



A.Y. 2025/2026



HANDOUTS

BASIC MARKET STRATEGY

WRITTEN BY

MARTA VIAREGGI



TEACHING DIVISION

“

This handout is written by students with no intention of replacing official university materials.

It is a useful tool for studying the subject, but it does not guarantee preparation that is as exhaustive and complete for passing the exam as the material recommended by the University.

The content may contain errors and has not been reviewed or approved by professors in any way. It should be used only as supplementary support, always alongside the official sources and materials indicated in the exam syllabus.



BASIC MARKET STRATEGY (10781) | G. INVERNIZZI | MiMeC 43

I 4 LINGUAGGI DEL MANAGEMENT

CONCETTO: AZIENDA

- L'**azienda** è l'oggetto che il **management** deve maneggiare.

Dall'Art. 2555 del CC, l'azienda è il complesso dei beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa. In questo complesso si inseriscono anche le persone.

L'**azienda** è un **insieme di elementi**, un sistema complesso. Il **manager** è colui che ha il compito di *maneggiare* questo sistema, composto da elementi, beni e persone. Per farlo, deve conoscere tutte le modalità di linguaggio presenti in azienda, in modo da poter comunicare con tutti. Esistono 4 linguaggi / modalità di lettura del management.

(1) ACTIVITY BASED VIEW (ABV) → Azienda come insieme di **cose che si fanno, attività che si svolgono**.

- Linguaggio più antico, tipico di chi viene dalla *produzione* o dal *commerciale*.
- Visione che risale alla fine dell'800. Poi, **Taylor** ha portato un rigore ingegneristico all'attività aziendale. Pensiamo anche al **Diagramma di Gantt** – utilizzato ancora oggi – che riguarda proprio il **flusso delle attività**, dove l'azienda è vista come una sequenza di attività da mettere in fila.
- La rappresentazione dell'azienda avviene come una figura che è diventata uno standard: il **business system flow chart** (McKinsey), dove abbiamo le \neq attività in successione.
- Nel 1980, **Porter** ha sovrapposto a questa sequenza di **attività primarie** altre **attività di supporto**. Nasce, così, la **catena del valore** che rappresenta l'azienda come una catena di 9



attività generatrici di valore.

- Se l'azienda è una sequenza di attività, il compito del manager è far fluire al meglio e il più velocemente e agilmente possibile queste attività.
- L'economia aziendale italiana si è riferita a questo modo di vedere l'azienda con il concetto **gestione**.

(2) KNOWLEDGE BASED VIEW (KBV) → Azienda come insieme di **conoscenze**, tra cui le **competenze distintive** che distinguono un'azienda dalle altre (*skills, core capabilities e competence, knowledge*).

- Linguaggio tipico di chi si occupa di **HR**.

- A lv accademico internazionale facciamo riferimento a “*La teoria della crescita dell’impresa*” (Penrose, 1959) chiamata anche **resource based view (RBV)** dove, nell’ambito delle risorse, le **conoscenze** sono quelle che fanno la differenza fra un’azienda e un’altra.
- La rappresentazione dell’azienda è una pianta, dove le conoscenze sono la linfa.
- In questo tipo di approccio si comprendono i bisogni delle persone con la **piramide di Maslow** (1943).



- Se l’azienda è una **sommatoria di competenze**, il compito del manager è coltivare e sviluppare queste conoscenze.
- L’economia aziendale italiana si è riferita a questo modo di vedere l’azienda con il concetto di **organizzazione**.

(3) PERFORMANCE BASED VIEW (PBV) → Azienda **costituita dai risultati** che produce.

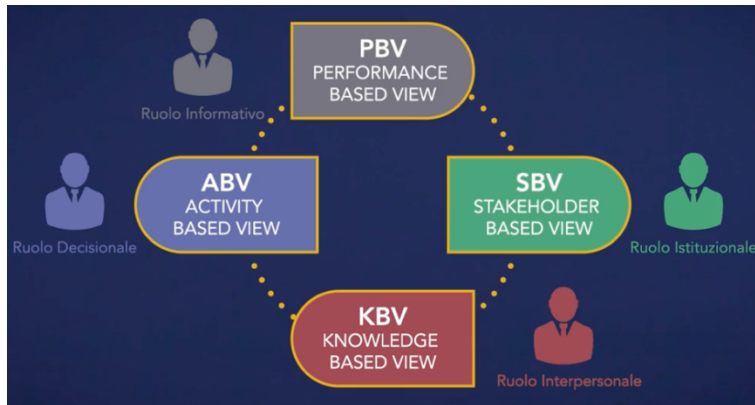
- Linguaggio tipico di chi si occupa di *amministrazione, controllo e finanza*.
- La rappresentazione dell’azienda è una **sommatoria di risultati**. Il manager deve migliorarli cercando di avvicinarsi al **benchmark ratio**.
- L’economia aziendale italiana si è riferita a questo modo di concepire l’azienda con il concetto di **rilevazione** in origine e poi di **controllo**.

(4) STAKEHOLDER BASED VIEW (SBV) → Azienda vista e valutata alla luce di chi sono i suoi **stakeholder**. Questo significa vedere l’azienda sulla base delle **relazioni** che è riuscita a intessere.

- Linguaggio tipico di chi si occupa di *amministrazione, controllo e finanza*.
- La rappresentazione dell’azienda è una **sommatoria di risultati**. Il manager deve migliorarli cercando di avvicinarsi al **benchmark ratio**.
- L’economia aziendale italiana si è riferita a questo modo di concepire l’azienda con il concetto di **rilevazione** in origine e poi di **controllo**.

LINGUAGGI	CONCETTI (ECONOMIA AZIENDALE)
Activity Based View (ABV)	Gestione
Knowledge Based View (KBV)	Organizzazione
Performance Based View (PBV)	Rilevazione, Controllo
Stakeholder Based View (SBV)	Soggetto economico

LA **STRATEGIA** UTILIZZA TUTTI E 4 QUESTI LINGUAGGI



Come detto sopra, il manager deve conoscere questi linguaggi, ovvero saper **interpretare 4 ruoli** ≠. Per riuscire in tutto ciò, un aiuto è rappresentato dai **modelli**, ovvero degli strumenti di **rappresentazione dell'azienda** (che è complessa) che consentono di soffermarsi solo sugli elementi significativi rappresentativi della realtà.

CONCETTO: **MANAGEMENT**

Il management ci ricorda tutti e 4 i linguaggi:

- Si tratta di prendere delle **decisioni sulle ≠ attività**.
- È anche **organizzazione** (a supporto dello svolgimento delle attività).
- Tramite le attività incremento le **conoscenze** e ottengo dei **risultati**.
- Grazie alle conoscenze e ai risultati, instauro e miglioro le **connessioni**.

Nota: Il discorso delle connessioni è fondamentale. L'azienda deve considerare i bisogni di tutti coloro che direttamente o indirettamente hanno una connessione con essa (i.e., tutti gli stakeholder).

CONCETTO: **MASTER**

Un master, cioè un maestro di management deve conoscere tutti e 4 i linguaggi elencanti sopra.

STRATEGIA

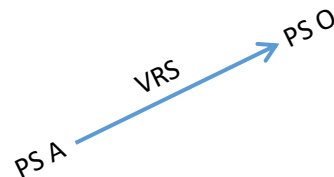
- La strategia è la determinante ultima del **successo duraturo**.

Nota: Non tutte le aziende hanno un piano (la maggior parte *non* lo ha). Tuttavia, non è vero che chi ha un piano ha successo e viceversa.

Nota: Tipicamente le piccole-medio aziende non lo hanno, mentre le grandi, in alcuni casi, sono addirittura obbligate ad averlo.

LE 4P DELLA STRATEGIA | Possiamo riconoscere 4 interpretazioni del modo di intendere la strategia.

1. Strategia come **PATTERN (modello, disegno)** | La strategia è il disegno che definisce il **sistema delle attività** aziendali orientandole verso **risultati e obiettivi** comuni. In parole povere, è un “piano di battaglia” ben definito.
2. Strategia come **POSIZIONAMENTO** | Rapporto tra l'azienda e il suo **mercato competitivo**. Infatti, nella strategia trovano espressione:
 - Il *posizionamento strategico attuale*
 - Il *posizionamento strategico obiettivo*
 - Il *vettore di rinnovamento strategico*
 - Le *relazioni dinamiche* tra questi elementi
3. Strategia come **PIANO** (o business plan) | Il piano che definisce le azioni future per il raggiungimento degli obiettivi. Possiamo distinguere:
 - Piano a **lv business** | Si riferisce al singolo business. Definisce *posizionamento, pattern, piano*.
 - Piano a **lv aziendale** (o corporate) | Si riferisce all'intera azienda (che opera in ≠ business). Si considerano anche il *posizionamento in ≠ ambienti* e dei ≠ *stakeholder* interni ed esterni.
4. Strategia come **PROSETTIVA** | Orientamento strategico di fondo. Nelle imprese di successo, gli obiettivi aziendali sono definiti in base alle aspettative di tutti gli interlocutori rilevanti. Le attività, in questo caso, sono orientate a **valori, mission e vision** dell'azienda.



Temporalmente, poi, distinguiamo 2 tipi di strategia: **attuale** (realizzata) e **futura** (intenzionale).

IL SISTEMA DELLE ATTIVITÀ | Quando parliamo di *sistema di attività* a lv strategico, facciamo riferimento al modo in cui un'azienda organizza e gestisce le proprie attività per raggiungere i propri obiettivi nel lungo periodo. All'interno di questo sistema distinguiamo 2 tipi di attività principali:

- ATTIVITÀ **CORRENTI** | Attività **regolari e continuative** di funzionamento dell'azienda. Sono le azioni che mandano avanti l'azienda nella sua **operatività quotidiana**.
 - Attività generatrici di flussi di reddito e flussi di cassa su cui si basa l'equilibrio economico-finanziario complessivo dell'azienda.
 - Sono il fondamento di ciò che chiamiamo vantaggio o svantaggio competitivo.
 - *Esempi: acquisto MP, produzione di beni/servizi, vendita di prodotti.*
- ATTIVITÀ **DI SETUP** | Attività svolte **una tantum** (o più volte, ma con modalità **non ripetitive**) che servono a **modificare, migliorare o trasformare** il modo in cui l'azienda opera.
 - Realizzano le condizioni che rendono possibile lo svolgimento delle attività correnti o consentono di migliorarle/innovarle radicalmente.
 - Nota: Attività di setup ripetitive sono svolte dalle aziende multi-unità che cercano di espandersi attraverso nuove unità aziendali.

○ Esempi: R&D, marketing per nuovo lancio, cambio dell'assetto distributivo.

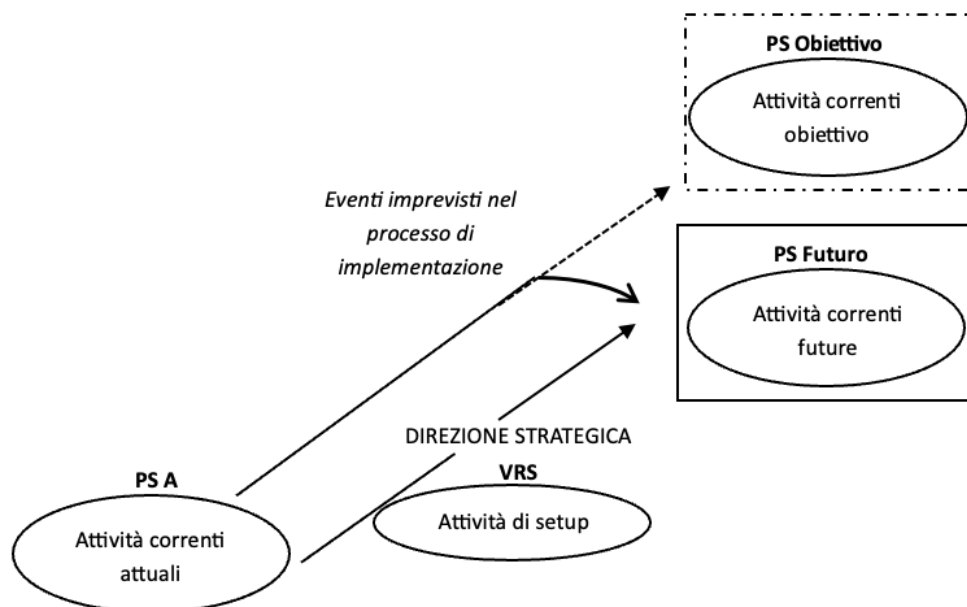
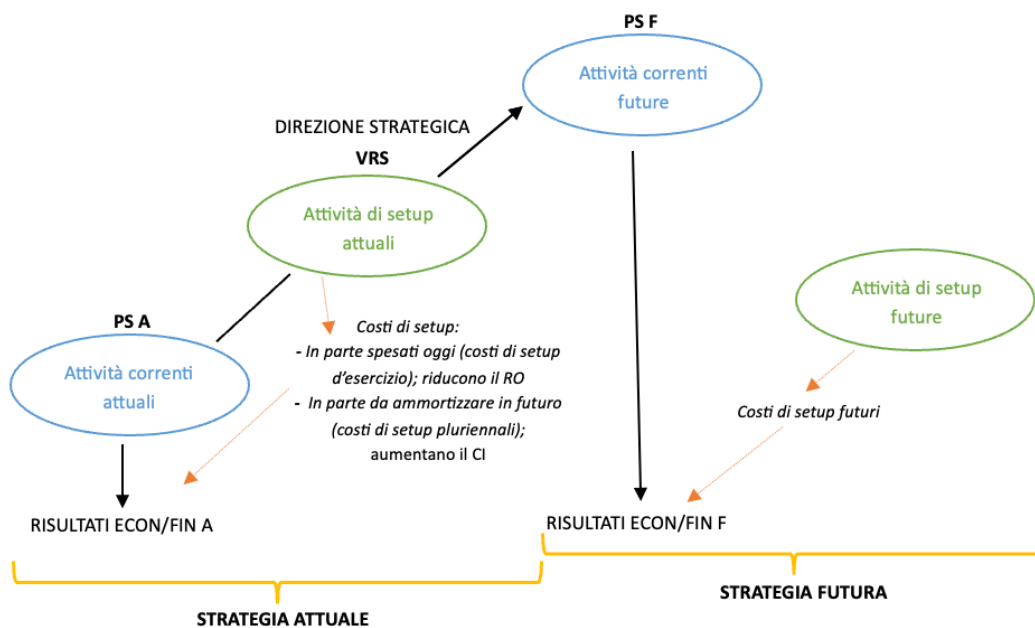
- Le **attività correnti attuali** sono il frutto delle **attività di setup passate**.
- Le **attività di setup correnti** generano le **attività correnti future**.

Nota: C'è una differenza tra attività di setup/correnti **target** (=obiettivi) e attività di setup/correnti **future** perché non è certo che ciò che è stato precedentemente pianificato (i.e., target) si realizzi (i.e., future).

Il ruolo del **marketing**: *corrente o setup?* Dipende dall'obiettivo:

- *Corrente*, se è fatto per promuovere prodotti già esistenti e raggiungere clienti attuali.
- *Setup*, se serve a sviluppare nuovi prodotti o a trovare nuovi clienti o mercati.

ATTIVITÀ	RISULTATI ECONOMICO-FINANZIARI	
	ATTUALI	FUTURI
Correnti attuali (PS A)	Determinante principale	
Setup attuali (VRS A)	Determinante secondaria	Determinante indiretta (i.e., agisce sui risultati future definendo le attività correnti future)
Correnti future (PS F)		Determinante principale
Setup future (VRS F)		Determinante secondaria



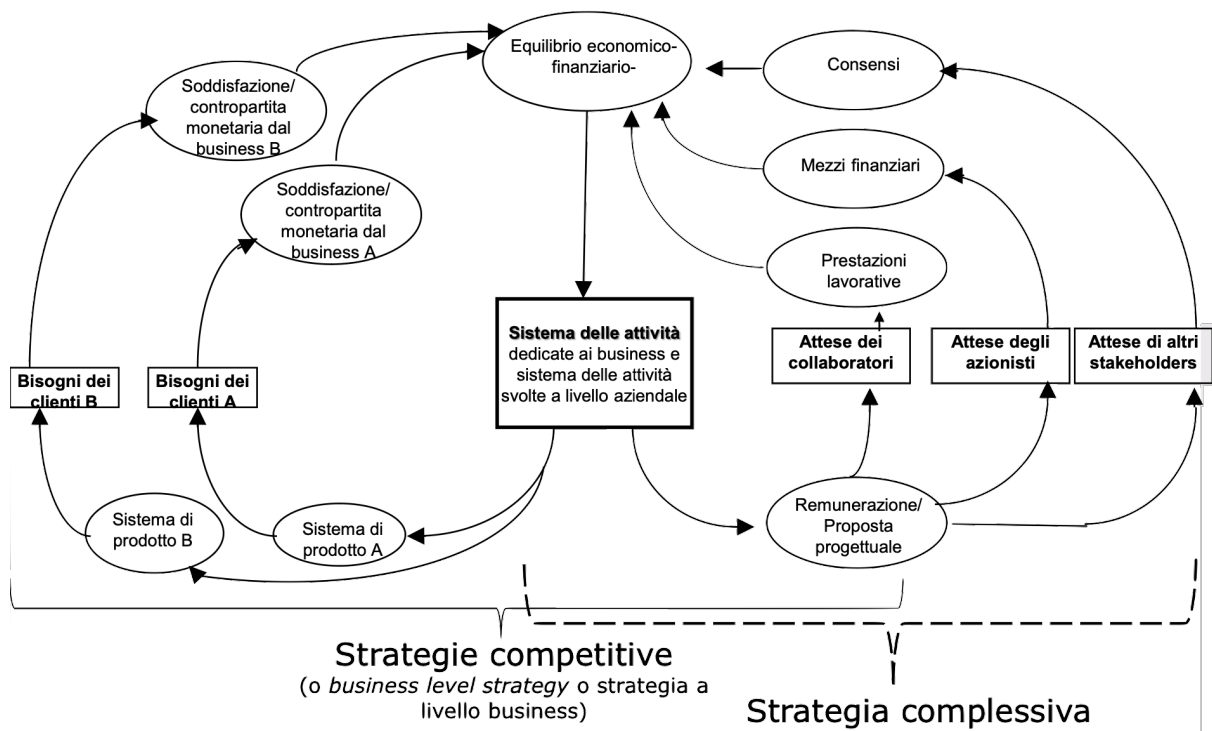
Spiegazione schemi:

- Pur svolgendo attività correnti, si cercano sempre attività di setup per rinnovarsi. I modelli attuali sono la principale determinante dei risultati aziendali, ma gli sforzi di innovazione e di rinnovamento indicano anch'essi sui risultati (determinante secondaria). Questo perché le attività di setup hanno effetto sul reddito (RO) e sul capitale investito (CI).
- Successivamente, nuove attività correnti (introdotte dalle attività di setup) affiancheranno o sostituiranno le attività correnti attuali.
- Può capitare che le attività correnti future non siano esattamente quelle che erano state definite come attività correnti obiettivo (*vd sopra obiettivo ≠ future*).
- Le attività correnti future saranno la determinante principale dei risultati futuri.
- Poiché le attività correnti future sono determinate dalle attività di setup correnti, queste ultime possono essere considerate anche determinanti indirette dei risultati futuri.
- Secondo un processo incessante, l'azienda avrà introdotto nuove attività di setup volte a modificare nuovamente, in futuro, le condizioni di svolgimento delle attività correnti.

LIVELLI DI STRATEGIA | Possiamo distinguere 2 lv di strategia. Questo perché l'**azienda è un sistema aperto**.

1. **Business** (o competitiva) | Posizionamento, pattern, piano, etc. a lv business (i.e., riferendosi a uno specifico ambito competitivo). *Nota:* Molto importante nelle imprese mono-business.
2. **Complessivo** (o aziendale) | Considero il posizionamento in \neq ambienti. Riguarda l'impresa nella sua complessità e stabilisce il sistema delle attività. *Nota:* Nelle imprese multi-business è molto importante avere sia una strategia per ogni business che una strategia complessiva.

Figura: Livelli della strategia in un'azienda multi-business (ipotesi: 2 business A e B)



Strategia competitiva di *Borders*:

-
- Bisogni dei clienti abitanti nelle maggiori aree metropolitane USA e Canada**
- Esperienza d'acquisto gratificante/controllo partita monetaria
 - Sistema di prodotto (*)
 - Alto fatturato per metro quadrato e alto margine unitario
 - Fattore produttivo
 - Fattori produttivi
 - Prestazioni lavorative
 - Bisogni dei dipendenti
 - Editori, Tipografie, Baristi
 - Società immobiliare
 - Remunerazione/Consenso (*)
- (§) N.B. la scelta di NON svolgere direttamente certe attività porta ad avere come interlocutori questi tipi di aziende

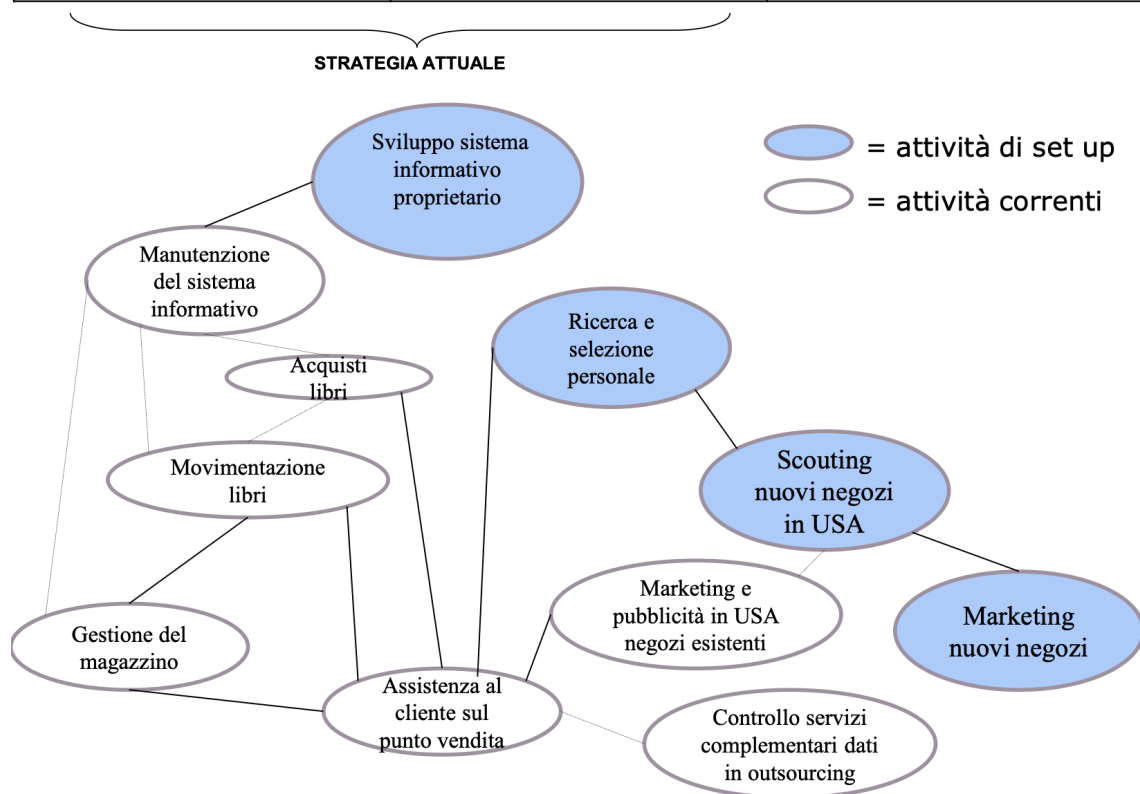
(*) es. "percezione diffusa fra gli agenti immobiliari del valore dei nostri punti di vendita come punti di attrazione che valorizzano il mercato immobiliare"

AI					
GRU	selezione del personale			selezione e formazione personale	
ST	sviluppo e manutenzione sistema informativo proprietario, progettazione negozi				
A	acquisto libri ad un prezzo molto vantaggioso, ricerca location, stipula contratti di leasing				
	movimentazione libri / gestione magazzino (minimizzazione resi e rotture di stock)			assistenza al cliente sul P.V. marketing e pubblicità traffico sul P.V./vendita	
	LE	AO	LU	MV	S

Di seguito, distinguiamo tra **attività correnti** e **attività di setup**.

Questa analisi serve a individuare la differenza tra costi correnti attuali e target/obiettivi.

ATTIVITA' CORRENTI ATTUALI (che compongono il posizionamento strategico attuale)	ATTIVITA' DI SET UP (che compongono il vettore di rinnovamento strategico, o direzione strategica)	ATTIVITA' CORRENTI OBIETTIVO (che compongono il posizionamento strategico obiettivo)
Manutenzione sistema informativo proprietario; acquisti libri; movimentazione libri; gestione magazzino; assistenza al cliente sul punto di vendita; marketing e pubblicità (relative ai prodotti attuali nei negozi collocati in USA); controllo servizi complementari dati in outsourcing (es servizio bar); pagamento canoni leasing negozi; attività di pagamento salari, ecc.	Sviluppo sistema informativo proprietario; attività di scouting nuovi negozi; ricerca, selezione e addestramento del personale; marketing e pubblicità relative a nuovi punti vendita	Attività di movimentazione libri, gestione magazzino, assistenza al cliente sul punto vendita e così via in Australia, Nuova Zelanda, Singapore e Regno Unito



FOCUS: RESOURCE BASED VIEW

I principi della RBV sono:

- L'impresa è un **portafoglio di risorse**.
- Ogni impresa è **unica**, in quanto unico è il suo portafoglio di risorse.
- L'**eterogeneità delle performance** è spiegata da **meccanismi di isolamento** (i.e., barriere che impediscono o rendono difficile imitare o trasferire le risorse chiave da un'impresa all'altra).
- Il **vantaggio competitivo** dipende dalla \neq dotazione di risorse e dalla capacità di gestirle.

L'approccio RBV richiede che le risorse vengano definite -> catalogate -> valutate -> collegate con il sistema di attività.

(1) DEFINIRE (cosa sono le risorse)

- **BENI** | **Fattori produttivi** a disposizione dell'impresa (posseduti o controllati).
 - o **Asset tangibili** (es., impianti, immobili, MP, risorse finanziarie)
 - o **Asset intangibili** (es., brevetti, marchi, reputazione)
- **COMPETENZE** | **Capacità** dell'impresa di gestire i propri asset utilizzando processi organizzativi e culturali.
- L'azienda è un insieme di **dati, conoscenze, relazioni** che si svolgono all'interno del sistema di attività correnti e di setup.
- Poi, la chiamiamo nel *contesto ambientale* (fatto di banche, collaboratori, etc.)

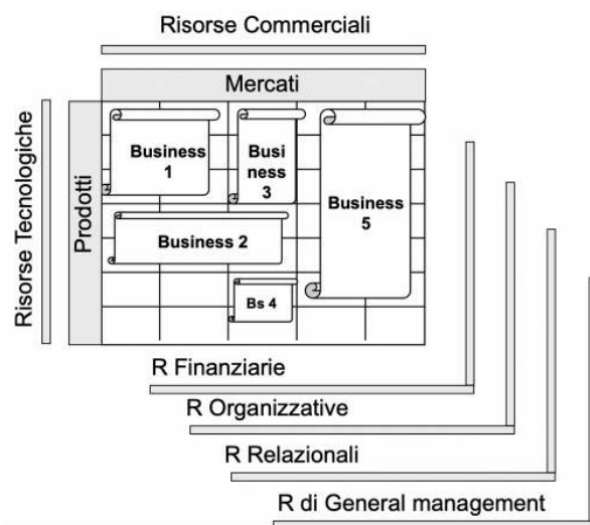
(2) CLASSIFICARE

Risorse	Commerciali	Tecnologiche	Finanziarie	Organizzative	Relazionali	General management
Tangibili	negozi, magazzini, strutture per logistica	impianti, macchinari, attrezzature	capitale disponibile, capacità di autofinanziamento	strutture organizzative e meccanismi operativi	strutture organizzative di raccordo con terze parti	strutture organizzative e meccanismi di governance
Intangibili	marchi, reti commerciali, portafoglio di clienti, cultura orientata alla cura del cliente	brevetti, copyright, cultura, orientata all'innovazione	reputazione presso la comunità finanziaria	reputazione presso il mercato del lavoro, cultura aziendale	accordi (di prodotto, di processo, di traffico)	reputazione del team di management nei confronti degli stakeholders
Competenze	innovazione commerciale, presidio di un canale, competenze di marketing	sviluppo di nuovi prodotti o tecnologie, presidio di una tecnologia, presidio di un processo produttivo	capacità di gestire l'equilibrio finanziario, capacità di portare a termine acquisizioni	capacità di trasferire conoscenze all'interno dell'organizzazione, capacità di integrare terze parti all'interno della propria formula imprenditoriale	capacità di networking e di intessere relazioni, capacità di integrare terze parti all'interno della propria formula imprenditoriale	competenze manageriali, competenze imprenditoriali

In generale, è utile descrivere ogni risorsa specificando:

- *Capacità*
- *Tassi di consumo*
- *Specificità*

IMPORTANTE: A **lv business** si inseriscono solo le risorse commerciali e tecnologiche, le altre a lv aziendale.



(3) VALUTARE

Valutiamo le risorse in base alla loro **capacità produttiva di generare un vantaggio competitivo** in uno o più business/attività.

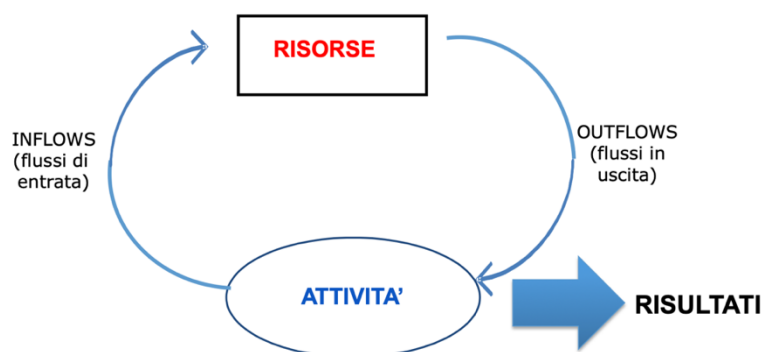
- Il metodo di valutazione consiste nel collegare una risorsa direttamente a una misura di performance e, quindi, al sistema di attività.

Esempio: Walmart

RISORSE GENERALI	RISORSE PARTICOLARI	attività coinvolta	impatto sul vantaggio competitivo
Beni Tangibili	negozi	logistica d'uscita	0,3 (affitto)
Beni Intangibili	marchio	marketing	1,2 (pubblicità)
	dedizione dei dipendenti	gestione risorse umane	1,1 (spese personale)
		attività operativa	0,7 (furti e obsoleti)
Competenze	programmazione acquisti	logistica d'entrata e gestione della tecnologia	1,2 (spese di distribuzione)
Totale			4,5

Dinamica risorse-attività:

- Le **risorse** sono interpretabili come **variabili livello** (i.e., osservabili e misurabili in un certo istante).
- Le **attività**, invece, possono essere definite come **variabili flusso** perché osservabili nello svolgersi del tempo.
- **Risorse e attività** sono collegate da **relazioni dinamiche di cause-effetto**. Infatti, le risorse sono i fattori produttivi che trovano impiego nello svolgimento delle attività, mentre le attività accrescono lo stock di risorse e capacità.



I 4 MODELLI DEL MANAGEMENT

Come detto sopra, i **modelli** permettono di rappresentare una realtà complessa come l'azienda, consentendoci di concentrarci sugli elementi più rilevanti.

Vedremo 4 modelli:

<i>Modelli</i>	<i>Rappresentazione</i>	<i>Valutazione</i>	<i>Limite</i>
<i>Storico</i>	X		no Δ radicali
<i>Input-Output (I-O)</i>	X		no relazione principale
<i>Modello della dinamica del sistema</i>	X	X (valutazioni oggettive basate su parametri)	no variabili esterne; sistema chiuso
<i>Formula imprenditoriale</i>	X	X	

(1) MODELLO STORICO

- Questa metodologia **ripercorre la storia dell'azienda** considerando in modo particolare le *vicende, i suoi attori chiave e il suo contesto settoriale/macroeconomico* cercando di descrivere il movimento composto da obiettivi, azioni e risultati.
- Questo approccio consente di riflettere sul **momento storico** che l'impresa sta attraversando.
- Questo modello permette di evidenziare gli **elementi aziendali più rilevanti** poiché sono resistenti nel tempo, rimanendo **immutati** nella storia aziendale.
- LIMITE DEL MODELLO: **innovazioni radicali** cambiamenti dirompenti.

(2) MODELLO INPUT-OUTPUT

- Modello che serve a cogliere le **relazioni tra aggregate di elementi** che costituiscono un sistema.
- Questo modello classifica le variabili (i.e., elementi del sistema) in 3 categorie:
 1. *Fattori causanti (input)*
 2. *Variabili intercorrenti (attività)*
 3. *Fattori risultanti (output)*

Queste categorie sono collegate fra loro con lo schema elementare **causa-effetto** dove le **cause** sono gli *input*, l'**effetto** (i.e., i risultati) l'*output*, mentre ciò che rimane diventa una *variabile intercorrente*. Queste i 3 elementi principali che costituiscono l'azienda.

- Tuttavia, i 3 elementi sopra, sono a loro volta **ulteriormente scomponibili**:
 1. **FATTORI CAUSANTI** | Variabili da cui dipende in **via immediata** il **conseguimento degli obiettivi**. Si cerca di individuare tra questi fattori quelli **primari**. Possiamo quindi individuare le risorse primarie (tangibili o intangibili).
 2. **ATTIVITÀ** | Raggruppano tutte le **azioni e decisioni** svolte sia a lv direzionale che a lv esecutivo. Queste azioni sono volte alla **produzione di risultati** e possono essere scomposte:
 - **Attività di gestione** | Operazioni che influiscono direttamente sulla produzione tramite trasformazioni fisico-tecniche o negoziazione.
 - **Attività di organizzazione** | Comprendono il coordinamento e la gestione del lavoro delle \neq persone.
 - **Attività di rilevazione** | Operazioni finalizzate alla raccolta e all'elaborazione di dati utili per la conoscenza e la programmazione dell'attività aziendale.

3. **RISULTATI** | Divisibili in 3 categorie:

- **Risultati economici** | Valore dei beni prodotti rispetto al costo.
- **Risultati competitivi** | Gradimento dei clienti nei riguardi del prodotto.
- **Risultati sociali** | Consensi delle forze economico-sociali (≠ dai clienti) nei riguardi dell'attività svolta.



- *Ma cosa porta ad ottenere risultati buoni o scarsi? Nella realtà dei fatti, tutto questo dipende dalle **risorse derivate** – i.e., risorse che derivano dallo svolgimento delle attività dell'azienda. Sono risorse come il *know-how di processo*, *le competenze*, *le abilità tecniche* e *la motivazione del personale*.*
- Le risorse derivate sono le più importanti e si sviluppano dall'effetto feedback che rende l'azienda un **sistema dinamico**. Tuttavia, questo modello ha una grande LIMITE: **non evidenzia la relazione principale del modello**, ovvero il **feedback**. Ovvero, il modello I-O è basato su cause che direttamente portano a risultati, senza prevedere alcun feedback.

(3) MODELLO DELLA DINAMICA DEL SISTEMA

Modello di **rappresentazione**, ma anche di valutazione perché evidenzia i meccanismi di autoregolamentazione tipici dei sistemi di **feedback** (o retroazione).

Come si passa da I-O a dinamica del sistema?

La **GESTIONE** viene suddivisa in:

- **Gestione strategica** (attività di setup) → Attività che tende a mutare l'assetto delle risorse disponibili (primarie e derivate).
- **Gestione operativa** (attività correnti) → Attività che assicura il corretto funzionamento del sistema aziendale nell'ambito delle risorse date.

Le **RISORSE** sono delle **quantità livello** riferite a un dato istante, mentre le **ATTIVITÀ** sono **flussi di operazioni** riferite a un periodo di tempo.

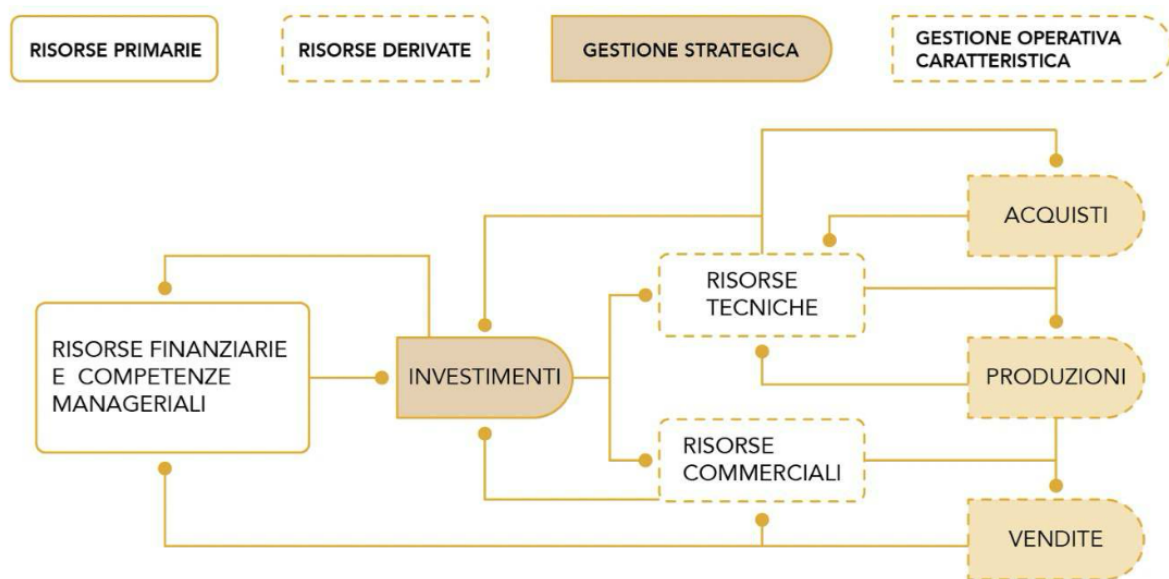
- Le risorse alimentano le attività di gestione (in quanto ne sono gli input) e, viceversa, sono alimentate dagli output della gestione medesima.

In questo modo, il sistema aziendale è caratterizzato da un **loop** che ruota attorno alle risorse (primarie e derivate) e alle attività (gestione strategica e gestione operativa).

- L'effetto diventa causa e la causa diventa effetto (≠ differenziazione causa-effetto).



Come si può osservare nello schema sotto, i **fenomeni di sviluppo di risorse** (i.e., risorse crescono o si migliorano) si svolgono grazie alla gestione operativa, mentre la **dinamica delle risorse** (i.e., come variano o si trasformano) sono conseguenti alle attività di gestione strategica.



Questo modello pone alla base di tutta l'attività manageriale la comprensione dei meccanismi di accumulo delle conoscenze che, se non esistono, vanno introdotti.

Tuttavia, questo trova un forte LIMITE poiché funziona solo in un **sistema chiuso** (\neq azienda = sistema aperto).

(4) FORMULA IMPRENDITORIALE

- Modello di rappresentazione del **rapporto azienda-ambienti in cui opera**.
- Si fonda su un approccio basato sulle **conoscenze**, ma utilizza anche gli altri 3 linguaggi (ABV, PBV, SBV).
- Esistono 2 tipologie di formula imprenditoriale che si suddividono, a loro volta, in ulteriori 3 elementi ciascuno con 1 punto in comune fra loro.

FORMULA COMPETITIVA (o di business) | Definisce il **posizionamento** dell'azienda **nel settore** (o settori) in cui opera. Ovvero, rappresenta il modo in cui l'azienda compete nel mercato. Mostra come la formula aziendale interagisce con il sistema competitivo (cioè i concorrenti e il mercato). È composta da 3 elementi:

1. **Segmento di mercato** | Clienti target ai cui bisogni è indirizzata l'attività produttiva.
2. **Sistema di prodotto offerto** | La value proposition presentata dall'azienda ai clienti target.
3. **Struttura del sistema aziendale** | Beni tangibili, intangibili e competenze (i.e., le risorse).

FORMULA AZIENDALE COMPLESSIVA (o sociale) | Definisce il **posizionamento** dell'azienda **nel contesto economico, politico e sociale** in cui essa cerca risorse e consensi. È composta da 3 elementi:

1. **Struttura del sistema aziendale** | Beni tangibili, intangibili e competenze (i.e., le risorse).
2. **Sistema degli stakeholder** | Interlocutori aziendali dai quali provengono le risorse e i consensi occorrenti all'agire dell'impresa. Ovvero, tutti i soggetti esterni che influenzano e/o sono influenzati dall'impresa.
3. **Offerte di collaborazione** | Indicano le proposte/iniziative rivolte ai soggetti con cui l'impresa entra o vuole entrare in relazione. Servono a creare fiducia e legittimazione.

Formula	Obiettivo	Elementi principali	Punto in comune
formula competitiva (o di business)	definisce come l'impresa compete nel mercato	1. segmento di mercato 2. sistema di prodotto 3. struttura del sistema aziendale	struttura del sistema aziendale
formula aziendale complessiva (o sociale)	definisce come l'impresa si posiziona nel contesto economico, politico e sociale	1. struttura del sistema aziendale 2. sistema degli stakeholder 3. offerte di collaborazione	struttura del sistema aziendale

Questo modello descrive l'impresa come un sistema integrato, in cui la **struttura aziendale** è il punto centrale attorno al quale si sviluppano e si collegano **5 variabili fondamentali**. Queste variabili sono presenti in ogni tipo di organizzazione (profit, non-profit) e in ogni fase della loro vita. L'insieme che formano è **unitario e dinamico**, perché le variabili sono strettamente interdipendenti: se una cambia, le altre sono influenzate.

- Il modello mostra come l'azienda funzioni come un **sistema coerente e in continua evoluzione**.



FOCUS: FORMULA COMPETITIVA (rappresentazione)

- Modello di rappresentazione del rapporto tra **azienda** e **ambiente competitivo**.
- Consente al *manager* di comprendere il **posizionamento** dell'impresa in una specifica **area competitiva**, focalizzandosi sui 3 elementi sopra (segmento di mercato, sistema di prodotto, struttura aziendale).
- Il modello si applica a:
 - Imprese mono-business – i.e., centrate su un unico business (es., *Ford del Modello T*).
 - Imprese con business prevalente – i.e., quelle in cui un business domina sugli altri (es., *Ferrari*).
 - Imprese multi-business (i.e., senza business prevalente). In questo caso, però, è necessario elaborare \neq formule competitive (una per ogni business presente).
- I 3 elementi presentati sopra rappresentano solo le **componenti hard** dell'azienda (**componenti tangibili**). Tuttavia, per rappresentare l'azienda in maniera esaustiva, bisogna considerare anche le **componenti soft** (**componenti intangibili**).

	<i>segmento di mercato</i>	<i>sistema di prodotto</i>	<i>struttura</i>
<i>componenti hard</i>	<ul style="list-style-type: none"> • # clienti • localizzazione 	<ul style="list-style-type: none"> • gamma di prodotti offerti • qualità dei prodotti offerti • prezzo • servizio (ciò che affianca il prodotto) 	<ul style="list-style-type: none"> • # di dipendenti • macchinari • impianti • magazzino di prodotti • negozi
<i>componenti soft</i>	<ul style="list-style-type: none"> • bisogno da soddisfare 	<ul style="list-style-type: none"> • status, reputazione, immagine (componenti intangibili che possono condizionare lo stesso servizio) 	<ul style="list-style-type: none"> • KH produttivo e commerciale

- **NOTA:** Il modello attualmente più utilizzato, specialmente dalle *start-up*, è il **Business Model Canvas**, che rappresenta come un'azienda crea e distribuisce valore.
- Rispetto a questo modello, la **formula competitiva** è **più semplice**, ma anche **più flessibile**, perché può essere applicata non solo alle *start-up*, ma a qualsiasi impresa, anche già affermata. Questo perché la formula imprenditoriale non è solo un *business model* (i.e., modello legato a un singolo business), ma anche un **corporate model** (i.e., modello valido per l'intera azienda).

CASO FERRARI (2018)

Analizziamo gli elementi della formula imprenditoriale competitiva per Ferrari (2018). Osserviamo l'importanza (e predominanza) delle componenti *soft*.

<i>segmento di mercato</i>	<i>sistema di prodotto</i>	<i>struttura</i>
<ul style="list-style-type: none"> • < 8.398 clienti • uomo fascia alta (anche collezionisti), informato sul prodotto • localizzazione (+50% EMEA e USA) • bisogno di prestigio sociale e appartenenza ad élite 	<ul style="list-style-type: none"> • gamma di prodotti offerti limitata • qualità elevata • prezzo molto alto • servizio personalizzato pre- e post-vendita • esclusività data da edizioni limitate e qualità • emozioni nella guida • community ristretta • status elevato • immagine da Formula 1, unica e riconoscibile (made in Italy) 	<ul style="list-style-type: none"> • 3.336 dipendenti (di cui 1.000 ingegneri) • stabilimento a Maranello e Modena • magazzino ad Ubersetto (vicino a Modena) • fonderia di alluminio di proprietà • 15 negozi • 164 rete venditori autorizzati • Rete di fornitori esclusivi • KH motoristico ed ingegneristico • KH rapporto pre-consegna con clienti • KH relazione con fornitori

CASO FORD (1918)

Nel caso della Ford Modello T, notiamo, invece, la prevalenza di componenti hard.

<i>segmento di mercato</i>	<i>sistema di prodotto</i>	<i>struttura</i>
<ul style="list-style-type: none"> contadino USA fascia media con poche conoscenze meccaniche bisogno di trasporto 	<ul style="list-style-type: none"> un solo tipo di auto offerto (Modello T) un solo colore (nero) prezzo accettabile prodotto robusto e affidabile servizio limitato immagine USA 	<ul style="list-style-type: none"> numero operai elevato impianto di Highland Park catena di montaggio rete concessionaria ampia KH tecnico produttivo nella produzione standard di un solo modello monocolor

FOCUS: FORMULA COMPETITIVA (valutazione)

Sopra abbiamo analizzato la formula competitiva come modello di rappresentazione. Ora, analizziamo come far derivare da questo un **modello di valutazione**.

Per **valutare** una formula competitiva, serve stabilire un punto di riferimento ideale con cui confrontarla. Questo confronto si chiama **benchmark**.

In pratica: Si paragona la situazione reale dell'impresa (rappresentata nel modello) con un *modello ideale* per misurare quanto l'azienda si avvicina a una condizione di successo.

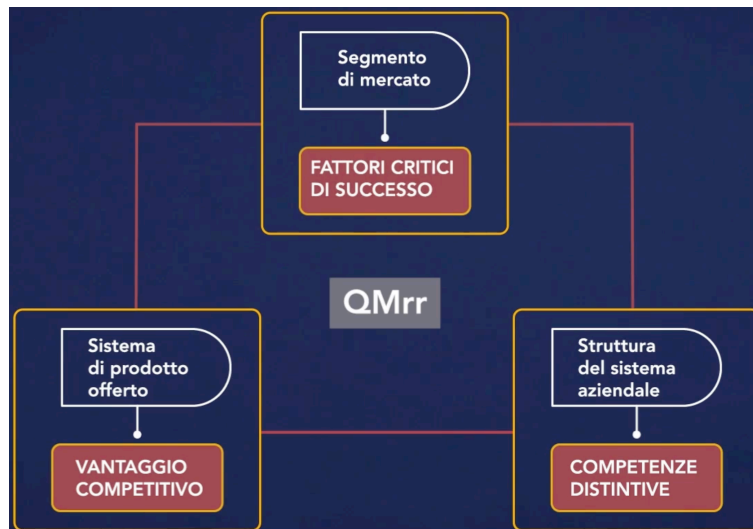
Una **formula competitiva di successo** è caratterizzata dalla coerenza tra i suoi **elementi intangibili** delle 3 parti (**le 3 S: segmento, sistema, struttura**) che la costituiscono.

COERENZA QUALITATIVA

- Riguarda la **connessione tra gli elementi intangibili** dei tre fattori (le conoscenze, le competenze e le relazioni).



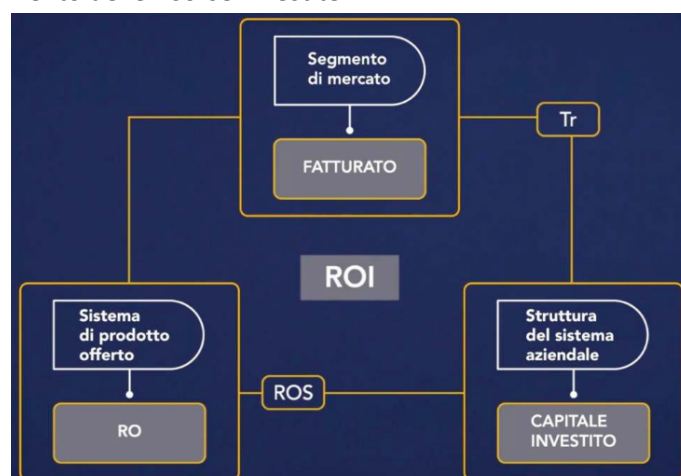
- Quando questi elementi sono **allineati**, si alimentano a vicenda e generano **vantaggio competitivo**, cioè migliori risultati sul mercato (es., una maggiore quota di mercato relativa).
- La coerenza qualitativa permette di:
 - Definire le **regole del gioco** del business, cioè i **fattori critici di successo (FCS)** comuni a tutte le imprese di quel settore.
 - Ottenere **vantaggio competitivo** dal sistema di prodotto (offerta più efficace).
 - Sviluppare **competenze distintive** dalla struttura (conoscenze e capacità, KH).



- L'effetto di questa coerenza è il **dominio dell'ambiente competitivo**, ovvero diventare **leader del mercato** (> quota di mercato).
- La **quota di mercato relativa (QMrr)**, espressa in valore assoluto, non in % – i.e., il rapporto tra le vendite dell'azienda e quelle del suo principale concorrente – è l'indicatore che riflette questa coerenza.
- *Esempio: Negli anni 20, Ford aveva una QMrr pari a 3 perché vendeva tre volte più auto della Chevrolet (suo principale concorrente).*

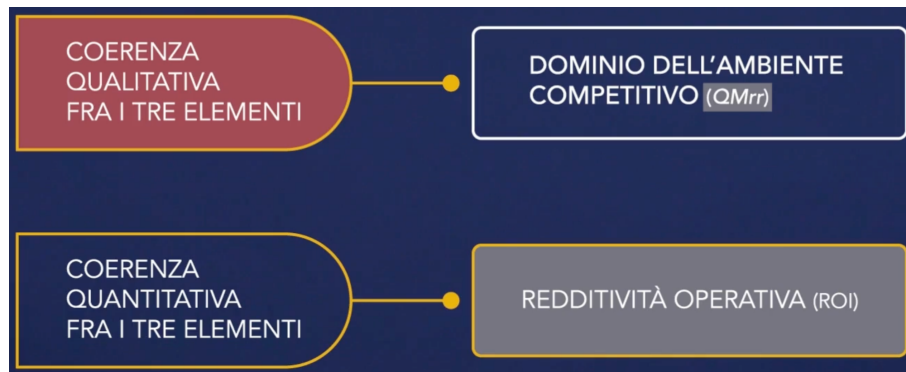
COERENZA QUANTITATIVA

- Riguarda la **connessione tra gli elementi tangibili** della formula competitiva: n° di dipendenti, fatturato, prezzi, volumi di produzione, etc.
- Serve a garantire che **dimensioni e risorse siano proporzionate** al mercato e al sistema di prodotto.
- La coerenza quantitativa si traduce in **elevata redditività operativa** (i.e., il reddito prodotto rispetto le risorse investite), misurata con il **ROI** (i.e., ROI più alto).
- Per misurarla si utilizzano \neq indicatori:
 - Sul fronte di collegamento tra **struttura** e **segmento di mercato**, la coerenza sarà misurata da **indicatori di produttività** come il *fatturato per addetto* o meglio il *tasso di rotazione del capitale investito (Tr)*. Più alto il tasso di produttività, maggiore la coerenza.
 - La medesima coerenza passando dal **sistema di prodotto** è evidenziata con la redditività delle vendite (**ROS**).
 - Congiuntamente, la coerenza quantitativa tra **tutti e 3** sarà sintetizzata dal prodotto di tali indici (Tr e ROS), cioè il **ROI** che sintetizza la coerenza complessiva e misura il rendimento delle risorse investite.



IN SINTESI:

- Coerenza qualitativa | Riguarda le componenti intangibili (competenze, conoscenze, relazioni) → Porta vantaggio competitivo e leadership di mercato (QMrr).
- Coerenza quantitativa | Riguarda le componenti tangibili (risorse, persone, capitale) → Porta redditività e performance economiche elevate (ROI).
- Insieme, le due coerenze garantiscono un equilibrio solido tra strategia, struttura e risultati, assicurando il successo competitivo dell'impresa.

**PATOLOGIE AZIENDALI E TERAPIE**

Quello che vogliamo fare ora è:

1. Descrivere la situazione
2. Evidenziare le ipotesi diagnostiche che spiegano queste 4 situazioni
3. Identificare conseguentemente i 4 tipi di problemi che il manager deve affrontare ("terapie")

A Iv business, il rapporto tra **azienda** e **ambiente competitivo** può assumere **4 ≠ situazioni**, rappresentate in una **matrice**.

- 1 di queste è **fisiologica** (i.e., ideale).
- Le altre **3** sono **patologiche** – i.e., segnalano problemi di coerenza nella formula competitiva.

Le **situazioni patologiche** si verificano, quindi, quando **una o entrambe le coerenze** (qualitativa e quantitativa) **mancano**.

Per capire dove si trova l'impresa e quali problemi presenta, il manager deve fare una vera e propria **diagnosi aziendale**, simile a quella medica: analizza i **sintomi** (i.e., gli indicatori di QMrr e ROI).

I° QUADRANTE – Situazione fisiologica (ideale)

- **Successo competitivo e reddituale** (i.e., alta coerenza qualitativa e quantitativa).
- L'azienda è leader nel mercato (**QMrr alta**) e redditizia (**ROI alto**).
- **TERAPIA: Analisi di vulnerabilità.** Serve a mantenere la posizione e prevenire futuri rischi.

II° QUADRANTE – Patologia di tipo strutturale

- **Alta coerenza qualitativa, ma bassa quantitativa.**
- L'azienda ha buone competenze e relazioni, ma è **sovra strutturata** (i.e., troppi costi o risorse rispetto ai risultati).
- **TERAPIA: Ristrutturazione** – i.e., ridurre sprechi e rendere coerenti risorse e risultati.

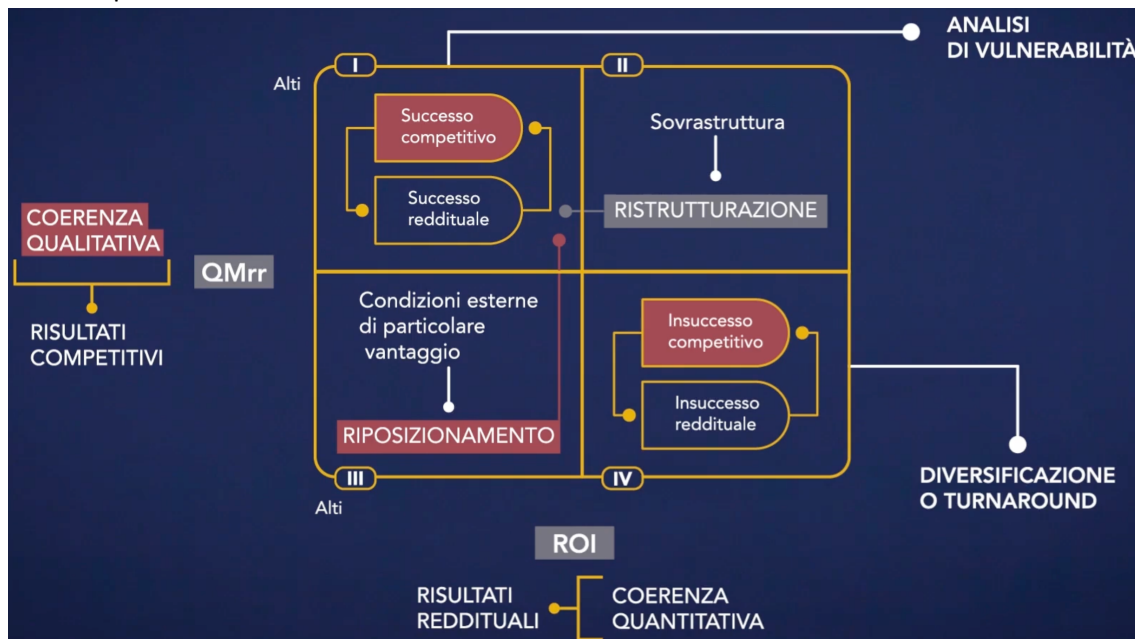
III° QUADRANTE – Patologia di posizionamento

- **Bassa coerenza qualitativa, ma alta quantitativa.**

- L'azienda guadagna bene, ma non grazie alla qualità o alla coerenza interna (spesso per **vantaggi esterni temporanei**, come concessioni o cartelli).
- **TERAPIA: Riposizionamento** – i.e., migliorare il posizionamento strategico e la coerenza qualitativa.

IV° QUADRANTE – Situazione critica

- **Insuccesso competitivo e reddituale** (i.e., bassa coerenza qualitativa e quantitativa).
- L'impresa è in **crisi**. Rischio di peggioramento continuo.
- **TERAPIA: Diversificazione o turnaround** – i.e., cambiare business, rinnovare profondamente l'impresa.



COME INDIVIDUARE LA SITUAZIONE

- Se l'impresa è **adulta**, il **ROI** indica la coerenza quantitativa e la **QMrr** quella qualitativa.
- Se è una **start-up**, mancano ancora dati economici stabili, quindi bisogna partire da un'analisi qualitativa:
 - **WHO** | Segmento di mercato (clienti e bisogni)
 - **WHAT** | Sistema di prodotto (offerta e valore)
 - **HOW** | Struttura (risorse e competenze)
 - Poi, si valuta se c'è coerenza qualitativa e quantitativa e si colloca l'azienda nel quadrante più adatto.

FOCUS: FORMULA AZIENDALE (rappresentazione)

La **formula aziendale complessiva** (o aziendale) è il modello che rappresenta il **rapporto tra l'azienda e l'ambiente sociale** in cui opera, cioè con tutti i soggetti esterni che forniscono risorse, consenso e legittimità (es., istituzioni, dipendenti, fornitori, comunità).

- Rispetto alla formula competitiva – che analizza la relazione con il mercato e i concorrenti – la **formula aziendale** si concentra sulle **relazioni con gli stakeholder**.

Oltre ai modelli già usati nella formula competitiva (come RBV – attenzione alle risorse – e PBV – attenzione ai risultati), qui si utilizza in modo più approfondito la **SBV**, cioè la prospettiva che considera **tutti gli attori esterni** che influenzano o sono influenzati dall'azienda.

Nota: Anche la formula aziendale è “**competitiva**”: le imprese competono tra loro **non solo per i clienti**, ma anche per ottenere **risorse, fiducia e collaborazione** dagli stakeholder.

Come nella formula competitiva, anche qui troviamo 3 elementi principali, di cui due corrispondono in modo “speculare” ai 3 elementi visti sopra:

1. **SISTEMA DEGLI STAKEHOLDER** (corrispondente al segmento di mercato) | Comprende lavoratori, manager, fornitori, comunità locali, istituzioni, etc.
 - **Componenti tangibili:** interessi concreti (es., sicurezza, stabilità, condizioni di lavoro).
 - **Componenti intangibili:** valori, fiducia, reputazione, relazioni.
2. **OFFERTE DI COLLABORAZIONE** (corrispondente al sistema di prodotto, ma rivolte agli stakeholder e non ai clienti) | Sono le **proposte** che l'azienda fa agli stakeholder per ottenere consenso o risorse (es., salari, benefit, progetti ambientali, partnership). Sono da definire in dettaglio.
 - Anch'esse hanno componenti tangibili e intangibili (monetarie e non).
3. **STRUTTURA COMPLESSIVA** (equivalente alla struttura aziendale) | È l'insieme delle risorse, competenze e funzioni che permettono all'azienda di presentarsi in modo coerente agli stakeholder. Include, non solo la parte operativa legata ai business, ma anche la **struttura corporate** (direzione generale, risorse comuni, governance).



Questo modello si riscontra sia nelle aziende mono-business (es., Ford T), sia in quelle con un business prevalente (es., Ferrari 2018), sia in quelle multi-business (es., General Motors).

FOCUS: FORMULA AZIENDALE (valutazione)

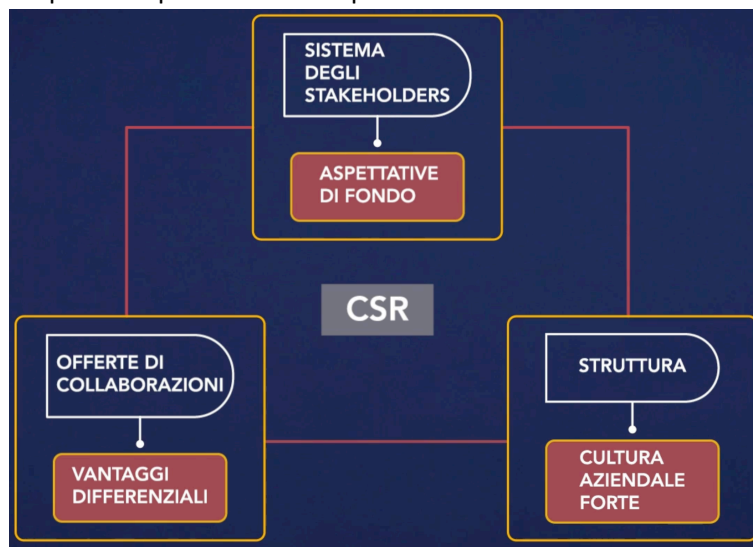
Anche la **formula aziendale complessiva** può essere **valutata** confrontando la **realtà** con un **modello ideale** (il **benchmark**).

Una formula aziendale **di successo** è quella in cui esiste sia una **coerenza qualitativa** sia una **coerenza quantitativa** tra i 3 elementi della formula (*struttura aziendale, sistema degli stakeholder, offerte di collaborazione*)

COERENZA QUALITATIVA

- Riguarda la coerenza tra gli **elementi intangibili**: valori, cultura, relazioni e obiettivi sociali condivisi.

- Quando questa carenza è presente, si genera **coesione** tra tutti gli attori sociali e una forte **responsabilità sociale d'impresa (CSR)** – Corporate Social Responsibility, che riguarda la soddisfazione degli attori sociali).
- *Esempi:*
 - *Ford (anni 20) | Creò le Ford English Schools per insegnare l'inglese agli operai immigrati, favorendo integrazione e senso di appartenenze → Coerenza tra bisogni sociali e offerte aziendali.*
 - *Illy | Interagisce in modo coerente con fornitori, territorio e comunità culturale, costruendo relazioni solide e fiducia diffusa.*
- **Effetti** della coerenza qualitativa:
 - **Struttura** | Cultura aziendale forte e condivisa.
 - **Offerte di collaborazione** | Vantaggi differenziali (i.e., distintivi) per gli stakeholder rispetto alle altre aziende.
 - **Stakeholder** | Creano aspettative di fondo e standard sociali più elevati, basati sull'esperienza positiva con l'impresa.



COERENZA QUANTITATIVA

- Riguarda l'equilibrio tra le **componenti tangibili** (risorse, dimensioni tangibili, risultati).
- Quando anche questa è presente, significa che **l'azienda usa in modo proporzionato le proprie risorse per sostenere le reazioni sociali**.
- L'effetto è la **redditività complessiva** (non solo operativa), misurabile sinteticamente con il **ROE**, (i.e., il rendimento del capitale proprio), oltre ad altri indicatori positivi di equilibrio economico-finanziario a lv aziendale.

PATOLOGIE AZIENDALI E TERAPIE

L'analisi dello **stato di salute dell'azienda** può essere rappresentata in una **matrice** con 4 quadranti che combinano i 4 lv di coerenza qualitativa e quantitativa (come per la formula competitiva).

I° QUADRANTE – Situazione fisiologica (ideale)

- **Successo sociale** (alta CSR) e **reddituale** (i.e., economico-finanziari, ROE elevato) – i.e., alta coerenza qualitativa e quantitativa.
- Le due coerenze si rinforzano e vicenda, creando una **spirale virtuosa**.

- **TERAPIA: Analisi di vulnerabilità.** Serve a mantenere l'equilibrio e prevenire rischi futuri.

II° QUADRANTE – *Sbilanciamento sulla società*

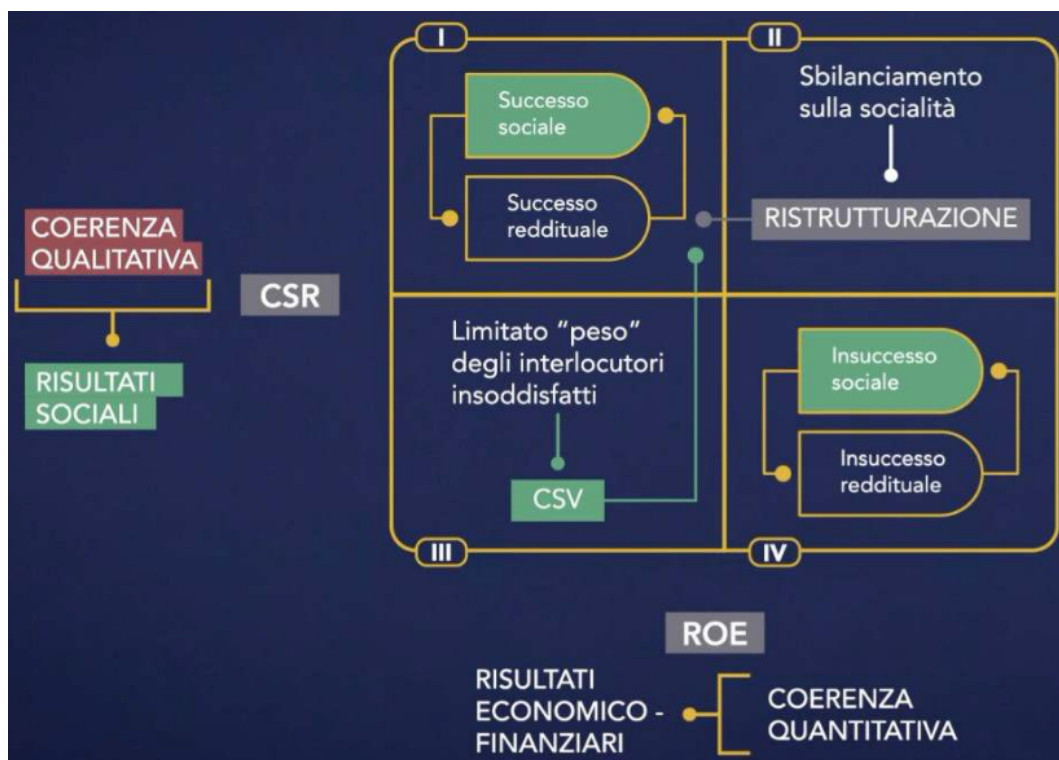
- **Alta coerenza qualitativa, ma bassa quantitativa.**
- L'azienda ha forti valori sociali, ma **non riesce a essere economicamente sostenibile** (eccesso di costi, poca efficienza).
- **TERAPIA: Ristrutturazione finanziaria** – i.e., riportare equilibrio tra impegno sociale e risultati economici.

III° QUADRANTE – *Patologia di posizionamento*

- **Bassa coerenza qualitativa, ma alta quantitativa.**
- L'impresa guadagna, ma **a discapito degli stakeholder** (che sono quindi insoddisfatti).
- **TERAPIA: CSV (Creating Shared Value)** – i.e., creare valore condiviso tra impresa e società.

IV° QUADRANTE – *Situazione critica*

- **Insuccesso sociale e reddituale** (i.e., bassa coerenza qualitativa e quantitativa).
- L'azienda è in **crisi**.
- **TERAPIA: Liquidazione (o drastico cambiamento)**, perché la spirale viziosa porta al fallimento o a una "economia assistita".



LEGAME COERENZA QUANTITATIVA LV BUSINESS E LV AZIENDALE

La **coerenza quantitativa** rappresenta il **punto di collegamento tra lv business e lv corporate** (o aziendale, complessivo):

- Consente di passare dalla **redditività operativa (ROI)** del singolo business alla **redditività complessiva (ROE)**.
- Nelle imprese mono-business con un business prevalente, il **legame è diretto**:
 - *ROI alto* → *ROE alto*.
 - *ROI basso* → *ROE basso*.

In termini tecnici, ciò significa che **la salute economica complessiva dipende dal cash flow generato dalle attività industriali**: se la gestione operativa funziona bene (i.e., redditività operativa positiva), anche i risultati aziendali complessivi (i.e., profilo economico-finanziario) saranno positivi.



FOCUS: TERAPIE AZIENDALI

Dopo avere individuato la **posizione dell'azienda nella matrice** (in base a coerenza quantitativa e qualitativa), il manager deve scegliere la **terapia più adeguata** a ristabilire equilibrio tra risultati **sociali** e **economico-finanziari**

CASI DI INCOERENZA TRA LV BUSINESS E CORPORATE

Può accadere che ci sia **coerenza quantitativa lv business**, ma **incoerenza a lv corporate**. Questo succede tipicamente nelle **aziende fortemente indebitate (II° quadrante)**:

- I singoli business sono redditizi (ROI alto)
- La redditività complessiva è bassa (ROE basso) a causa del debito.
- **TERAPIA: Ristrutturazione finanziaria** – i.e., riequilibrare la struttura patrimoniale e ridurre l'indebitamento.

Se, invece, la causa del problema nasce **dalla formula competitiva** (i.e., da incoerenze interne ai business), la ristrutturazione deve partire dal **lv operativo**, non solo finanziario.

Quando oltre al disequilibrio economico-finanziario si riscontra **anche incoerenza qualitativa (IV° quadrante)**, l'azienda entra in una **spirale viziosa**:

- Stakeholder insoddisfatti
- Risultati in peggioramento
- **TERAPIA:** In questo caso, la **sfida del turnaround** (rinnovamento completo) è **molto difficile**, e l'unica via può diventare la **liquidazione**.

CASI CON RISULTATI ECONOMICI SODDISFACENTI

Se l'azienda ha **buoni risultati complessivi**, bisogna capire **da cosa derivano**:

- Se la **redditività economico-finanziaria (ROE)** è accompagnata da **responsabilità sociale (CSR)**, l'azienda è nel **I° quadrante** (i.e., situazione ideale).
- **TERAPIA: Analisi di vulnerabilità** – i.e., prevenire futuri squilibri e valutare se la redditività dipende da condizioni di mercato favorevoli o da veri vantaggi strutturali.



- *Esempio: Illy nel 2009, con una formula competitiva solida e sostenibile, avrebbe superato questa analisi.*
- Se, invece, la **redditività economica non è accompagnata da coerenza qualitativa**, siamo nel **III° quadrante**.
- **TERAPIA: CSV** (Creating Shared Value) (Porter & Kramer) – i.e., creare **valore condiviso** tra azienda e stakeholder, migliorando sia i risultati economici che il benessere sociale.
 - *Esempio: Illy collabora con i fornitori per migliorare le condizioni produttive (semi, fertilizzanti, infrastrutture) → Aumenta i redditi dei produttori e ottiene forniture migliori e più stabili → Valore condiviso per tutti.*

FOCUS: TERAPIE AZIENDALI MULTI-BUSINESS / CORPORATE

Nelle **imprese multi-business**, la **formula aziendale complessiva** è l'unione delle **≠ formule competitive dei singoli business**. Tutte si collegano alla **struttura centrale (corporate)**, che gestisce le risorse e le attività condivise.

Esempio: General Motors aveva 5 marchi, ciascuno con una propria formula competitiva e target di mercato ≠, ma un'unica formula aziendale coordinata.

POSSIBILI PATOLOGIE MULTI-BUSINESS

1. **Mix disomogeneo di coerenze quantitative** | Alcuni business sono redditizi, altri no. La redditività complessiva ne risente.
2. **Divario tra coerenza dei business e coerenza corporate** | Può esserci **redditività positiva nei singoli business**, ma **negativa nel complesso**, a causa di una **sovrastuttura del quartier generale (HQ)** troppo costosa o inefficiente.

TERAPIE TIPICHE PER IMPRESE MULTI-BUSINESS

1. **Ristrutturazione del portafoglio dei business** | Disinvestire dai business **con bassa redditività o scarsi risultati competitivi**.
2. **Ristrutturazione del corporate headquarter** | Ridurre le **attività centrali e di coordinamento** (set-up), spesso troppo pesanti. *Attenzione:* Va fatta con cautela perché può migliorare i risultati a breve termine, ma rischia di compromettere quelli futuri.

Le altre **terapie dei quadranti** (*ristrutturazione finanziaria, CSV, analisi di vulnerabilità, liquidazione*), si applicano anche alle imprese multi-business, adattandole alle **≠ aree operative**.

COME PROCEDERE CON LA DIAGNOSTICA AZIENDALE

Dopo aver analizzato il **rapporto tra azienda e ambiente** attraverso la **formula imprenditoriale**, il passo successivo è la **diagnosi**, cioè individuare **dove si trova il problema** e **quali azioni correttive** (terapie) adottare.

Per farlo si utilizza uno **strumento pratico**, una **checklist diagnostica** che aiuta il manager a collocare l'impresa nella giusta **matrice di analisi** (formula competitiva o aziendale) e a capire se i problemi derivano dal **lv business** o dal **lv corporate/sociale**.

SEQUENZA LOGICA DELL'ANALISI

1. Si parte sempre dal **lv business**, perché "la madre di tutte le battaglie è il business". Quindi, prima di analizzare la **formula competitiva** (rapporto con l'ambiente competitivo).
2. Poi, si passa alla **formula aziendale** per valutare il rapporto con l'ambiente sociale e gli stakeholder.

ATTENDIBILITÀ DEI DATI

Perché la diagnosi sia affidabile, bisogna prima accertare che:

- L'azienda **non sia in fase di start-up**.
- Siano disponibili **dati concreti e comparabili** (es., quota di mercato, ROI, CSR, ROE).

Infatti:

- **ROI** e **quota di mercato relativa (QMrr)** sono indicatori della **coerenza qualitativa e quantitativa** solo per **aziende mature**, non per chi è appena entrato nel mercato.
- Lo stesso vale per **ROE** e **CSR** nel caso della formula aziendale complessiva.

DIAGNOSI NELLE START-UP

Nelle **start-up** questi dati non sono ancora significativi. In questi casi, **non si può analizzare la realtà tramite i risultati**, ma bisogna valutare **le cause** che *porteranno* a quei risultati futuri.

Quindi, si ipotizza un **posizionamento nella matrice diagnostica** basandosi sui **gradi di coerenza** (quantitativa e qualitativa) tra gli elementi della formula, invece che sugli indicatori numerici.

<i>Approccio</i>	PBV	benchmarking
<i>Oggetto dell'analisi</i>	risultati (le <i>performance</i> ottenute)	cause (le <i>determinanti</i> dei risultati)
<i>Variabili osservate</i>	ROI, ROE, CSR, QMrr	elementi che portano alla coerenza della formula imprenditoriale
<i>Durata</i>	breve	più lungo
<i>Quando si usa</i>	aziende adulte (in fase di consolidamenti o declino)	start-up o aziende senza dati storici
<i>Linguaggio</i>	performance-based	formula imprenditoriale

ESEMPIO: CASO FICO (FABBRICA ITALIANA CONTADINA)

Nel caso **FICO**, l'azienda è ancora in fase di **penetrazione del mercato**, quindi **non ha ancora dati sufficienti** per usare l'approccio PBV.



Perciò, bisogna utilizzare l'**approccio benchmarking**, cioè analizzare:

- La **coerenza qualitativa e quantitativa** tra i **5 elementi** della **formula imprenditoriale** (*segmento di mercato, sistema di prodotto, struttura aziendale, stakeholder, offerte di collaborazione*).
- Le **ipotesi di sviluppo** fornite dal management.

Ad esempio, il CEO di FICO dichiara come obiettivo: *“Puntiamo, al 3° anno, ad avere 6 milioni di visitatori (2 milioni locali, 2 italiani, 2 stranieri)”*.

Queste informazioni permettono di **stimare il potenziale di successo** e **valutare la coerenza** tra obiettivi, risorse e mercato, anche senza dati economici consolidati.

AZIENDA COME SISTEMA DI ATTIVITÀ

Un'azienda può essere vista come un **sistema integrato di attività** – i.e., un insieme di operazioni collegate che servono a creare valore, generare reddito e mantenere l'equilibrio economico-finanziario.

Questo sistema comprende **attività correnti** (quelle che producono risultati oggi) e **attività di setup** (quelle che preparano o trasformano le attività future).

L'obiettivo del manager è **gestire e bilanciare entrambe**, mantenendo l'efficienza nel presente e costruendo le basi per il successo futuro.

<i>Tipo di attività</i>	<i>Caratteristiche</i>	<i>Effetto sui risultati</i>
attività correnti	ripetitive e ricorrenti (produzione, vendita, gestione operativa)	generano flussi di reddito e di cassa immediati
attività di setup	non ripetitive (investimenti, formazione, innovazione, sviluppo nuovi modelli)	generano costi nel presente, ma benefici futuri

CASO FORD (1908) – mono-business

Il modello di Ford è un esempio storico di come un sistema di attività possa rivoluzionare un intero settore.

Nel 1908, nasce la **Ford Motor Company** e, 5 anni dopo, il **Modello T**: l'auto "per tutti". Per rispondere alla domanda crescente, Ford introduce nel 1913 la **catena di montaggio**, applicando i principi del *taylorismo*.

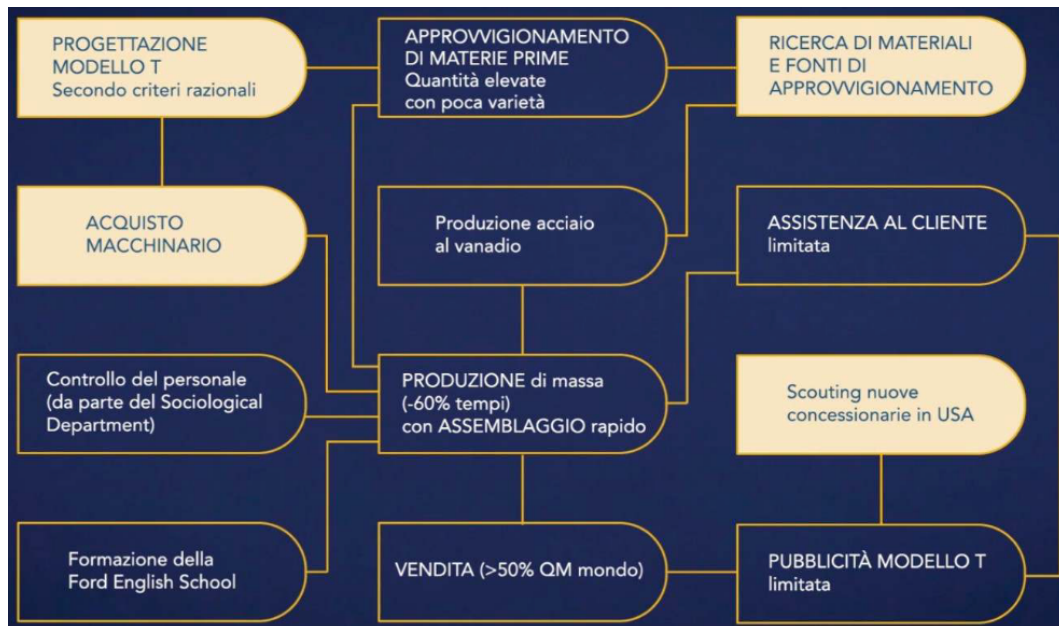
Questa innovazione crea un **sistema di attività** fortemente **integrato**:

- **Logistica in entrata** (materie prime)
- **Produzione** (catena di montaggio)
- **Marketing e vendite**
- **Servizi post-vendita**
- Attività tutte coordinate per aumentare la produttività e ridurre i costi.

Accanto a queste attività produttive, Ford sviluppa anche **attività di setup** come:

- Il **raddoppio dei salari** (1914) per fidelizzare e motivare gli operai
- La creazione del **Sociological Department**, che controllava e "educava" i dipendenti ai valori americani.
- Queste attività non generavano profitto immediato, ma costruivano nel tempo **coesione interna e reputazione sociale**, elementi decisivi per il successo dell'azienda.

<i>Tipo di attività</i>	<i>Ford</i>
attività correnti	produzione di massa con assemblaggio rapido, produzione acciaio al vanadio, approvvigionamento di materie prime (quantità rilevante con poca varietà), assistenza al cliente limitata, pubblicità Modello T limitata, controllo del personale (da parte del Sociological Department), formazione della Ford English School
attività di setup	progettazione Modello T secondo criteri razionali, acquisto macchinario, scouting nuove concessionarie in USA, ricerca di materiali e fonti di approvvigionamento



CASO FERRARI (2018) – business prevalente

Anche Ferrari può essere letta come un **sistema di attività**, ma più complesso rispetto alla Ford del 1908. Ferrari non è solo un produttore di auto: è un **gruppo multi-business** che include ≠ sistemi di attività interconnessi.

- Produzione auto di lusso
- Squadra corse (*Formula 1*)
- Licensing e merchandising
- Parchi a tema e intrattenimento

La **rappresentazione storica** dell'azienda mostra come le attività principali si siano evolute, fino a includere **nuovi business** che generano altre fonti di reddito e rafforzano il brand.

Il **manager** deve:

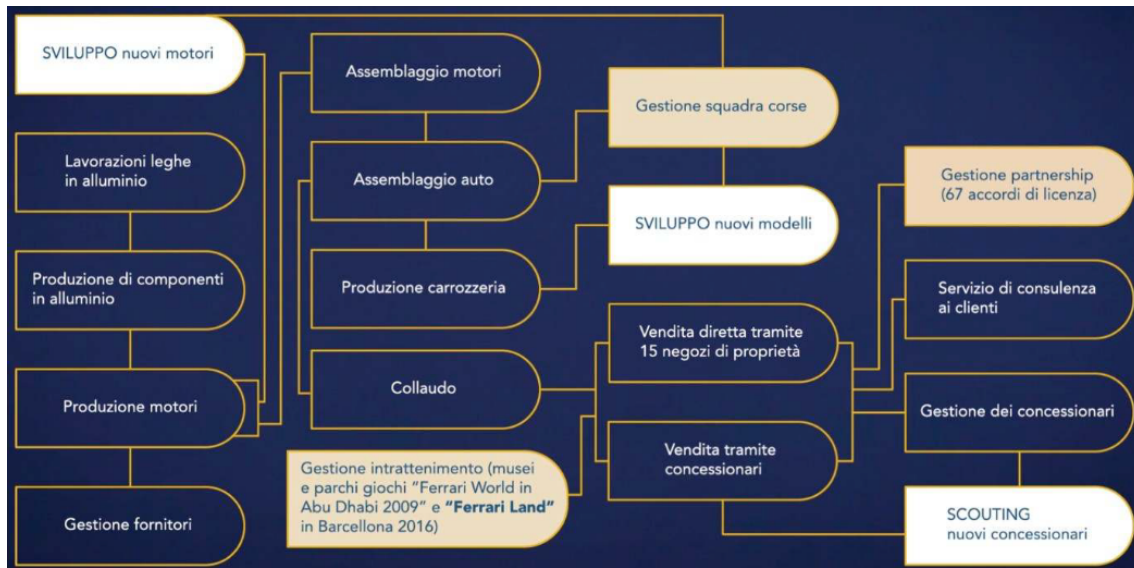
1. **Gestire le attività correnti**, assicurando efficienza operativa e risultati economici nel breve periodo.
2. **Sviluppare attività di setup** per innovare, investire e garantire il successo futuro.
3. **Coordinare i ≠ business** mantenendo coerenza tra obiettivi strategici, risorse e risultati.

Le **performance economico-finanziarie** di oggi dipendono da:

- **Attività di setup passate** (scelte di investimento o innovazione) (determinante indiretta di risultati futuri – i.e., quelli di oggi).
- Come vengono gestite le **attività correnti** (determinante primaria dei risultati attuali).
- **Attività di setup attuali** (determinante secondaria dei risultati attuali).

Nota: A volte, un buon risultato attuale può derivare da una strategia passata efficace. Altre volte, una gestione “di spremitura” delle attività correnti può dare guadagni immediati, ma compromettere il futuro.

<i>Tipo di attività</i>	<i>Ford</i>
attività correnti	gestione fornitori, produzione motori, produzione di componenti in alluminio, lavorazioni leghe in alluminio, assemblaggio motori, assemblaggio auto, produzione carrozzeria, collaudo, vendita diretta tramite 15 negozi di proprietà, vendita tramite concessionari, servizio di consulenza ai clienti, gestione dei concessionari
attività di setup	sviluppo nuovi motori, sviluppo nuovi modelli, scouting nuovi concessionari
nuovi business	gestione intrattenimento (musei e parchi giochi), gestione squadra corse, gestione partnership (67 accordi di licenza)



ANALISI DEL SETTORE, DELLA FILIERA, DELLA RETE DEL VALORE E DEI RAGGRUPPAMENTI STRATEGICI

L'ANALISI DEL CONTESTO COMPETITIVO: PREMESSA

L'**analisi del contesto competitivo** serve a capire **quanto un settore sia redditizio e attrattivo**, cioè quanto valga la pena **entrare o restare** in quel mercato. In altre parole, aiuta a individuare le **cause economiche e strutturali** che spiegano le **differenze di redditività** tra aziende, settori e periodi storici.

Attenzione:

- Questa analisi avviene tra aziende dello stesso settore che si fanno concorrenza.
- Questa analisi si svolge guardando l'azienda da fuori (**prospettiva outside**).

Dunque, questa analisi contribuisce a spiegare l'**attrattività di un determinato sistema concorrenziale**, ovvero permette di mettere a fuoco le cause che spiegano:

1. **REDDITIVITÀ MEDIA DEL SETTORE (e la sua variabilità)** | Misura quanto guadagna, in media, un'azienda che opera in quel settore, in un certo periodo di tempo.
 - Si esprime attraverso il **ROI medio**.
 - Se siamo sopra, la strategia funziona
 - Se siamo sotto, la strategia non funziona
 - La **varianza del ROI** indica quanto la redditività è stabile o instabile nel tempo.
2. **REDDITIVITÀ MEDIA DELLA FILIERA O RETE DEL VALORE (e la sua variabilità)** | Analizza non solo le singole aziende, ma l'intera **catena di fornitura (supply chain)** o la **value net** (rete del valore).
 - Anche in questo caso, si valutano **ROI medio e varianza** per capire se la catena nel suo complesso genera valore in modo equilibrato.
3. **VARIABILITÀ DELLA REDDITIVITÀ MEDIA TRA GRUPPI STRATEGICI** | All'interno di uno stesso settore, le aziende possono seguire **strategie** ≠ (es., lusso, prezzo basso, innovazione tecnologica).
 - L'analisi confronta i risultati medi (**ROI**) dei ≠ **raggruppamenti strategici** per capire **quali strategie funzionano meglio**.
4. **VARIABILITÀ DELLA REDDITIVITÀ MEDIA DEL RAGGRUPPAMENTO STRATEGICO NEL TEMPO** | Studia come **cambia la redditività** di un gruppo strategico o di un intero settore nel **medio-lungo periodo** per individuare tendenze e cicli economici.

A COSA SERVE L'ANALISI DEL SETTORE

L'analisi del settore è fondamentale in **2 fasi** della **gestione strategica**:

- **FASE DIAGNOSTICA** | Serve per capire **come sta andando** l'impresa rispetto al **settore**, confrontando il proprio ROI con la **redditività media del settore**.
- **FASE FORMULATIVA (STRATEGICA)** | Serve per definire il **posizionamento strategico futuro**: dove e come l'azienda può competere meglio sulla base della conoscenza delle **caratteristiche strutturali del settore** e della loro **evoluzione prevista**.

Perciò, l'analisi del contesto competitivo risponde a **3 domande** chiave per il manager:

1. *Come si articola un settore?* Capire i confini, gli attori e la struttura del mercato.
2. *Come si valuta la redditività?* Misurare ROI medio, varianza e stabilità economica.

3. *Conviene investire?* Decidere se entrare, restare o uscire da un settore in base alla sua attrattività.

LE FORZE COMPETITIVE NEL SETTORE (Modello di Porter)

L'analisi di settore si basa sul modello della **concorrenza allargata** elaborato a **M. Porter** che individua **5 forze competitive** capaci di influenzare la **redditività media del settore** (i.e., il **ROI medio**) e la sua **stabilità nel tempo**.

In altre parole, il modello di Porter:

- Serve a capire **quanto un settore è "attraente" o difficile**: più le forze competitive sono intense, più la concorrenza aumenta e più il ROI medio del settore tende a diminuire.
- Comprende le **pressioni competitive** che determinano la redditività di un settore. Infatti, la disposizione e l'interazione delle 5 forze determinano il ROI medio di settore e la sua variabilità.
- Spiega perché alcuni **settori sono più redditizi di altri**.
- Individua le **opportunità e le minacce** che influenzano il posizionamento strategico dell'impresa.

LE 5 FORZE DI PORTER



1. **RIVALITÀ TRA I CONCORRENTI** | Misura il lv di rivalità tra le imprese già presenti nel settore (prezzi, innovazione, marketing, qualità).
 - Alta rivalità = margini bassi e ROI ridotto.
2. **MINACCIA DI NUOVE ENTRATE** | Valuta quanto è facile o difficile entrare nel settore.
 - Se ci sono **barriere all'ingresso basse** (pochi investimenti, poca regolamentazione), aumentano i nuovi concorrenti e cala la redditività.
3. **POTERE CONTRATTUALE DEI FORNITORI** | Rappresenta la forza dei soggetti che forniscono input (materie prime, tecnologie, servizi).
 - Se i fornitori sono **pochi o forti** possono **alzare i prezzi e ridurre i margini** delle imprese clienti.
4. **POTERE CONTRATTUALE DEI CLIENTI** | Misura quanto i clienti possono influenzare i prezzi o le condizioni di vendita.
 - Se i clienti sono **grandi, concentrati** o possono **cambiare facilmente fornitore**, riducono il ROI del settore.
5. **MINACCIA DI PRODOTTI SOSTITUTIVI** | Valuta la presenza di beni o servizi alternativi che soddisfano lo stesso bisogno.

- Più sostituti esistono, più la redditività del settore è minacciata.
- ROI (MEDIO E VARIABILITÀ) = ATTRATTIVITÀ OGGETTIVA

2 LIV DI ANALISI DELLE FORZE

Le 5 forze agiscono su **più lv** del sistema competitivo:

- **Verticalmente** lungo la **filiera o catena di fornitura**- i.e., nei rapporti produttori, fornitori e distributori.
- **Orizzontalmente** nella **rete del valore (value net)** che include alleanze, collaborazioni e scambi tra imprese dello stesso lv (es., partnership, join venture, reti commerciali).

ESEMPIO: ANALISI DEL SETTORE (YOGURT)

Tra il 1994 e il 2000 il **fatturato del settore** è aumentato, ma contemporaneamente la **redditività operativa media (ROI)** è diminuita.

- *In sintesi: **più vendite, ma meno profitti.***

Cause: cambiamento delle forze competitive (modello di Porter)

Nel 2000 rispetto al 1994, le forze competitive cambiano **direzione e intensità**, influenzando negativamente la redditività complessiva del settore.

<i>Forza competitiva</i>	<i>Cambiamento</i>	<i>Effetto sul ROI</i>
fornitori (latte, packaging, aromi)	maggior potere contrattuale, soprattutto dei produttori di latte e imballaggi	↑ costi delle materie prime, ↓ margini
clienti / distribuzione (GDO, hard discount)	crescita del peso della GDO e degli hard discount	La GDO impone prezzi più bassi e margini più stretti, ↓ redditività
prodotti sostitutivi (dessert, snack, bevande salutari)	più concorrenza da alternative salutistiche e nuovi prodotti	↑ pressione competitiva, ↓ fedeltà e prezzi
concorrenti diretti (rivalità interna)	aumento del numero di marchi e private label	↑ concorrenza di prezzo, ↓ ROI medio
nuovi entranti	basse barriere tecnologiche e crescita del mercato attirano nuovi produttori stranieri (es., Danone, Müller)	↑ competizione, ↓ profitti per i player storici

Nel 2000:

- Il **mercato è cresciuto**, ma è diventato **più competitivo e concentrato**.
- La **GDO** ha assunto **forte potere negoziale**, schiacciando i margini dei produttori.
- I **costi operativi** (materie prime, imballi, spese commerciali) sono aumentati.
- I **prodotti sostitutivi** e le **marche private** hanno reso più difficile differenziarsi.
- ROI medio del settore in calo.
- Settore ancora in espansione, ma meno profittevole e più sensibile.

I RAGGRUPPAMENTI STRATEGICI

Dopo aver analizzato un **intero settore**, è utile studiare la sua **struttura interna** per capire **come si posizionano le ≠ imprese** al suo interno. → Questo si fa attraverso l'analisi dei **raggruppamenti strategici** (*strategic groups*).



- Un **raggruppamento strategico** è un **insieme di imprese che adottano strategie simili** e quindi competono in modo omogeneo all'interno dello stesso settore.

Le imprese appartenenti a uno stesso gruppo tendono a:

- Trovarsi in **posizione simile rispetto alla 5 forze di Porter** (stesso tipo di clienti, fornitori, barriere, sostituti, etc.)
- **Reagire in modo simile** ai cambiamenti del mercato o alle mosse dei concorrenti.
- Avere **quote di mercato e redditività comparabili** (ROI medio simile).
- In pratica, le aziende di uno stesso gruppo **seguono la stessa logica competitiva** (es., lusso vs basso costo, specializzazione vs volume).

LE MAPPE DEI RAGGRUPPAMENTI STRATEGICI

Per rappresentare visivamente questi gruppi, si costruiscono **mappe strategiche**. Si tratta di grafici che mostrano **come le aziende si distribuiscono nel settore** in base a 2 variabili strategiche da porre sugli assi. La scelta di queste due variabili deve rispettare **3 principi** → Le variabili:

1. **Devono rappresentare differenze strategiche reali**, cioè influire sul grado di esposizione alle 5 forze competitive. Devono, quindi, creare **barriere alla mobilità** tra un gruppo e l'altro.
2. **Non devono essere correlate tra loro**, per evitare che la mappa risulti "diagonale" (i.e., una variabile spiega già l'altra).
3. **Non devono essere continue**. Al contrario, devono essere **discrete** – i.e., permettere una distinzione netta tra categorie (es., basso/alto prezzo, locale/internazionale).

Come costruire una mappa:

1. *Scelta delle 2 variabili (asse X, asse Y)*
2. *Posizionamento delle imprese sulla mappa, in base ai valori delle 2 variabili scelte.*
3. *Raggruppamento delle imprese che si trovano vicine tra loro, identificano i ≠ cluster strategici.*

Tutto questo serve per:

- Capire **quali strategie** portano **maggiore redditività media (ROI)**.
- Individuare **vuoti strategici** (i.e., spazi non ancora occupati nel mercato).
- Valutare **quanto è difficile spostarsi** da un raggruppamento all'altro (i.e., barriere alla mobilità).
- *Nota:* Servono sia per la **diagnosi** (capire la situazione attuale) sia per la **strategia** (decidere dove e come posizionarsi in futuro).

CASE STUDY: IL SETTORE DELLA BIRRA

(1) ANALISI DEL CONTESTO COMPETITIVO (QUANTITATIVA)

(1.1) REDDITIVITÀ DEL SETTORE

- **ROI medio = 15,5%**, quindi **alto** (superiore al 10%).
- Tuttavia, la **varianza è elevata**. → I grandi produttori ottengono ritorni anche superiori al 15,5%, mentre i **piccoli birrifici registrano ROI negativi**.
- Il settore è **redditizio, ma diseguale**, con **vantaggi concentrati nei grandi player industriali**.

(1.2) ANALISI DELLA FILIERA PRODUTTIVA

La **filiera produttiva** della birra si articola in **2 canali principali di consumo** che si differenziano per **costi di produzione, valore percepito (VP) e redditività (P)**.

1. CONSUMO FUORI CASA (BAR, PUB, RISTORANTI)

- La birra viene distribuita in fusti, senza necessità di imbottigliamento.
- Questo comporta costi di produzione più bassi, perché si evita l'uso di bottiglie di vetro (che hanno costi elevati) e si riducono le spese di marketing e distribuzione.
- Inoltre, il VP da parte dei clienti è più alto perché la birra è servita fresca e alla spina e l'esperienza di consumo (socialità, servizio) aggiunge valore al prodotto.
- **EFFETTO COMPLESSIVO: VP+, P+** (margine e redditività più alti per questo canale).

2. CONSUMO A CASA (GDO / SUPERMERCATI)

- La birra deve essere imbottigliata, confezionata e distribuita nella GDO.
- I costi di produzione sono più alti a causa degli alti costi del vetro e del packaging, l'elevato potere contrattuale della GDO che impone sconti e riduce i margini dei produttori e le spese di marketing e promozione per competere sugli scaffali.
- Il VP è più basso perché la birra è vista come un bene comune, facilmente sostituibile e meno "esperienziale".
- **EFFETTO COMPLESSIVO: VP-, P-** (margine e redditività più bassi per questo canale).

Canale	Imbottigliamento	Costi di produzione	Valore percepito (VP)	Redditività (P)
Fuori casa	No	Bassi	Alto	Alto
A casa	Sì	Alti	Basso	Basso

(2) ANALISI DELLE FORZE COMPETITIVE DEL SETTORE (5 FORZE DI PORTER) (QUALITATIVA)

MINACCIA DI NUOVI ENTRANTI → BASSA

- **Alte barriere all'entrata**. Servono forti investimenti in marketing e distribuzione.
- **Marchi affermati e ampia gamma di prodotto** dei grandi gruppi rendono difficile emergere.
- Le **grandi aziende** (es., Heineken, AB InBev, Peroni) sono **integrate verticalmente** e controllano in parte la distribuzione, riducendo ulteriormente lo spazio per nuovi entranti.
- **RISULTATO**: I grandi produttori sono protetti; i piccoli faticano a entrare o crescere.

POTERE CONTRATTUALE DEI CLIENTI → MODERATO

- La domanda è **stagionale** (più forte d'estate).
- I clienti (distributori, bar, supermercati) hanno **alternativa tra marche**, ma il consumo è legato alla **fedeltà e alla percezione del brand**.
- **RISULTATO**: I produttori più grandi riescono comunque a mantenere il controllo del prezzo e del posizionamento.



POTERE CONTRATTUALE DEI FORNITORI → ALTO

- Gli **ingredienti chiave** (malto, vetro, luppolo) incidono per circa il **50% dei costi di produzione**.
- Pochi fornitori specializzati = **alta concentrazione dell'offerta**.
- Inoltre, i **grandi distributori indipendenti** gestiscono più categorie (birre, vini, spirits), aumentando il loro potere negoziale.
- RISULTATO: I costi di approvvigionamento elevanti comprimono i margini dei produttori, soprattutto dei piccoli.

MINACCIA DI PRODOTTI SOSTITUTIVI → BASSA

- In IT, le alternative dirette (vino, acqua, soft drink) **non sostituiscono completamente la birra**.
- Cresce la domanda per **birre premium, speciali e artigianali**, che **riduce il rischio di sostituzione**.
- RISULTATO: La birra mantiene una propria identità di consumo.

CONCORRENZA INTERNA → ALTA

- Settore **concentrato nei grandi gruppi** (Heineken, AB InBev, Carlsberg, etc.) che competono su **ampiezza di gamma, brand e marketing**.
- Crescita di **microbirrifici artigianali** che aumenta la varietà e la competizione.
- Mercati esteri emergenti e nuovi formati (craft, premium, low-alcohol) intensificano la rivalità.
- RISULTATO: La concorrenza spinge verso la differenziazione, ma riduce la redditività media dei piccoli operatori.

IN SINTESI: Si tratta di un settore redditizio per player più grandi, ovvero un **settore redditizio ma polarizzato**.

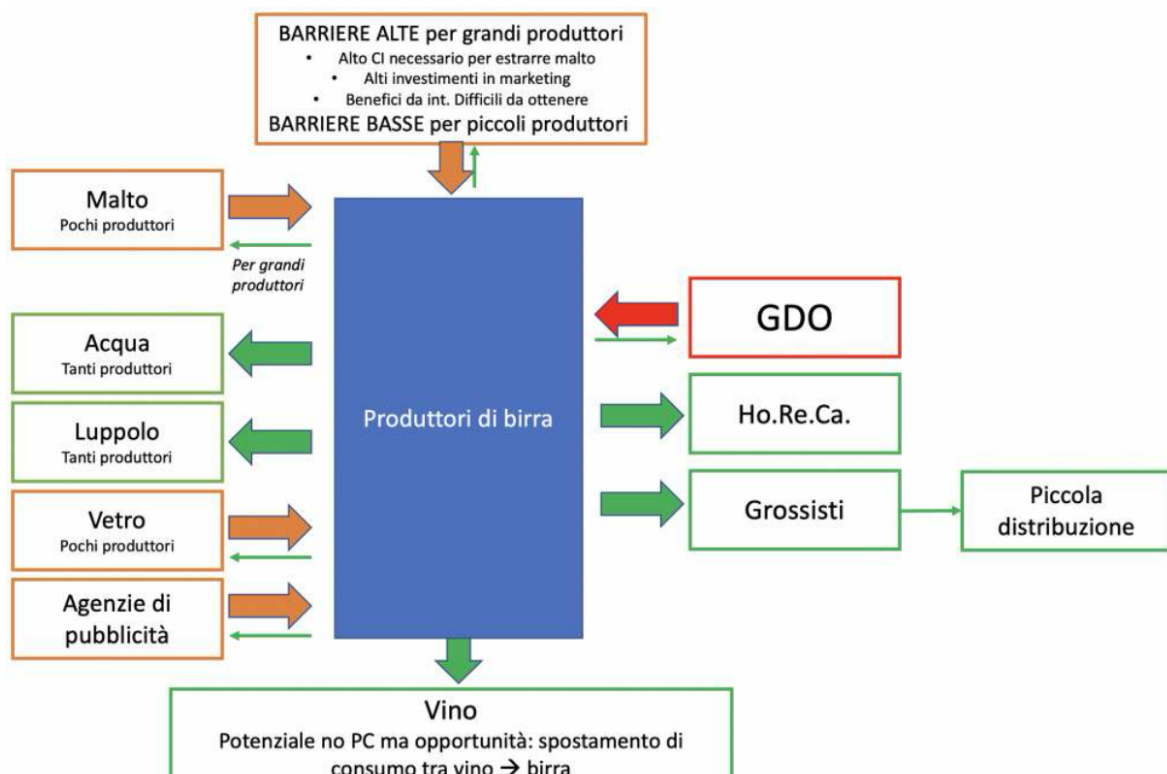
Aspetto	Valutazione	Effetto sul ROI
Redditività media	alta (15,5%)	settore profittevole per i grandi player
Varianza ROI	elevata	piccoli produttori penalizzati
Barriere all'entrata	alte	proteggono i leader
Potere fornitori	alto	aumenta i costi
Potere clienti	moderato	influenza stagionale
Sostituti	bassi	stabilità della domanda
Concorrenza	alta	forte pressione competitiva

NOTA:

- Le **forze centripete** sono le **pressioni competitive che spingono verso il centro** – i.e., che **rafforzano la dipendenza** dei produttori dagli altri attori della filiera (clienti, fornitori, concorrenti). *Centripete* perché limitano l'autonomia dell'impresa e riducono la redditività.
 - **ATTENZIONE:** Le forze centripete limitano chi è piccolo.
- Le **forze centrifughe**, invece, sono le **capacità dei grandi produttori di opporsi o sfuggire** a queste pressioni. *Centrifughe* perché permettono di allontanarsi dalle forze di mercato e mantenere più margini.
 - **ATTENZIONE:** Le forze centrifughe liberano chi è grande.
 - **NB:** Nello schema sottostante le forze **centripete** possono rivelarsi **centrifughe** per grandi produttori che sono integrati a monte o che possono comprare una gamma più alta.

SCHEMA SOTTO: Le frecce rappresentano la direzione e l'intensità delle forze competitive tra i vari attori del settore.

- **DA SINISTRA – potere dei fornitori:**
 - **Malto e vetro:** pochi fornitori → alto potere contrattuale → aumentano i costi.
 - **Acqua e luppolo:** tanti fornitori → basso potere contrattuale → poca pressione sui costi.
 - **Agenzie pubblicitarie:** costi di marketing alti, necessità di visibilità → alta forza centripeta che pesa soprattutto sui piccoli.
- **CONCLUSIONE:** I grandi produttori, grazie alla scala e all'integrazione, riescono a ridurre parte di queste forze (centrifughe per loro), mentre i più piccoli le subiscono tutte (centripete).
- **DA DESTRA – clienti e distribuzione**
 - **GDO:** forte potere contrattuale, pochi grandi distributori che impongono prezzi bassi e promozioni.
 - **HoReCa:** potere più equilibrato (collaborazione con produttori, VP+), forza centrifuga.
 - **Grossisti e piccola distribuzione:** influenza limitata sul prezzo, forza centrifuga.
- **CONCLUSIONE:** La GDO esercita forte pressione sui produttori, soprattutto sui piccoli; i grandi, invece, riescono a compensare grazie al canale HoReCa o a rapporti privilegiati con la GDO.
- **IN BASSO – prodotti sostitutivi**
 - **Vino:** sostituto debole; non rappresenta una vera minaccia, ma anzi offre opportunità di spostamento del consumo verso la birra (trend culturale). Dunque, si tratta di una forza centrifuga che può favorire i produttori.
- **IN ALTO – nuovi entranti**
 - **Barriere all'ingresso:**
 - Alte per i grandi produttori (alti costi, investimenti, benefici di scala). Forza centrifuga (proteggono il vantaggio competitivo).
 - Basse per i piccoli artigianali, ma questi hanno poi difficoltà a crescere. Forza centripeta (ostacolano l'entrata).



LE STRATEGIE COMPETITIVE BASE E IL VANTAGGIO DI COSTO

CHE COSA E QUALI SONO LE STRATEGIE COMPETITIVE DI BASE

Le **strategie competitive di base** sono **vie alternative** che un'azienda può percorrere per ottenere una **redditività superiore alla media del settore** nel medio-lungo periodo. Si fondano sul **raggiungimento e mantenimento di un vantaggio competitivo** – i.e., di una condizione di superiorità rispetto ai concorrenti.



(A) COS'È (E COSA NON È) IL VANTAGGIO COMPETITIVO

Il **vantaggio competitivo** è definito da:

- Una **redditività del CI (ROI) più alta della media del settore** per un periodo prolungato.
- Una condizione di vantaggio rispetto ai concorrenti basata sul **prezzo di vendita** (vantaggio competitivo di prezzo) o sui **costi sostenuti** per lo svolgimento delle attività (vantaggio competitivo di costo).

NOTA: La possibilità di raggiungere questa condizione è determinata dalla **validità della strategia competitiva**.

ATTENZIONE: **Non va confuso con la customer satisfaction**. Soddisfare i clienti è necessario, ma non sufficiente se non si traduce in redditività duratura.

(B) LE BASI DEL VANTAGGIO COMPETITIVO

Il vantaggio competitivo può essere:

- **Vantaggio di prezzo** | L'impresa può vendere a un prezzo **più alto** dei concorrenti, grazie a un'offerta percepita come superiore (qualità, marca, servizio).
- **Vantaggio di costo** | L'impresa sostiene **costi più bassi** per produrre e distribuire, mantenendo margini più ampi.



SCHEMA

Obiettivo: $ROI > ROI_{Im}$ del settore. 2 modi alternativi: (1) vantaggio di costo – *leadership di costo* (2) vantaggio di prezzo – *premium price (differenziazione)*.

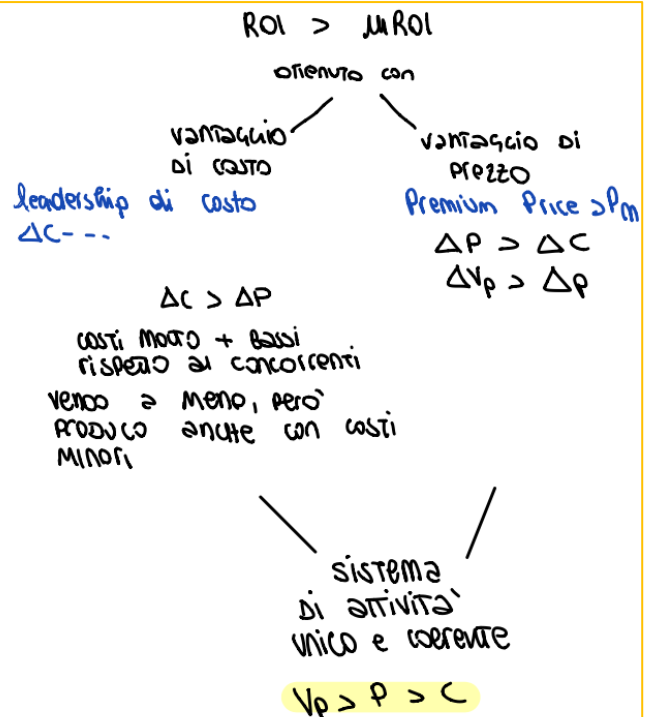
1. Leadership di costo ($\Delta C > \Delta P$)

- L'impresa ha costi molto più bassi rispetto ai concorrenti.
- Può permettersi di vendere a un prezzo inferiore, ma mantenendo margini più alti.
- Condizione: $\Delta C > \Delta P$. Il risparmio nei costi è maggiore della riduzione del prezzo.
- ➔ Vendo a meno, ma spendo ancora meno per produrre.

2. Premium price $> P_m$ ($\Delta P > \Delta C$)

- Impresa offre un prodotto percepito come superiore.
- Può vendere a un prezzo più alto rispetto alla concorrenza.
- Condizione: $\Delta P > \Delta C$. L'aumento del prezzo è maggiore dell'aumento dei costi.
- ➔ Spendo di più per produrre, ma posso chiedere un prezzo ancora più alto.

Elemento comune: sistema di attività unico e coerente dove tutte le funzioni aziendali lavorano in modo integrato e le attività generano valore senza sprechi. Il risultato deve rispettare la relazione $VP > P > C$.



- Solo in **casi eccezionali** (temporanei o strutturali, vd pag. 41-42) un'impresa può godere di entrambi (es., leader di mercato, innovatori, imprese multi-business integrate).
- **Nota:** È necessario valutare l'impatto della politica di prezzo sul posizionamento strategico aziendale; in particolare, comprendere se l'azienda attua una **strategia di prezzo di setup**.

Il vantaggio competitivo (di prezzo o di costo) può essere ottenuto **solo** tramite un **SISTEMA DI ATTIVITÀ UNICO E COERENTE** (non basta una singola azione) che permette all'azienda di generare un $ROI > ROI_{Im}$. Per ottenerlo bisogna:

2. Analizzare non solo le **categorie generiche di attività**, ma anche le **attività specifiche** (es., logistica, R&D, marketing).
3. Considerare le **relazioni di interdipendenza** che si stabiliscono all'interno del sistema delle attività.
4. Includere anche le **attività di setup**, non solo le attività correnti.

(C) COS'È L'AMBITO COMPETITIVO

L'**ambito competitivo** è definito dall'**ampiezza** delle attività – i.e., definisce quanto è ampio o stretto il campo d'azione dell'impresa, cioè dove e come sceglie di competere. Dipende da 4 fattori:

- L'ampiezza della GAMMA di prodotti offerti
- Il numero di SEGMENTI DI CLIENTELA serviti
- Il grado di INTEGRAZIONE VERTICALE
- LOCALIZZAZIONE / L'ARTICOLAZIONE GEOGRAFICA delle attività coordinate
- Il lv di DIVERSIFICAZIONE in attività correlate.

(D) QUANDO (E PERCHÉ) L'AMBITO COMPETITIVO SI DEFINISCE STRETTO O AMPIO

Ciascuna variabile si definisce ampia o stretta in relazione alla configurazione media dei concorrenti.

- Si dice **AMPIO** quando l'impresa opera su **molti fronti** (più prodotti, mercati, segmenti, aree geografiche).
- Si dice **STRETTO** quando si **specializza** in un numero limitato di prodotti o segmenti.

NOTA: Non conta solo “quanto” è ampio o stretto, l’importante è **quanto è coerente** con la strategia di vantaggio scelta.

- Una **focalizzazione stretta** (es., nicchia di mercato) può generare **grandi benefici** se coerente con il vantaggio competitivo (es., artigianalità, alta qualità, rapporto diretto con i clienti).

IL VANTAGGIO DI COSTO

(A) DEFINIZIONE

Un’impresa ha **vantaggio di costo** quando riesce a ottenere una **redditività superiore alla media del settore** producendo a **costi unitari più bassi** rispetto ai concorrenti, pur mantenendo **prezzi di vendita simili o solo leggermente inferiori**.

- La **differenza di prezzo** rispetto ai concorrenti è **minore** della **differenza nei costi di produzione**, quindi il margine resta più alto.

(B) I PRESUPPOSTI

Perché il vantaggio di costo sia reale e sostenibile, devono verificarsi **3 condizioni**:

1. **ROI > ROI_m** del settore nel medio-lungo periodo.
2. **Costi unitari di produzione inferiori** a quelli di tutti i concorrenti rilevanti.
3. **Prezzi di vendita** pari o solo leggermente inferiori a quelli dei concorrenti (*nota*: non così bassi da annullare il vantaggio nei costi).

Per ottenere ciò, è necessario che:

- Le **attività interne** siano **uniche o svolte in modo più efficiente** rispetto ai concorrenti.
- Il **sistema complessivo** delle attività sia **coerente economicamente e finanziariamente**.

NOTA IMPORTANTE: **Non tutti i settori** consentono di ottenere un vantaggio competitivo di costo. Questo fenomeno si presenta soprattutto in mercati **poco differenziabili**, dove la **competizione sui costi** è la leva principale (es., produzione di massa, beni standardizzati).

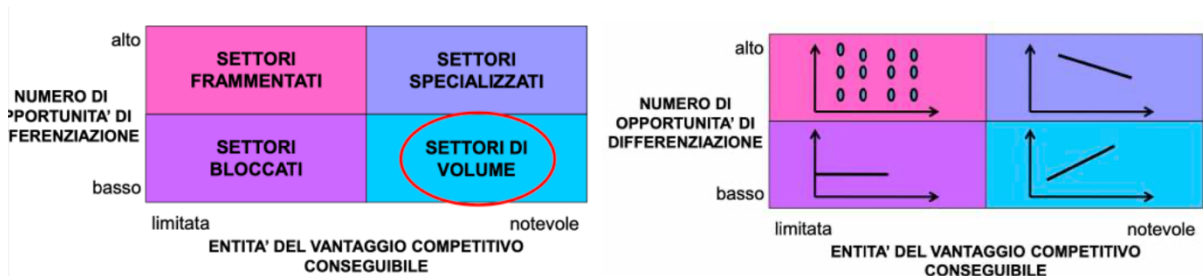


IMMAGINE: L’immagine mette in relazione 2 fattori:

- **Economia di scala** | Quanto i costi diminuiscono aumentando la dimensione dell’impresa.
- **Opportunità di differenziazione** | Quanto è possibile distinguersi dai concorrenti.

Cambiando questi 2 elementi, si ottengono **4 tipi di settori** (ognuno con caratteristiche e strategie ≠):

1. SETTORI FRAMMENTATI

- Tante **possibilità di differenziarsi**, ma poche economie di scala.
- Molte imprese piccole, ognuna con la propria nicchia o specializzazione.
- Nessuno domina davvero il mercato.
- *Esempi: ristoranti, moda artigianale, servizi locali.*
- **STRATEGIA VINCENTE: differenziazione, creatività, qualità del servizio.**

2. SETTORI SPECIALIZZATI

- Molte **opportunità di differenziazione** e forti **economie di scala**.

- Poche imprese, spesso molto forti, che competono su innovazione e qualità.
- *Esempi: tecnologia, automotive premium, farmaceutica.*
- **STRATEGIA VINCENTE: innovazione continua e investimenti in R&D.**

3. SETTORI BLOCCATI

- **Poche economie di scala e poca differenziazione possibile.**
- Prodotti molto simili e costi difficili da ridurre.
- ROI basso e difficoltà nel creare vantaggi competitivi duraturi.
- *Esempi: edilizia tradizionale, piccole imprese agricole.*
- **STRATEGIA VINCENTE: sopravvivenza, efficienza locale, nicchie geografiche.**
-

4. SETTORI DI VOLUME

- **Forti economie di scala**, ma scarse opportunità di differenziazione.
- Per essere redditizi serve grande dimensione (più produci, meno costa ogni unità).
- Il ROI cresce solo aumentando la scala produttiva.
- *Esempi: alimentare industriale, auto di massa, grande distribuzione.*
- **STRATEGIA VINCENTE: vantaggio di costo** (produrre tanto, in modo efficiente, mantenendo prezzi competitivi).

Settore	Econ. di scala	Opp. di diff.	ROI medio	Strategia vincente
<i>frammentato</i>	basse	alte	medio	differenziazione (nicchia, <u>vantaggio di prezzo</u>)
<i>specializzato</i>	alte	alte	alto	innovazione e qualità
<i>bloccato</i>	basse	basse	basso	efficienza locale
<i>di volume</i>	alte	basse	medio/alto	leadership di costo (<u>vantaggio di costo</u>)

(C) LE SUE BASI: LE ATTIVITÀ

Il vantaggio di costo nasce dallo **svolgimento efficiente delle singole attività aziendali** che devono formare un **sistema coerente** (sia qualitativamente che quantitativamente).

- Non basta ridurre i costi in un punto: serve **coerenza** tra tutte le attività operative e di setup.

(D) LE 10 DETERMINANTI

Le determinanti sono i **fattori che permettono di ridurre i costi unitari** rispetto ai concorrenti. Le prime 3 riguardano le **dimensioni**, le altre le **attività** e le **scelte strategiche**.

1. **Economie di scala** | Costi unitari che si riducono all'aumentare della produzione.
2. **Grado di utilizzo della capacità produttiva** | Massimizzare l'uso degli impianti riduce i costi fissi per unità.
3. **Effetto di apprendimento (economie di esperienza)** | Con l'esperienza, si riducono errori, sprechi e tempi di produzione.
4. **Integrazione verticale** | Controllare fasi della filiera (a monte o a valle) riduce costi e dipendenze da terzi.
5. **Collegamenti interni ed esterni** | Coordinare logistica, produzione e fornitori aumenta l'efficienza.
6. **Interrelazione** | Usare le stesse risorse o tecnologie in più prodotti.
7. **Localizzazione** | Produrre in aree con costi di manodopera o materie prime inferiori.

8. **Tempo (first mover)** | Entrare per primi permette di fissare standard e beneficiare di esperienza anticipata.
9. **Istituzioni** | Agevolazioni pubbliche, incentivi fiscali o minori imposte riducono i costi.
10. **Politiche discrezionali** | Scelte manageriali che semplificano il prodotto o il processo. È la più importante perché incide direttamente sul sistema di prodotto.

LEADERSHIP DI COSTO

La leadership di costo è determinata da:

- **Costi inferiori rispetto a tutti i concorrenti** | Derivano da un sistema di attività efficiente, integrato e coerente (non solo da produzione economica).
- **Accettabilità dell'offerta** | Il prodotto deve comunque essere "accettato" dai clienti target, quindi non troppo scadente o penalizzato nella qualità percepita.

CONCLUSIONE

A seconda dei risultati ottenuti sui 2 fronti individuati, si possono configurare 4 situazioni:



Costi inferiori	Accettabilità dell'offerta	Risultato strategico	Spiegazione
no	bassa	strategia fallimentare	l'azienda non ha costi bassi né offre valore ai clienti: perde su entrambi i fronti
no	alta	strategia realizzata a metà	il prodotto è buono, ma i costi sono troppo alti → margini bassi o nulli
sì	bassa	strategia incongrua o vulnerabile	i costi sono bassi, ma il prodotto non soddisfa i clienti → rischio di perdita di mercato
sì	alta	strategia di leadership di costo riuscita	l'azienda ha costi più bassi e un'offerta accettata → <u>vero vantaggio competitivo e ROI superiore</u>

CASI ECCEZIONALI

In linea generale, un'impresa deve scegliere **una sola direzione strategica** (prezzo o costo). Ciò significa che in condizioni normali non si possono avere entrambi in modo stabile perché le attività che portano alla **differenziazione** (vantaggio sul prezzo) sono spesso **costose**, mentre quelle che **riducono i costi** tendono a **limitare la qualità o la personalizzazione**. TUTTAVIA; ci sono 3 eccezioni.

BLUE OCEAN STRATEGY

- Si verifica quando un'impresa **crea un nuovo spazio di mercato** (un "oceano blu"), dove la concorrenza diretta non esiste.



- In questa fase, l'azienda può godere di entrambi i vantaggi.
 - **Di prezzo** perché offre qualcosa di unico che i clienti sono disposti a pagare di più.
 - **Di costo** perché ha costruito un sistema di attività efficiente e non imitabile.
- Perché si mantenga il vantaggio, servono **forti interrelazioni** interne che i concorrenti non riescono a replicare.
- *Esempio: Honda vs Yamaha → Honda sfruttava sinergie tra i \neq business (motociclette, motori marini, generatori, auto) ottenendo costi più bassi e maggiore riconoscibilità del brand, quindi anche prezzi più alti.*

INNOVAZIONE RADICALE

- Quando un'azienda **introduce un prodotto o una tecnologia completamente nuova**, crea un **mercato che prima non esisteva**.
- Finché non si stabilisce una "media di settore", l'innovatore può avere entrambi i vantaggi.
 - **Di prezzo** perché è l'unico sul mercato e può applicare prezzi alti.
 - **Di costo** perché non esiste ancora concorrenza e può ottimizzare i processi senza pressioni competitive.

MERCATO IBRIDO

- Si verifica quando **nessuna impresa del settore ha ancora scelto una strategia definita**, cioè nessuno dei concorrenti ha una chiara leadership di prezzo o di costo.
- In questo scenario, è possibile per un'impresa **muoversi provvisoriamente su entrambi i fronti**, finché il mercato non si stabilizza e non emergono strategie dominanti.

FOR DOUBTS OR SUGGESTIONS ON THE HANDOUTS



MARTA VIAREGGI

marta.viareggi@studbocconi.it

[@mybrainiscottoncandy](https://www.instagram.com/mybrainiscottoncandy)

+39 3803437617

FOR INFO ON THE TEACHING DIVISION



NICOLA COMBINI

nicola.combini@studbocconi.it

[@nicolacombini](https://www.instagram.com/nicolacombini)

+39 3661052675



MARTINA PARMEGGIANI

martina.parmeggiani@studbocconi.it

[@martina_parmeggiani05](https://www.instagram.com/martina_parmeggiani05)

+39 3445120057



MARK OLANO

mark.olano@studbocconi.it

[@mark_olano_](https://www.instagram.com/mark_olano_)

+39 3713723943



TEACHING DIVISION



OUR PARTNERS

