

Da quando il 16 agosto 1971 Nixon ha sospeso la convertibilità del dollaro in oro ponendo fine al sistema di Bretton Woods si è aperta un'epoca di crescita economica senza precedenti. Nixon stesso dichiarò che si sarebbe lavorato nei mesi successivi per definire un nuovo sistema finanziario internazionale, ma non se ne fece nulla. Da allora è sempre stato più comodo ricorrere a nuove iniezioni di liquidità per sostenere la crescita. Nei primi 15 anni di espansione l'inflazione ha rappresentato un poco piacevole effetto collaterale, poi è sparita: il sistema capitalistico ha potuto crescere aumentando il benessere di molti e generando uno dei periodi più fruttuosi in termini di innovazione e sviluppo di novità per il consumatore. Per chi ha dovuto gestire aziende, questi cinquant'anni sono stati facili. Crescita del PIL, denaro disponibile a basso costo (almeno dopo la fine degli anni '80), nuovi mercati da conquistare e innovazioni tecnologiche da sfruttare. Sebbene la crisi finanziaria del 2008 sia stata certamente dura, è stata di breve durata. È stata un terremoto che ha fatto molti danni, soprattutto nel suo epicentro, il sofisticato sistema finanziario delle grandi banche di investimento americane, e che si è propagato con scosse che hanno fatto danni e, soprattutto, generato paura, come nel caso della crisi del debito sovrano europeo nel 2010. Nel 2020, un'altra scossa, dovuta alla Pandemia, con epicentro al di fuori del sistema economico finanziario, ha colpito anche il sistema economico con effetti, seppur diversi dalla crisi finanziaria, ancora da valutare nel loro complesso ma certamente enormi e duraturi. Saranno effetti con impatto sul consumatore, sulla domanda, sui modelli di business: sarà un cambiamento soprattutto dell'economia reale. La pandemia ha segnato il momento in cui il mare ha cominciato ad incresparsi: la crescita rimarrà instabile per alcuni anni, le imprese dovranno competere per l'accesso al capitale con i governi e, spesso, dovranno averli come finanziatori con costi diretti ed indiretti ancora da valutare e, soprattutto, il consumatore cambierà il suo ABC (Abitudini, Bisogni, Costumi) in modi inaspettati e imprevedibili. Questi appunti hanno lo scopo ambizioso di fornire ai manager di domani teorie solide per affrontare un mare meno calmo degli ultimi 50 anni. Come dice il proverbio napoletano quando il mare non è calmo non proprio tutti possono essere marinai e questa è una gran bella notizia per i manager di domani: se impareranno bene le teorie e le tecniche di direzione e gestione aziendale la loro capacità farà la differenza nelle decisioni aziendali. I capitoli di questo libro raccolgono spunti e teorie manageriali degli ultimi decenni anni, cioè da quando a Boston un gruppo di professori dell'Harvard Business School si chiesero come le varie funzioni aziendali debbano essere coordinate in modo univoco e coerente. Questi professori inventarono la strategia aziendale. Da allora le teorie davvero solide ed utilizzabili dai manager in azienda si sono contate sulle dita di una mano. Si potrebbe discutere se siano tante o poche, ma non si può discutere che ancora oggi poche di queste siano davvero comprese e applicate da chi sta facendo il manager o si sta preparando per questa carriera. Le teorie che qui discutiamo possono essere utili per tutti i manager di aziende siano esse di grandi dimensioni e strutturate con miliardi di fatturato o siano delle piccole realtà locali. Le buone teorie, come ad esempio la teoria della gravità, hanno questa caratteristica: sono sempre utilizzabili perché definiscono chiaramente i nessi di causa ed effetto.

ISBN 979-12-5965-052-8



9 791259 650528

€ 28,00



B. Bertoldi – C. Giachino – A. Bargoni – Competitive Analysis: teoria e implicazioni manageriali

**Bernardo Bertoldi**  
**Chiara Giachino**  
**Augusto Bargoni**

## Competitive Analysis: teoria e implicazioni manageriali

CACUCCI  EDITORE  
BARI

**Bernardo Bertoldi** ([www.bernardobertoldi.it](http://www.bernardobertoldi.it)) è professore di Family Business Strategy e di Competitive Analysis all'Università di Torino e co-fondatore di 3H Partners. Dopo il PhD in Management and Entrepreneurial Finance, nel 2001, i suoi ambiti di ricerca sono stati l'attività imprenditoriale e le imprese familiari. Nel 2007 ha conseguito l'EECPCL presso l'Harvard Business School. Insegna all'ESCP Europe e alla LUISS. È uno dei fondatori di 3H Partners società di consulenza con sedi in Italia, Regno Unito, Francia. È editorialista de Il Sole 24 Ore con la rubrica familyandtrends dove si discute di "Family capitalism and strategic Trends", cercando di inquadrare i fatti e i personaggi della cronaca industriale alla luce della ricerca scientifica. Oltre a monografie ed articoli scientifici, ha pubblicato presso l'Harvard Business School con John Davis "The Agnellis and Fiat" e con Rob Kaplan "Marchionne at Chrysler". Tra i suoi libri: Manager di Famiglia – storie di imprese familiari e manager di successo; Figli di Papà – appunti e storie per costruire l'eternità dell'azienda di famiglia; Imprese familiari al passaggio dimensionale – La sfida oltre la successione. È socio fondatore e vicepresidente del Club degli Investitori e membro del comitato scientifico di AIDAF.

**Chiara Giachino**, Ph.D., è Professore Associato in Marketing del Dipartimento di Management, Università di Torino. Le tematiche relative alle ultime ricerche svolte riguardano la capacità di conoscere e prevedere il comportamento del consumatore, con particolare riferimento alle giovani generazioni, e la valutazione dell'influenza dell'utilizzo dei social media sulle persone e sui brand. Attraverso la partecipazione a progetti nazionali e internazionali ha avuto modo di conoscere operativamente le dinamiche di svolti settori e le strategie adottate dalle aziende per rispondere alla crescente competizione. Chiara ha pubblicato diversi articoli accademici in rilevanti journal a livello internazionale come, ad esempio, *Journal of Business Research*, *Journal of Knowledge Management*, *Current Issues in Tourism e Tourism Analysis* ed ha presentato le sue ricerche in conferenze internazionali. Chiara è referente nazionale per il gruppo tematico del marketing per la Società Italiana di Management (SIMA) e fa parte della Società Italiana Marketing (SIM). Recentemente è stata visiting researcher alla Columbia Business School.

**Augusto Bargoni** è Ph.D. fellow presso il Dipartimento di Management dell'Università di Torino dove contribuisce alla ricerca sui temi del capitalismo familiare, marketing e innovazione. Contribuisce attivamente all'attività di ricerca del Dipartimento e svolge attività di peer review per riviste scientifiche. È membro della Società Italiana Marketing (SIM) e della Società Italiana Management (SIMA). È visiting student presso la School of Business and Law di Agder (Norvegia).

**BERNARDO BERTOLDI**  
**CHIARA GIACHINO**  
**AUGUSTO BARGONI**

**COMPETITIVE ANALYSIS:  
TEORIA E IMPLICAZIONI  
MANAGERIALI**

CACUCCI  EDITORE  
BARI

---

PROPRIETÀ LETTERARIA RISERVATA

---

© 2021 Cacucci Editore – Bari  
Via Nicolai, 39 – 70122 Bari – Tel. 080/5214220  
<http://www.cacuccieditore.it> e-mail: [info@cacucci.it](mailto:info@cacucci.it)

Ai sensi della legge sui diritti d'Autore e del codice civile è vietata la riproduzione di questo libro o di parte di esso con qualsiasi mezzo, elettronico, meccanico, per mezzo di fotocopie, microfilms, registrazioni o altro, senza il consenso dell'autore e dell'editore.

# SOMMARIO

Introduzione .....	11
<b>1. Il pensiero manageriale e scenari evolutivi .....</b>	<b>15</b>
<i>Bernardo Bertoldi; Chiara Giachino</i>	
1.1. La strategia: cenni storici .....	15
1.2. L'ambiente competitivo .....	17
1.3. L'ascesa dei consulenti di strategia .....	20
1.4. Dalla curva di esperienza all'analisi del portafoglio.....	22
1.5. Strategic Business Units .....	23
1.6. Le sfide manageriali .....	24
1.7. La posizione competitiva .....	32
1.8. I costi competitivi .....	33
1.9. Il cliente .....	35
1.10. Storia della dinamica competitiva.....	37
1.11. Teoria dei giochi.....	39
1.12. La teoria della Resource Based View .....	40
1.13. Le Dynamic Capabilities.....	41
1.14. L'implementazione della strategia: come prendere decisioni ....	42
1.15. Nuovi scenari evolutivi delle idee manageriali .....	43
<b>2. Una buona teoria è la base di una buona strategia .....</b>	<b>47</b>
<i>Chiara Giachino; Augusto Bargoni</i>	
2.1. Come si costruisce una teoria .....	48
2.2. La teoria e il nesso di causalità .....	50
2.3. La teoria, come possibile strumento per prevedere il futuro.....	52
2.4. L'importanza dei fallimenti.....	56
2.5. Come il management deve utilizzare le teorie .....	57
<b>3. L'importanza del pensiero logico nella formulazione di strategie ...</b>	<b>59</b>
<i>Augusto Bargoni; Chiara Giachino</i>	

<b>4.</b>	<b>Un approccio dinamico alla formulazione della strategia</b> .....	89
	<i>Chiara Giachino; Augusto Bargoni</i>	
4.1.	Introduzione .....	89
4.2.	I fattori che determinano il successo dell'azienda .....	89
4.3.	Teorizzare la strategia .....	91
4.4.	Approccio alla costruzione della teoria.....	91
4.5.	La catena della causalità .....	93
4.6.	La strategia e l'orizzonte temporale.....	93
4.7.	Come testare la teoria? .....	94
4.8.	Verso una teoria della strategia .....	94
4.9.	Analisi della struttura del settore .....	96
4.10.	La posizione competitiva .....	97
4.11.	Posizione competitiva e attività .....	98
4.12.	Le fonti del Vantaggio Competitivo.....	101
4.13.	Il Vantaggio Competitivo .....	102
4.14.	Interazione competitiva e modelli teorici .....	105
4.15.	Impegno e incertezza: due variabili critiche nelle scelte strategiche .....	105
4.16.	Le risorse dell'azienda come fonte del Vantaggio competi- tivo: la Resource-Based View Theory.....	106
4.17.	Compiere scelte strategiche .....	110
4.18.	L'ambiente esterno come possibile fonte del Vantaggio Competitivo.....	111
4.19.	La capacità di cogliere le opportunità dell'ambiente esterno ...	112
4.20.	Il modello a Diamante come sistema dinamico .....	115
<b>5.</b>	<b>Modelli di implementazione della strategia</b> .....	121
	<i>Augusto Bargoni; Chiara Giachino</i>	
5.1.	Gli elementi della strategia.....	135
<b>6.</b>	<b>La Legge del valore e le Implicazioni per la Strategia</b> .....	147
	<i>Bernardo Bertoldi; Augusto Bargoni</i>	
6.1.	Introduzione .....	147
6.2.	Strumenti per misurare la creazione di valore .....	149
6.3.	Value capture.....	153

---

6.4.	Value capture in filiere complesse.....	157
6.5.	Strategie basate sul valore.....	159
6.6.	Arena competitiva e Value Creation .....	162
6.7.	Conclusione.....	167
<b>7.</b>	<b>La creazione di valore e la configurazione dell'arena competitiva..</b>	<b>169</b>
	<i>Augusto Bargoni; Chiara Giachino</i>	
7.1.	Introduzione .....	169
7.2.	Alcuni gap nella teoria .....	173
7.3.	La concorrenza.....	173
7.4.	Il determinismo competitivo .....	175
7.5.	Il prezzo ed il prodotto .....	175
7.6.	La filiera .....	176
7.7.	Il Modello Biforme .....	177
<b>8.</b>	<b>I diversi livelli della strategia: settore e consumatore.....</b>	<b>181</b>
	<i>Chiara Giachino; Augusto Bargoni</i>	
<b>9.</b>	<b>Sostenere il vantaggio competitivo.....</b>	<b>203</b>
	<i>Bernardo Bertoldi; Augusto Bargoni</i>	
<b>10.</b>	<b>Modularità e analisi competitiva.....</b>	<b>225</b>
	<i>Augusto Bargoni; Bernardo Bertoldi</i>	
<b>11.</b>	<b>Integrazione verticale: gli errori più comuni e come evitarli.....</b>	<b>245</b>
	<i>Augusto Bargoni; Chiara Giachino</i>	

## Approfondimenti

1 - Tassi zero e strategia.....	13
2 - La teoria prevede come finirà la lotta tra Fortnite ed Apple.....	54
3 - Decidere è l'essenza della gestione delle imprese.....	86
4 - Il vantaggio competitivo delle imprese italiane.....	119
5 - Barilla, Ferrero e il DNA strategico.....	133
6 - Come crescere facendo leva sul proprio DNA .....	137
7 - Economie di scala, accesso al mercato e imprenditorialità italiana .....	143
8 - Economia di scala, di scopo e il sistema industriale italiano.....	145
9 - Valore per il consumatore e auto elettrica.....	152
10 - Nuovi servizi finanziari, valore per il consumatore e modifica del settore industriale .....	165
11 - Modularizzazione e settore del turismo .....	220
12 - Mantenere il vantaggio competitivo con la leadership.....	222
13 - Modularizzazione dell'editoria.....	240
14 - Luxottica ed Essilor rappresentano un'integrazione verticale.....	249
15 - Integrazione e industria dei contenuti.....	267

## INTRODUZIONE

Da quando il 16 agosto 1971 Nixon ha sospeso la convertibilità del dollaro in oro ponendo fine al sistema di Bretton Woods si è aperta un'epoca di crescita economica senza precedenti. Nixon stesso dichiarò che si sarebbe lavorato nei mesi successivi per definire un nuovo sistema finanziario internazionale, ma non se ne fece nulla. Da allora è sempre stato più comodo ricorrere a nuove iniezioni di liquidità per sostenere la crescita. Nei primi 15 anni di espansione l'inflazione ha rappresentato un poco piacevole effetto collaterale, poi è sparita: il sistema capitalistico ha potuto crescere aumentando il benessere di molti e generando uno dei periodi più fruttuosi in termini di innovazione e sviluppo di novità per il consumatore.

Per chi ha dovuto gestire aziende, questi cinquant'anni sono stati facili. Crescita del PIL, denaro disponibile a basso costo (almeno dopo la fine degli anni '80), nuovi mercati da conquistare e innovazioni tecnologiche da sfruttare. Sebbene la crisi finanziaria del 2008 sia stata certamente dura, è stata di breve durata. È stata un terremoto che ha fatto molti danni, soprattutto nel suo epicentro, il sofisticato sistema finanziario delle grandi banche di investimento americane, e che si è propagato con scosse che hanno fatto danni e, soprattutto, generato paura, come nel caso della crisi del debito sovrano europeo nel 2010. Nel 2020, un'altra scossa, dovuta alla pandemia del Covid-19, con epicentro al di fuori del sistema economico finanziario, ha colpito il sistema economico con effetti, seppur diversi dalla crisi finanziaria, ancora da valutare. Saranno effetti con impatto sul consumatore, sulla domanda, sui modelli di business: sarà un cambiamento soprattutto dell'economia reale.

La pandemia ha segnato il momento in cui il mare ha cominciato ad increscarsi: la crescita rimarrà stabile per alcuni anni, le imprese dovranno competere per l'accesso al capitale con i governi e, spesso, dovranno averli come finanziatori con costi diretti ed indiretti ancora da valutare ma, soprattutto, il consumatore cambierà il suo ABC (Abitudini, Bisogni, Costumi) in modi inaspettati e imprevedibili.

Questi appunti hanno lo scopo ambizioso di fornire ai manager di domani teorie solide per affrontare un mare meno calmo degli ultimi 50 anni.

Gli appunti raccolgono in modo ancora imperfetto spunti e teorie manageriali degli ultimi decenni anni, cioè da quando a Boston un gruppo di professori dell'Harvard Business School si chiesero come le varie funzioni aziendali debba-



no essere coordinate in modo univoco e coerente. Questi professori inventarono la strategia aziendale. Da allora le teorie davvero utilizzabili in modo solido dai manager in azienda si sono contate sulle dita di una mano. Si potrebbe discutere se siano tante o poche, ma non si può discutere che ancora oggi poche di queste siano davvero comprese e applicate da chi oggi sta facendo il manager o si sta preparando per questa carriera.

Le teorie che qui discutiamo possono essere utili per tutti i manager di aziende siano esse di grandi dimensioni e strutturate con alcuni miliardi di fatturato o siano delle piccole realtà locali. Le buone teorie, come ad esempio la teoria della gravità, hanno questa caratteristica: sono sempre utilizzabili perché definiscono chiaramente i nessi di causa ed effetto.