** e l'**impiego delle risorse**. Un'applicazione tipica è l'analisi comparata tra top e low performer di un settore: se i primi si caratterizzano per gamma ristretta e investimenti elevati in marketing, mentre i secondi per gamma ampia e investimenti contenuti, le variabili discriminanti (ampiezza di gamma, intensità del marketing) suggeriscono anche una possibile linea d'azione correttiva per i concorrenti meno performanti.

MODELLO – LE IMPLICAZIONI DELL'ANALISI DEI GRUPPI STRATEGICI

- **Comprensione della concorrenza:** le cinque forze operano diversamente in gruppi strategici diversi.
- **Analisi delle barriere alla mobilità:** quali ostacoli impediscono a un'impresa di spostarsi da un gruppo strategico a un altro.
- **Analisi delle opportunità strategiche:** esistenza di «spazi bianchi» (posizioni non presidiate) rispetto a «buchi neri» (posizioni presidiate ma non profittevoli).

29.3 I segmenti di mercato

DEFINIZIONE – SEGMENTO DI MERCATO E NICCHIA

Un segmento di mercato è un gruppo di clienti con bisogni simili tra loro ma diversi rispetto ad altri clienti del settore. Un segmento particolarmente piccolo è detto **nicchia** (concetto già incontrato nel Modulo I): le piccole e medie imprese possono scegliere di «ripararsi» dalla concorrenza delle grandi imprese proprio rifugiandosi in una nicchia, arrivando in certi casi a diventarne leader.

La **segmentazione** individua, nella domanda potenziale, esigenze e attese omogenee a cui l'impresa può rispondere con lo stesso marketing mix. Va distinta a seconda del mercato di riferimento: nei mercati **B2C** prevalgono fattori demografici, stili di vita, uso del prodotto; nei mercati **B2B** prevalgono caratteristiche delle imprese clienti, cultura organizzativa, uso del prodotto – con criteri di segmentazione conseguentemente diversi (età, reddito e stili di vita nel B2C; settore, dimensione aziendale, redditività e criteri di acquisto nel B2B).

MODELLO – LE CARATTERISTICHE DI UN BUON SEGMENTO

I segmenti utili alla formulazione strategica devono essere: **sostanziali** (di dimensione economicamente rilevante), **durevoli** nel tempo, **differenziabili** dagli altri segmenti, e **accessibili** attraverso i canali di comunicazione e distribuzione disponibili. Coerentemente, gli approcci di marketing possono essere **indifferenziato** («one fits all»), **concentrato** («one fits one») o **differenziato** («many fit many»).

IN SINTESI

Ecosistemi, gruppi strategici e segmenti di mercato affinano progressivamente il livello di analisi rispetto al solo settore: gli ecosistemi catturano le relazioni di complementarità e coopetizione tra imprese; i gruppi strategici spiegano perché la concorrenza reale spesso non coincide con l'intero settore, ma con un sottoinsieme di rivali diretti protetti da barriere alla mobilità; i segmenti spiegano la differenziazione dal lato della domanda. Il prossimo capitolo si sposta dall'analisi esterna a quella interna: il potenziale aziendale, le risorse e le capacità.

30 Il potenziale aziendale: risorse, capacità e RBV

30.1 Dall'analisi esterna a quella interna

Se l'analisi esterna spiega le performance d'impresa guardando alla struttura del settore, l'analisi interna del **potenziale aziendale** le spiega guardando a ciò che l'impresa possiede e sa fare. Il concetto di potenziale aziendale individua l'insieme dei mezzi – risorse, capacità, competenze – di cui l'organizzazione dispone; i termini «capacità» e «competenze» sono spesso usati in modo intercambiabile in questo contesto.

DEFINIZIONE – RISORSE E CAPACITÀ

Le **risorse** sono l'insieme degli asset che un'organizzazione possiede o su cui può contare (macchinari, marchi, brevetti, banche dati, ma anche attività finanziarie, e persone come manager, dipendenti, fornitori, clienti). Le **capacità** sono le modalità con cui questi asset vengono utilizzati o sfruttati: per le risorse fisiche, efficienza e flessibilità produttiva; per quelle finanziarie, la capacità di reperire risorse e gestire i flussi di cassa; per quelle umane, la capacità di apprendimento, sviluppo delle competenze e motivazione.

Due assunti fondamentali reggono la **resource-based view** (RBV): le organizzazioni non sono tutte uguali, e può essere molto difficile per un'organizzazione imitare o riprodurre le risorse e capacità proprie di un'altra. La RBV spiega quindi il vantaggio competitivo e le performance superiori attraverso la peculiarità delle risorse e capacità che distinguono ciascuna organizzazione dalle altre – la linea di pensiero associata a Richard Rumelt e già incontrata nel dibattito con Porter.

30.2 Livello soglia e risorse distintive

DEFINIZIONE – LIVELLO SOGLIA E CARATTERI DISTINTIVI

Il **livello soglia** del potenziale aziendale è il livello minimo di risorse e capacità necessario per competere in un dato mercato, raggiungendo risultati almeno equivalenti a quelli dei concorrenti – necessario, ma non sufficiente ad assicurare un vantaggio competitivo. Per un vantaggio realmente difendibile occorrono **risorse e capacità distintive**: risorse che i concorrenti non possono procurarsi o imitare (per esempio un marchio affermato), e capacità – modi di fare le cose, apprezzati dai clienti e non imitabili – che i concorrenti non riescono a replicare.

30.3 Il modello VRIO

MODELLO – I QUATTRO CRITERI VRIO

- **Valore**: risorse e capacità di valore permettono di creare un'offerta apprezzata dai clienti, cogliere opportunità, neutralizzare minacce e contenere i costi.

- **Rarità:** risorse e capacità possedute solo da una o poche organizzazioni possono generare un vantaggio di lungo periodo (per esempio i brevetti).
- **Inimitabilità:** risorse e capacità difficili da imitare, riprodurre o sostituire – perché complesse e frutto di molteplici interconnessioni, perché i concorrenti non riescono a individuarne i nessi causali, o perché richiedono la gestione di complesse interazioni sociali interne.
- **Organizzazione:** l'impresa deve strutturarsi con sistemi e processi idonei a sfruttare pienamente il proprio potenziale – struttura formale, sistemi di controllo e reporting, sistema di incentivi coerenti con la natura del vantaggio (per esempio, incentivi di gruppo quando il vantaggio nasce da nessi sociali interni).

Il modello VRIO è uno degli strumenti principali per valutare il potenziale di un'organizzazione, insieme all'analisi della catena e del sistema del valore, alla mappa del sistema delle attività, al benchmarking e all'analisi SWOT (tutti oggetto del prossimo capitolo).

30.4 Conoscenza organizzativa e dynamic capabilities

DEFINIZIONE – CONOSCENZA TACITA E CODIFICATA (NONAKA E TAKEUCHI, 1995)

La conoscenza organizzativa – l'insieme delle conoscenze specifiche di un'organizzazione, accumulate sia formalmente sia attraverso esperienze condivise – è un'ulteriore determinante del vantaggio competitivo, alla base dell'evoluzione dalla RBV alla **knowledge-based view** (Kogut e Zander, 1992). Si distingue tra conoscenza **codificata**, esplicita e formalizzabile in un manuale, e conoscenza **tacita**, implicita, soggettiva e difficile da formalizzare – un saper fare o know-how non facilmente trasferibile.

DEFINIZIONE – DYNAMIC CAPABILITY (TEECE, PISANO, SHUEN, 1997)

Le dynamic capability sono la capacità di un'impresa di rinnovare, ricostruire e riconfigurare le proprie risorse e capacità per soddisfare i bisogni di un ambiente in continua evoluzione. Teece ne distingue tre componenti: la capacità di **percepire** le opportunità (scrutare e cercare continuamente nuove opportunità tecnologiche e di mercato); la capacità di **cogliere** le opportunità individuate, attraverso nuovi prodotti, servizi o processi; e la capacità di **riconfigurare** risorse e capacità organizzative, rinnovando investimenti e tecnologie di conseguenza.

Le dynamic capability possono assumere forme diverse – sviluppo per vie interne, sviluppo per vie esterne (acquisizioni, alleanze), o dismissione di attività – e i manager dispongono di modalità diverse, spesso di natura empirica, per crearle, ampliarle e aggiornarle nel tempo.

IN SINTESI

Il potenziale aziendale – risorse e capacità, valutate attraverso il modello VRIO – è il fondamento dell'analisi interna prevista dalla resource-based view. Il livello soglia garantisce la sola sopravvivenza competitiva; solo risorse e capacità distintive, sostenute dalla conoscenza organizzativa (tacita e codificata) e da adeguate dynamic capability, possono generare un

vantaggio realmente difendibile. Il prossimo capitolo presenta gli altri strumenti operativi per l'analisi del potenziale: catena del valore, sistema delle attività, benchmarking e SWOT.

31 Catena del valore, sistema delle attività e SWOT

31.1 La catena del valore

Concetto introdotto da Porter (1985) e già incontrato nel Modulo I a proposito delle decisioni corporate, la **catena del valore** descrive le categorie di attività svolte all'interno di un'organizzazione che, insieme, contribuiscono a creare un prodotto o servizio.

DEFINIZIONE – ATTIVITÀ PRIMARIE E DI SUPPORTO

Le **attività primarie** sono direttamente collegate alla creazione del prodotto o all'erogazione del servizio: logistica in entrata (magazzinaggio, ricevimento, distribuzione degli input), attività operative (trasformazione, lavorazione, montaggio), logistica in uscita (magazzinaggio e distribuzione dei prodotti finiti), marketing e vendite (pubblicità, forze di vendita, canali, prezzi), servizi (installazione, riparazione, assistenza). Ogni gruppo di attività primarie è collegato ad **attività di supporto** (risorse umane e altre funzioni trasversali) che ne migliorano efficienza ed efficacia.

Il valore che un'impresa crea è misurato dalla differenza tra quanto i clienti sono disposti a pagare e i costi delle attività che concorrono a produrre quel valore; la catena del valore è quindi un sistema di attività interdipendenti e collegate, utile per comprendere il posizionamento strategico di un'organizzazione e per analizzarne costi e valore attività per attività.

MODELLO – I TRE PASSI DELL'ANALISI DELLA CATENA DEL VALORE

1. **Identificare le aree di attività che creano valore:** raggruppare le sub-attività omogenee, imputare loro costi e investimenti, individuare quelle più significative per il vantaggio competitivo.
2. **Valutare l'importanza relativa dei costi delle attività:** quali attività pesano di più, se il loro costo è giustificato dalla loro rilevanza, quali apportano il maggior valore al cliente finale.
3. **Valutare l'importanza relativa delle attività rispetto ai concorrenti,** per individuare dove e come sia possibile ridurre i costi.

31.2 Sistema del valore

L'analisi si estende dalla singola impresa all'intero **sistema del valore**: l'insieme di relazioni inter-organizzative necessarie alla creazione di un prodotto o servizio, di cui l'impresa è solo un nodo tra i tanti, specializzato in determinati ruoli. Questa prospettiva più ampia solleva questioni cruciali già incontrate nel Modulo I: le decisioni di integrazione/esternalizzazione (make or buy), la struttura dei rapporti costi/prezzo lungo il sistema, la localizzazione dei «profit pool» (le aree del sistema dove si concentra la redditività) e le modalità di relazione con i partner.

31.3 Il sistema delle attività e il benchmarking

DEFINIZIONE – SISTEMA DELLE ATTIVITÀ

Definire in che cosa consistano le attività svolte dall'impresa, perché siano apprezzate dai clienti, come interagiscano tra loro e come si differenzino da quelle dei concorrenti è un compito che richiede di: individuare i **fattori critici di successo** rispetto al proprio spazio competitivo; e identificare i gruppi di attività alla base di ciascun fattore critico, comprendendone le modalità di reciproca interazione.

Il **benchmarking** è lo strumento utilizzato per confrontare un'organizzazione con altre, secondo due approcci fondamentali: a livello di settore o di mercato, oppure di tipo **best-in-class** (confronto con il migliore in assoluto, indipendentemente dal settore). Presenta due limitazioni potenziali: il rischio di produrre confronti superficiali, e quello di condurre al solo raggiungimento di una parità competitiva, senza generare un vero vantaggio distintivo.

31.4 L'analisi SWOT

DEFINIZIONE – ANALISI SWOT

L'analisi SWOT fornisce un quadro sommario dei punti di forza (Strengths) e di debolezza (Weaknesses) interni all'organizzazione, e delle opportunità (Opportunities) e minacce (Threats) provenienti dall'ambiente esterno, con l'obiettivo di identificare quanto questi fattori siano rilevanti e in grado di influenzare i cambiamenti dell'ambiente competitivo.

Lo strumento comporta due rischi principali: elencare una serie troppo lunga e indiscriminata di fattori, e affidarsi eccessivamente a uno strumento che non sostituisce un'analisi strategica più approfondita. Può essere svolta in modo «de-strutturato» (essenzialmente discorsivo) oppure «strutturato» (una matrice con pesi assegnati a ciascun fattore); una sua evoluzione operativa è la **matrice TOWS**, che incrocia sistematicamente i fattori interni ed esterni per generare indicazioni strategiche concrete (per esempio, una strategia che sfrutti un punto di forza per cogliere un'opportunità).

CASO – IL CASO PHARMACARE

Pharmacare, impresa farmaceutica il cui titolo in borsa è sceso per il timore di un indebolimento del posizionamento competitivo, illustra bene la logica SWOT: i punti di forza risiedono in una rete di vendita flessibile, in un marchio noto e in una nuova divisione healthcare; le debolezze nei risultati negativi sui farmaci a basso costo, in competenze tecnologiche e digitali insufficienti, e nel mancato rafforzamento delle relazioni con pazienti sempre più informati – in un contesto esterno segnato da nuovi modelli di business tecnologici, pressione sui prezzi e crescente spesa sanitaria pubblica.

31.5 Il potenziale aziendale e le dynamic capability

Quando le risorse e capacità disponibili non sono sufficienti a generare un vantaggio competitivo, il compito del management è comprendere come svilupparle – attraverso lo

sviluppo interno, lo sviluppo per vie esterne (acquisizioni, alleanze) o la dismissione delle attività meno performanti – riprendendo così, in chiave operativa, il tema delle dynamic capability introdotto nel capitolo precedente.

IN SINTESI

Catena del valore, sistema del valore, sistema delle attività, benchmarking e SWOT sono gli strumenti operativi con cui il modello VRIO viene tradotto in un'analisi concreta del potenziale aziendale. Con questo capitolo si chiude la trattazione dell'analisi interna delle risorse; i prossimi capitoli affrontano lo scopo dell'organizzazione, gli stakeholder e la cultura organizzativa.

32 Lo scopo dell'organizzazione e gli stakeholder

32.1 Il dibattito sul corporate purpose

Accanto all'analisi esterna (macro-ambiente, settore, gruppi strategici) e a quella interna (risorse e capacità), la posizione strategica di un'organizzazione dipende anche da un terzo elemento, spesso trascurato nella pratica manageriale ma sempre più centrale nel dibattito contemporaneo: lo scopo per cui l'organizzazione esiste, e la sua relazione con gli stakeholder.

DEFINIZIONE – STAKEHOLDER THEORY CONTRO SHAREHOLDER THEORY

La visione tradizionale, di matrice economico-finanziaria, individua nel valore per gli azionisti (**shareholder**) il fine ultimo dell'impresa. La **stakeholder theory**, formulata da R. Edward Freeman nel suo **Strategic Management: A Stakeholder Approach** (1984), sostiene invece che lo scopo di un'organizzazione riguardi il valore che essa si propone di creare per l'insieme dei propri **stakeholder** – i soggetti che dipendono dall'organizzazione per il conseguimento dei propri obiettivi e dai quali, a sua volta, l'organizzazione dipende – tenendo conto sia di fattori economico-finanziari sia non finanziari (sociali, ambientali).

Lo scopo di un'organizzazione si fonda sui suoi **valori**: gli ideali, le convinzioni e i principi sottostanti che ne orientano la strategia – un tema oggi collegato ad agende pubbliche come i Sustainable Development Goals dell'Agenda 2030, la neutralità carbonica, i criteri di uguaglianza, diversità e inclusione.

32.2 Le categorie di stakeholder e la loro mappatura

MODELLO – CATEGORIE DI STAKEHOLDER

Gli stakeholder di un'organizzazione si distinguono tipicamente in stakeholder **economici**, **politici/sociali**, **tecnologici**, di **comunità** (community stakeholder) e **interni** – categorie che possono esprimere pretese anche molto divergenti tra loro, generando conflitti di interesse nella formulazione della strategia. Non è mai possibile soddisfare integralmente tutte le aspettative degli stakeholder, sia per l'esistenza di trade-off sia perché le risorse disponibili sono comunque limitate; trovare un equilibrio accettabile tra queste aspettative è l'essenza della funzione propriamente «politica» dell'imprenditore.

DEFINIZIONE – MAPPA DEGLI STAKEHOLDER

La mappa degli stakeholder classifica ciascuno stakeholder in base al **potere** che detiene (la capacità di persuadere, indurre o costringere altri a seguire una certa linea d'azione) e all'**interesse** (attenzione) che rivolge a una specifica questione strategica. Può essere utile in tre momenti del processo di formulazione della strategia: individuare gli interlocutori-chiave, capaci di favorirla o ostacolarla; valutare l'opportunità di «riposizionare» uno stakeholder per ridurre l'influenza o portarlo tra i sostenitori della nuova strategia; riconoscere e sostenere il livello di interesse o potere degli stakeholder-chiave, per ottenerne l'endorsement esplicito.

32.3 Modelli di assetto proprietario

Il tipo di stakeholder-controllo dominante varia sensibilmente a seconda del modello di assetto proprietario dell'impresa: società quotate in un mercato ufficiale, società a controllo pubblico, imprese «propriamente imprenditoriali», imprese familiari – a cui si affiancano modelli più recenti come i fondi di private equity (con le relative strategie di **exit**), le organizzazioni no-profit, le partnership, le cooperative, e le **società benefit** (o B-Corp, in Italia disciplinate dalla Legge di Stabilità 208/2015).

32.4 CSR e Creating Shared Value

DEFINIZIONE – CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR)

La responsabilità sociale d'impresa è l'impegno di un'organizzazione a comportarsi in modo eticamente corretto, contribuendo allo sviluppo economico attraverso il miglioramento della qualità della vita di lavoratori, famiglie, comunità locale e società in senso ampio. Il termine compare per la prima volta nel 1953 (Howard Bowen), ed è oggi parte integrante dei modelli di business sostenibili, collegandosi ai criteri ESG (Environmental, Social, Governance).

DEFINIZIONE – CREATING SHARED VALUE – CSV (PORTER E KRAMER, 2011)

Il CSV è un approccio strategico in cui l'impresa crea valore economico generando contemporaneamente benefici per la società, affrontando bisogni sociali o ambientali attraverso il proprio core business. A differenza della CSR – spesso percepita come mera «compensazione» esterna al business – il CSV è integrato nel core business e punta alla coincidenza tra competitività aziendale e progresso sociale, attraverso tre leve: ripensare prodotti e mercati, riconsiderare la produttività lungo la catena del valore, e favorire lo sviluppo delle comunità locali – un esplicito richiamo al concetto di cluster incontrato nel Modulo I.

CASO – PATAGONIA: VALORI COME STRATEGIA

Il caso Patagonia – dichiaratamente costruita attorno a valori ambientali espliciti («Stiamo utilizzando le risorse che abbiamo... per fare qualcosa» rispetto alla minaccia di estinzione della vita sulla Terra) – mostra come lo scopo dichiarato di un'organizzazione possa diventare esso stesso una componente centrale del posizionamento strategico e della relazione con i clienti, non un elemento accessorio di comunicazione.

IN SINTESI

Lo scopo di un'organizzazione, la sua relazione con gli stakeholder e i modelli CSR/CSV completano l'analisi della posizione strategica accanto ai fattori esterni e interni già esaminati: la mappa degli stakeholder aiuta a gestire le pretese divergenti di soggetti diversi, mentre il CSV mostra come il perseguimento di obiettivi sociali possa essere integrato, anziché contrapposto, alla strategia competitiva. Il prossimo capitolo tratta un tema strettamente collegato: la storia dell'impresa e la cultura organizzativa.

33 Storia d'impresa e cultura organizzativa

33.1 Perché la storia conta per la strategia

La storia di un'impresa – e del contesto in cui opera – influenza le scelte strategiche presenti, radicandosi nella sua cultura organizzativa: un'eredità culturale può rappresentare un vantaggio distintivo, oppure un ostacolo al cambiamento. Comprendere la storia di un'impresa è utile su tre fronti già incontrati in questo Modulo: nell'analisi esterna, per comprendere la dinamica dei cicli economici e del ciclo di vita del settore; nell'analisi interna, per comprendere come si sono formate le capacità distintive che rendono l'organizzazione diversa dalle altre; nell'analisi delle relazioni, per comprendere come si sia formato il potere e l'influenza dei vari stakeholder.

33.2 Path dependency

DEFINIZIONE – PATH DEPENDENCY

La **dipendenza dal percorso compiuto** descrive situazioni in cui eventi, decisioni e comportamenti passati determinano condizioni, processi e linee di condotta consolidati, con effetti anche sul futuro. Può essere vista sotto due prospettive opposte: come fonte di **rigidità** organizzativa, quando un comportamento consolidatosi nel tempo si auto-rafforza fino a bloccare l'impresa in una situazione di «lock-in» (la tastiera QWERTY, o la scelta di Ryanair – già incontrata nel Modulo I – di volare esclusivamente con Boeing 737, difficile da modificare una volta consolidata); oppure come **risorsa** aziendale, quando un lungo percorso di apprendimento specifico dell'impresa genera risorse distintive – reputazione di marca, know-how interiorizzato – difficilmente imitabili o acquisibili da altre imprese proprio perché frutto di quel particolare percorso storico.

CASO – QWERTY CONTRO DVORAK

La disposizione dei tasti QWERTY, nata per ragioni tecniche legate alle prime macchine da scrivere meccaniche, è rimasta lo standard dominante nonostante l'esistenza di alternative – come la tastiera Dvorak – che i suoi sostenitori ritengono più efficienti (minor movimento delle dita, minori errori, maggiore velocità di battitura). È l'esempio canonico di path dependency: il costo di riconvertire un intero sistema di abitudini radicate supera, per la collettività, il beneficio marginale del passaggio a una soluzione tecnicamente superiore.

33.3 La storia come patrimonio aziendale

Oltre a generare vincoli, il passato di un'impresa può essere una fonte di risorse preziose, valorizzabile in almeno quattro modi: **imparando dal passato**, **costruendo competenze** nel tempo, **legittimando** la strategia e il cambiamento presente attraverso la coerenza con la tradizione dell'impresa, e **costruendo reputazione** – un patrimonio sempre frutto di un

processo di apprendimento del mercato, sviluppato in un dato arco di tempo e in un dato contesto, per questo irripetibile e non acquisibile sul mercato da parte dei concorrenti.

MODELLO – QUATTRO STRUMENTI PER ANALIZZARE LA STORIA D'IMPRESA

- **Analisi cronologica:** ricostruire la cronologia degli eventi chiave – cambi di leadership, crisi, innovazioni – integrando le fonti ufficiali con media e documenti indipendenti, per una visione realistica che includa anche errori e difficoltà attraversate.
- **Storytelling aziendale:** analizzare come l'impresa stessa racconta la propria storia (siti web, pubblicazioni, aneddoti), riflesso della cultura e dell'identità organizzativa – come nel caso IKEA e la narrazione del mobile smontabile come origine dell'innovazione dell'azienda.

33.4 La cultura organizzativa

DEFINIZIONE – CULTURA ORGANIZZATIVA

L'insieme di valori, atteggiamenti, credenze e comportamenti attesi e condivisi dai membri di un'organizzazione – la sua «personalità interna», per certi versi analoga alla cultura nazionale. Ciò che è realmente considerato importante o accettato in un'organizzazione può differire sensibilmente da quanto dichiarato ufficialmente dal management.

CASO – I VALORI DICHIARATI DA TRE GRANDI IMPRESE

Apple dichiara di essere ispirata dai valori condivisi tra i propri dipendenti e dall'impegno «a lasciare il mondo migliore di come lo abbiamo trovato». Patagonia dichiara di utilizzare le proprie risorse – business, investimenti, voce, immaginazione – per rispondere alla minaccia di estinzione della vita sulla Terra. Google dichiara come missione quella di «organizzare le informazioni a livello mondiale e renderle universalmente accessibili e utili», con una cultura fondata su innovazione continua, collaborazione aperta e rispetto per l'utente finale. In tutti e tre i casi, la dichiarazione di valori è essa stessa uno strumento di posizionamento strategico, oltre che di gestione interna.

La cultura organizzativa svolge funzioni essenziali: guida e controlla il comportamento, chiarisce ciò che è atteso, accettato, incoraggiato e apprezzato, esercita pressioni di conformità attraverso il desiderio di accettazione, fornisce un senso di identità e genera impegno verso gli obiettivi comuni. Una cultura forte può generare un livello di dedizione e motivazione che nessuno strumento formale riesce a ottenere altrettanto efficacemente – una caratteristica ricorrente nelle organizzazioni con performance più elevate.

33.5 Identità organizzativa e inerzia strategica

DEFINIZIONE – IDENTITÀ ORGANIZZATIVA E STRATEGIC DRIFT

L'**identità organizzativa** è il modo in cui un'organizzazione esprime e proietta il senso di ciò che è o sente di essere – un'affermazione su «chi siamo». L'**inerzia strategica** (strategic drift) è la tendenza delle strategie a svilupparsi in modo incrementale, sotto l'influenza della storia e della cultura dell'organizzazione, senza però riuscire a tenere il passo con la rapidità del cambiamento ambientale – un rischio diretto della path dependency vista in apertura di capitolo.

IN SINTESI

La storia dell'impresa, attraverso il meccanismo della path dependency, e la cultura organizzativa che ne deriva sono al tempo stesso una risorsa strategica potenzialmente distintiva e una fonte di rigidità e di inerzia (strategic drift) che può impedire all'organizzazione di adattarsi tempestivamente al cambiamento ambientale. I prossimi due capitoli tornano al livello corporate con gli strumenti di gestione del portafoglio di business e con le strategie di internazionalizzazione.

34 Le matrici di portafoglio

34.1 Uno strumento per le decisioni corporate

Torniamo, con questo capitolo, al livello corporate – il tema del portfolio management, che integra e completa quanto visto nel Modulo I a proposito di diversificazione, SBU e condivisione delle risorse. Le matrici di portafoglio aiutano il management nelle decisioni di investimento o disinvestimento tra le diverse business unit di un gruppo diversificato, ponendo attenzione a tre criteri: l'**equilibrio** del portafoglio aziendale, l'**attrattività** delle singole business unit in termini di posizionamento competitivo e potenziale di redditività, e la **coerenza** tra le business unit.

34.2 La matrice BCG

MODELLO – LA MATRICE BCG (BOSTON CONSULTING GROUP)

Utilizza come variabili la **quota di mercato relativa** e il **tasso di crescita del mercato**, generando quattro quadranti:

- **Star**: quota di mercato elevata in un mercato in crescita – richiedono investimenti ingenti per tenere il passo della crescita, ma l'elevata quota dovrebbe garantire utili sufficienti a renderle sostanzialmente autosufficienti.
- **Question mark**: quota di mercato modesta in un mercato in crescita – richiedono investimenti importanti, con esito incerto.
- **Cash cow**: quota di mercato elevata in un settore ormai maturo – investimenti modesti, redditività elevata, generano le risorse per finanziare gli altri business.
- **Dog**: quota di mercato ridotta in settori stazionari o in declino – la posizione peggiore, per cui la matrice raccomanda tipicamente il disinvestimento.

DEFINIZIONE – I LIMITI DELLA MATRICE BCG

Quattro problemi ricorrenti: la difficoltà pratica di misurare «alto» o «basso» tasso di crescita e quota di mercato; l'assunto che un portafoglio bilanciato debba autofinanziarsi internamente, che presuppone mercati dei capitali imperfetti; il trattamento poco generoso di cash cow (solo da «mungere») e dog (da «cacciare»), che può generare problemi motivazionali nel management di quelle unità; e l'assunzione implicita che non esistano legami tra i dog e le altre unità del portafoglio, quando in realtà i risultati di queste ultime potrebbero dipendere in parte proprio dalla loro presenza nel gruppo.

34.3 La matrice GE-McKinsey

MODELLO – LA MATRICE DELLE POLITICHE DIREZIONALI (GE-MCKINSEY)

Posiziona le business unit in base a due variabili più articolate di quelle della BCG: l'**attrattività del settore** (valutabile attraverso PESTEL o le cinque forze) e la **forza**

competitiva della business unit (valutabile attraverso l'analisi dei concorrenti). Suggerisce di investire nei business con il più alto potenziale di crescita e la più elevata forza competitiva. Rispetto alla BCG presenta due vantaggi: le nove aree della matrice riconoscono l'esistenza di posizioni mediane complesse, risultando meno meccanicistica; e i due assi non si fondano su variabili univocamente misurabili in modo oggettivo, permettendo una valutazione più ricca. Condivide con la BCG alcuni limiti tipici: l'indeterminatezza delle variabili, i problemi motivazionali per il management delle unità meno favorite, il rischio di «profezie che si autorealizzano».

34.4 La parenting matrix

MODELLO – LA PARENTING MATRIX

Introduce il criterio della **coerenza con la società capogruppo** come base per decidere quali business includere nel portafoglio, valutata su due dimensioni: l'**affinità** (la coerenza tra i fattori critici di successo della business unit e le capacità strategiche della capogruppo) e il **beneficio** (la coerenza tra i bisogni della business unit e le capacità della capogruppo). Incrociando le due dimensioni si individuano quattro tipologie di business:

- **Heartland**: alta affinità, alto beneficio – il nucleo del portafoglio, dove la capogruppo genera effettivamente valore.
- **Ballast**: alta affinità, basso beneficio – business che probabilmente avrebbero lo stesso successo anche fuori dal gruppo.
- **Value trap**: bassa affinità, alto beneficio apparente – particolarmente pericolosi, perché la mancanza di affinità con la capogruppo può generare più danni che benefici, nonostante l'attrattiva apparente.
- **Alien**: bassa affinità, basso beneficio – chiaramente estranei alla logica del gruppo; la loro dismissione è la strategia più indicata.

CASO – UN USO COMBINATO DELLE TRE MATRICI

Nella pratica, le tre matrici rispondono a domande complementari: la BCG offre una prima diagnosi rapida basata su crescita e quota di mercato; la GE-McKinsey approfondisce la valutazione con criteri più ricchi e meno meccanicistici; la parenting matrix, infine, introduce la domanda più propriamente corporate – non solo se un business sia attrattivo in sé, ma se la sua appartenenza a quel particolare gruppo aggiunga o sottragga valore, riprendendo così direttamente il tema del corporate discount incontrato nel Modulo I.

IN SINTESI

Le tre matrici di portafoglio – BCG, GE-McKinsey e parenting matrix – offrono strumenti progressivamente più sofisticati per le decisioni corporate di investimento, disinvestimento ed equilibrio del portafoglio di business, completando gli strumenti di diversificazione già visti nel

Modulo I. Il prossimo capitolo affronta l'ultima grande decisione corporate del programma: le strategie di internazionalizzazione e il diamante di Porter.

35 Il diamante di Porter

35.1 I driver dell'internazionalizzazione

La strategia di internazionalizzazione – una specifica direttrice di sviluppo del mercato, nel senso della matrice di Ansoff incontrata nel Modulo I – si è diffusa negli ultimi decenni grazie alla riduzione delle barriere al commercio e ai movimenti di capitale, ai progressi nelle comunicazioni e nella logistica, e alla rapida crescita di nuove potenze economiche mondiali. Il modello di Yip individua quattro categorie di driver della globalizzazione.

MODELLO – I QUATTRO DRIVER DI YIP PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

- **Driver di mercato:** standardizzazione delle caratteristiche della domanda – bisogni simili tra paesi diversi, presenza di clienti globali che seguono i propri fornitori all'estero (come i produttori di componenti auto che seguono Ford nella sua espansione internazionale), trasferibilità delle attività di marketing.
- **Driver di costo:** economie di scala raggiungibili oltre la soglia del mercato nazionale, sfruttamento delle differenze di costo tra paesi, incidenza dei costi logistici sul valore del prodotto.
- **Driver politici:** riduzione delle barriere al commercio e ai capitali (mai completa, e variabile da settore a settore), liberalizzazione dei mercati, standardizzazione tecnologica che riduce la necessità di adattare i prodotti a standard locali.
- **Driver competitivi:** interdipendenza tra le attività svolte in paesi diversi, che richiede coordinamento globale; e la presenza di concorrenti già globalizzati, capaci di sussidiare incrociando i profitti generati in un paese per sostenere l'espansione in un altro.

Un'impresa che entra in un nuovo mercato estero parte tipicamente da una posizione di svantaggio rispetto alla concorrenza locale, che possiede una migliore conoscenza del mercato, relazioni consolidate con i clienti e una catena distributiva già radicata: il nuovo entrante deve possedere un vantaggio competitivo **firm-specific** sufficiente a superare questo svantaggio strutturale.

35.2 Il diamante di Porter

DEFINIZIONE – IL DIAMANTE DI PORTER (1990)

Modello che spiega perché alcune nazioni o regioni tendano a generare imprese leader in determinati settori più che in altri, attraverso quattro determinanti dei vantaggi localizzativi: le caratteristiche dei **fattori produttivi** locali; le caratteristiche della **domanda** locale; la presenza locale di **settori collegati e di supporto** – distretti industriali e cluster di imprese, fornitori e istituzioni interconnesse (il tema già incontrato nel Modulo I a proposito del cluster della pelletteria fiorentina); e la **strategia, struttura e rivalità** delle imprese nel proprio paese di origine.

Lo scopo del modello, per una singola impresa, è capire fino a che punto i vantaggi acquisiti a livello locale possano tradursi in un vantaggio competitivo sostenibile anche sui mercati internazionali.

35.3 Il sistema internazionale del valore

Con il progredire dell'internazionalizzazione, il paese di origine diventa progressivamente meno decisivo per il vantaggio competitivo: le differenze di competenze, risorse e costi tra paesi possono essere sfruttate sistematicamente localizzando ogni fase della catena del valore dove può essere gestita più efficientemente, attraverso investimenti diretti esteri, joint venture o **global sourcing** (approvvigionamento su scala mondiale dai fornitori migliori, indipendentemente dalla localizzazione).

35.4 Le quattro strategie di base dell'internazionalizzazione

Il perno di questa scelta è il bilanciamento tra pressione per l'**integrazione globale** (coordinamento delle attività tra paesi per l'efficienza) e pressione per la **reattività locale** (adattamento alle specificità di ciascun mercato nazionale) – il cosiddetto dilemma globale-locale.

MODELLO – LE QUATTRO STRATEGIE DI INTERNAZIONALIZZAZIONE

- **Esportazione** (bassa reattività locale, bassa integrazione globale): valorizza competenze e prodotti del paese di origine sui mercati esteri, adatta a imprese con marchio e reputazione consolidati – rischia però l'eccessiva centralizzazione, che lascia spazio alla concorrenza locale.
- **Multi-domestica** (alta reattività locale, bassa integrazione globale): massimizza l'adattamento alle esigenze di ciascun paese, con manager locali dotati di ampia autonomia e coordinamento internazionale modesto – tipica dei produttori alimentari e di beni di consumo, dove l'adattamento locale genera più valore dell'integrazione.
- **Globalizzazione** (bassa reattività locale, alta integrazione globale): tratta il mondo come un unico mercato, con prodotti standardizzati che sfruttano appieno economie di scala e di localizzazione – opportuna quando i vantaggi di costo dalla standardizzazione sono rilevanti e le esigenze dei consumatori relativamente omogenee.
- **Transnazionale** (alta reattività locale, alta integrazione globale): la più complessa, tenta di massimizzare entrambe le dimensioni, promuovendo lo scambio di conoscenze tra le unità nei diversi paesi e sfruttando l'apprendimento distribuito a livello globale.

CASO – IL GLOBAL SOURCING E I VANTAGGI LOCALIZZATIVI

I vantaggi localizzativi che un'impresa internazionalizzata può sfruttare includono i vantaggi di costo (lavoro, trasporti, tassazione, incentivi agli investimenti), la disponibilità di capacità locali difficilmente riproducibili altrove, e le caratteristiche del

mercato nazionale che permettono di sviluppare offerte differenziate per segmenti diversi – criteri che un’impresa di dimensioni minori può sfruttare anche affidandosi a una rete estesa di fornitori, canali distributivi e clienti esteri, senza necessariamente investire direttamente in ogni mercato.

IN SINTESI

L’internazionalizzazione, spinta dai driver di mercato, costo, politica e competizione individuati da Yip, richiede di bilanciare integrazione globale e reattività locale scegliendo tra le quattro strategie di base – esportazione, multi-domestica, globalizzazione, transnazionale – e di valutare i vantaggi localizzativi disponibili attraverso il diamante di Porter, che include esplicitamente il ruolo dei cluster territoriali già incontrati nel Modulo I. Il capitolo conclusivo del corso ripercorre il filo che lega i due moduli del programma.

36 Conclusione: un unico impianto in due moduli

36.1 Il filo conduttore del corso

Il corso di Strategia d'Impresa, pur composto da due moduli affidati a docenti diversi e organizzati attorno a materiali distinti, converge su un impianto concettuale unitario, riassumibile nella distinzione tra tre livelli di decisione – corporate, business e funzionale – introdotta nel secondo capitolo e mai più abbandonata.

Blocco tematico	Livello	Strumenti principali
Vantaggio competitivo e paradigmi	Trasversale	Rendite, positioning vs. RBV, modello di Ghemawat
Definizione del business e filiera	Corporate	Modello di Abell, filiera, catena/sistema del valore, integrazione verticale
Crescita e diversificazione	Corporate	Matrice di Ansoff, adiacenze di Zook, tipologia di Rumelt, SBU, corporate discount
Offerta e strategie concorrenziali	Business	Modello a cipolla, value proposition, convenienza/qualità, strategie ibride
Comunicazione e vantaggio di costo	Business	Posizionamento (Ries e Trout), brand, economie di scala/esperienza/ampiezza, JIT
Distribuzione e strategie non convenzionali	Business	Canali distributivi, Blue Ocean, nicchia, coopetition
Analisi esterna	Preliminare a corporate e business	PESTEL, scenari, cinque forze, ciclo di vita, gruppi strategici, segmenti
Analisi interna	Preliminare a corporate e business	VRIO, catena del valore, SWOT, dynamic capability
Portafoglio e internazionalizzazione	Corporate	Matrici BCG/GE-McKinsey/parenting, diamante di Porter

36.2 Due paradigmi, non due scuole in competizione

Il filo più profondo che attraversa entrambi i moduli è il dialogo, mai risolto in una sintesi definitiva, tra il paradigma del **positioning** (la struttura del settore, analizzata nel Modulo II attraverso PESTEL e cinque forze, determina la redditività disponibile) e la **resource-based view** (le risorse e capacità distintive, analizzate nello stesso modulo attraverso il modello VRIO, spiegano perché imprese esposte alla stessa struttura di settore ottengano risultati sistematicamente diversi). Il dibattito empirico tra Porter e Rumelt sulla varianza di redditività intra-settoriale, richiamato nel Modulo II, non chiude la questione ma ne conferma

la rilevanza pratica: ogni diagnosi strategica seria richiede di guardare contemporaneamente al settore e all'impresa.

36.3 Dalla diagnosi alla decisione

Un secondo filo conduttore è la distinzione, ribadita in contesti diversi, tra un'analisi propriamente **diagnostica** – che descrive lo stato delle cose, dal PESTEL alla SWOT, dai gruppi strategici alla path dependency – e una scelta propriamente **strategica**, che richiede sempre un giudizio imprenditoriale non riducibile a un algoritmo: la scelta del livello di integrazione verticale, la scelta tra diversificazione correlata o conglomerata, la scelta di una value proposition, la scelta del canale distributivo. Gli strumenti analitici del corso – dal modello di Abell alle matrici di portafoglio – non sostituiscono questo giudizio, ma lo rendono più informato e più difendibile.

IN SINTESI

Il corso di Strategia d'Impresa, nei suoi due moduli, offre una cassetta degli attrezzi coerente per affrontare le decisioni corporate (definizione del business, crescita, diversificazione, portafoglio, internazionalizzazione) e le decisioni business (offerta, posizionamento, costi, distribuzione), sorretta da un impianto di analisi esterna e interna che dialoga costantemente tra il paradigma del positioning e quello della resource-based view. Il valore duraturo di questi strumenti non sta nel fornire risposte automatiche, ma nel rendere sistematico un giudizio che resta, in ultima analisi, di natura imprenditoriale.