

Costi di differenziazione di prodotto e dinamiche competitive

*Maria E. Garbelli**

1. I costi di differenziazione di prodotto e corporate

La differenziazione è l'esito delle attività attuate dall'impresa per qualificare la propria offerta con elementi peculiari, che siano percepibili come tali dalla domanda e può riguardare caratteri tangibili di prodotto (ad esempio, i materiali di cui si compone) oppure elementi intangibili quali garanzia, servizi di assistenza, ecc.): per il cliente può ad esempio assumere valore la cortesia del personale di front line, la sua disponibilità e competenza; oppure, la facilità di effettuazione di un ordine o di reperimento delle informazioni ritenute utili per la scelta.

L'approccio modulare alla produzione risulta particolarmente consono alla comprensione dei costi di differenziazione di prodotto, in quanto si riferisce a sistemi produttivi in cui il prodotto viene suddiviso in moduli (parti) e, dunque, assemblato tramite interfacce comuni tra i moduli di cui si compone il prodotto finito¹. La possibilità di operare per moduli costituisce una opportunità di notevole rilievo per l'impresa: il modulo può infatti essere gestito come 'prodotto' a se stante – sebbene frutto di un processo produttivo non completamente autonomo; dunque, ogni modulo segue logiche di ricerca e sviluppo, di ingegnerizzazione e di ottimizzazione produttiva, che si integrano con le altre, ma che paiono maggiormente efficienti se 'pensate' come funzionali ad un approccio teso alla differenziazione di prodotto. Scomponendo il prodotto in moduli da assemblare, l'impresa è portata a distinguere per ogni prodotto due famiglie di componenti: le *parti comuni* e le *parti speciali*. Le prime rappresentano il complesso dei moduli che possono essere impiegati per più prodotti, dei quali, sovente, sono la 'base'. Secondo questo approccio, le parti comuni non costituirebbero elementi differenzianti, proprio in ragione del fatto che essendo impiegate per diverse linee di prodotti, non consentono all'acquirente di percepire la diversità tra prodotti nelle quali sono ugualmente impiegati (si pensi ad esempio ad un medesimo telaio, assale o motore, utilizzati per diversi modelli di automobili, commercializzati a volte anche con marche differenti; oppure si pensi ad una cabina, utilizzata per più linee di

* Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi di Milano-Bicocca

macchine agricole; ovvero, ancora, ad un medesimo principio attivo impiegato in diversi medicinali²).

Tuttavia, l'espressione 'parti comuni' si può utilizzare con riferimento a più contesti:

- parte comune *tout court*: la parte o il complesso di parti che un fornitore generico fornisce a più imprese, anche tra loro concorrenti (per citare un esempio, pneumatici montati da diversi modelli di auto concorrenti). Si consideri tuttavia la genericità della fornitura in oggetto: nel momento in cui si tratti non più di una fornitura generica ma di una fornitura specifica (ad esempio un particolare tipo di gomme su uno specifico modello d'auto), ecco che l'obiettivo consiste nel caratterizzare e qualificare tale specifica offerta con elementi che di fatto concorrono a differenziare la stessa nei confronti di quelle concorrenti.
- parte comune può essere la parte o il complesso di parti ideate e/o generate in cooperazione con una o più imprese partner, con le quali si sviluppa, limitatamente alle specifiche attività oggetto di alleanza, un rapporto collaborativo. È da notare come anche in questo caso vi siano delle limitazioni da considerare: nella maggior parte dei casi, le parti in oggetto si qualificano come comuni con riferimento a specifiche linee di prodotto e, soprattutto, alle imprese coinvolte nel rapporto cooperativo. Si sottolinea tuttavia come seppur qualificandosi come parti comuni per le imprese in oggetto, sovente si tratti di parti di fatto speciali, tendenzialmente differenzianti l'offerta del nucleo di imprese che le hanno sviluppate. Si può trattare in effetti di elementi innovativi e pertanto differenzianti, la cui attività di ricerca è condotta in comune, mentre lo sviluppo è autonomamente gestito dalle organizzazioni coinvolte nella cooperazione; oppure, si tratta di parti già note al mercato per le quali si intendono sviluppare economie comuni nella produzione³;
- infine, parte comune può essere intesa come la parte che risulta comunemente utilizzata da una medesima impresa per *sue* diverse produzioni (ad esempio linee di prodotto commercializzate con marchi distinti), per le quali ha individuato una differente collocazione sul mercato.

Le parti speciali rappresentano il complesso degli elementi di cui si caratterizza il prodotto e che, se percepiti dal cliente, ne costituiscono la base tangibile per la differenziazione.

Si sottolinea come la *specialità* delle parti citate non sempre costituisca un elemento di differenziazione del prodotto, se la *domanda* non è posta nelle condizioni di *percepire* la differenziazione là dove l'impresa ha investito a questo fine.

D'altra parte, il costo della differenziazione (di prodotto o, più genericamente, d'offerta), emerge dalla gestione del *sistema di offerta* ed assume un diverso rilievo a seconda delle forme di mercato in cui viene attuata.

L'analisi dei costi di differenziazione può tuttavia concentrarsi anche su determinanti diverse dalla forma di mercato; ad esempio, l'intensità competitiva di contesto, ovvero l'*intensità di relazioni* tra concorrenti in uno spazio di riferimento⁴.

Una crescente intensità competitiva comporta per l'impresa l'intensificarsi degli sforzi di differenziazione, per sostenere il confronto competitivo.

In questo senso, i costi di differenziazione di prodotto presenterebbero una natura specificamente operativa e necessitano del riconoscimento e, poi, dell'apprezzamento dello sforzo di differenziazione da parte del cliente acquirente: l'impresa conduce analisi approfondite circa i clienti di riferimento, le loro propensioni ed i bisogni che intendono soddisfare, al fine di operare una corretta differenziazione di prodotto, tramite cui qualificare la propria offerta con elementi di unicità *percepibili* e che abbiano *valore* per la domanda cui si rivolge.

La crescente intensità competitiva qualificante i mercati determina l'emergere di una tipologia di costi trasversale rispetto alle tradizionali classificazioni dei costi: i costi di concorrenza, che si esprimono a livello *corporate* e ricadono sul sistema di offerta in modo implicito; e dunque, giustificano la ricerca di soluzioni gestionali cooperative (volte alla costituzione di network) in grado di rafforzare l'impresa. Una classificazione siffatta consente di individuare una stretta correlazione tra costi di concorrenza e costi di differenziazione di offerta. La classificazione per intensità concorrenziale, infatti, presuppone che l'analisi condotta individui quale elemento discriminante la classificazione dei costi aziendali in funzione della pressione competitiva del contesto in cui l'impresa opera. In particolare, poi, l'emergere dei costi di concorrenza si correla ad una ricerca di compressione degli stessi tramite strategie di cooperazione verticale e, più nello specifico, orizzontale.

Si può pertanto considerare come i costi di concorrenza facciano riferimento ad una analisi di tipo *strategico*, volta a sostenere l'impresa nel confronto competitivo; agendo a livello *corporate*, possono direttamente correlarsi all'intensità competitiva di contesto, esprimendo in questo senso una differenziazione '*corporate*' (tabella 1).

Nella trattazione, si intende illustrare la relazione intercorrente tra differenziazione dell'offerta, forme di mercato e intensità competitiva, evidenziando in particolare le ripercussioni che da una strategia di differenziazione si possono riscontrare sui costi aziendali e, dunque, sulla catena del valore.

2. I costi di differenziazione nelle economie di eccesso di offerta

Le economie di eccesso di offerta si caratterizzano per una elevata intensità competitiva; la concorrenza tende a svilupparsi tra classi di prodotto differenti, per la soddisfazione della medesima funzione d'uso nell'ambito di bisogni complessi. L'offerta è nettamente superiore, in termini quantitativi e qualitativi, rispetto alla domanda⁵.

L'eccesso di offerta qualifica numerosi mercati odierni, dominati da logiche di sviluppo globale; sovente, i prodotti considerati hanno in massima parte raggiunto la propria fase di maturità⁶. Tuttavia, è possibile riscontrare le condizioni tipiche delle economie in eccesso di offerta anche in settori non maturi, particolarmente legati alla perdita di significato dei confini tra stati e in relazione allo sviluppo

delle comunicazioni – si pensi alla diffusione di internet e, parallelamente, all'emergere del commercio elettronico, che travalica il concetto di 'spazio fisico'.

Tabella 1: *La differenziazione in diversi contesti competitivi.*

Intensità competitiva	ECESSO DI OFFERTA	EQUILIBRIO INSTABILE	SCARSITA' DI OFFERTA
Forme mercato			
MONOPOLIO	-	-	Elementi di unicità dell'offerta
CONCORRENZA MONOPOLISTICA	Elevata differenziazione corporate e d'offerta	Elevata differenziazione d'offerta	Elementi minimali di differenziazione d'offerta
OLIGOPOLIO	Elevata differenziazione d'offerta e corporate	Elevata differenziazione d'offerta	-
CONCORRENZA PERFETTA	Differenziazione: - Elevata corporate - Contenuta sull'offerta	Contenuta differenziazione d'offerta e corporate	-

Nelle economie di eccesso di offerta emerge il ruolo quasi dicotomico di *tempo* e *spazio*, che divengono variabili di rilievo per l'impresa in quanto gestite a fini competitivi per riservare o mantenere la posizione di mercato dell'impresa.

Il prodotto si sviluppa come *sistema* (di elementi tangibili ed intangibili) *di offerta*, nel quale i fattori materiali costituiscono solo una parte dell'offerta: non necessariamente quella con più valore per il cliente. Il sistema di offerta comprende il prodotto tangibile, i servizi pre vendita (numeri verdi, consulenze, preventivi, ecc.) e post vendita, garanzie, servizi di consegna e di credito, packaging e, evidentemente, la marca⁷.

Si pensi ad esempio ai prodotti alimentari: generalmente coesistono nel medesimo scaffale prodotti concorrenti tuttavia tra loro completamente differenti, in quanto rispondenti alle esigenze di clienti molto dissimili tra loro. Proprio sullo scaffale, dunque, competono tra loro prodotti di grandi aziende, aventi marche forti e note (solitamente percepite come garanzia di qualità, ma il cui valore si riflette su prezzi alti, ridotti solo temporaneamente tramite promozioni), prodotti 'private label' ovvero a marchio del distributore⁸ (dapprima considerati prodotti di scarsa qualità e basso prezzo, mentre oggi, il loro posizionamento risulta decisamente rivalutato), prodotti di nicchia (ad esempio i biologici). In alcune località addirittura competono sul medesimo scaffale prodotti tipici offerti da piccole e medie imprese molto localizzate sul territorio e prodotti simili, ma realizzati da grandi corporation – per lo più straniere.

Quanto detto sembrerebbe di fatto suggerire la marginalità delle componenti tangibili di prodotto; al contrario, il prodotto tangibile continua comunque ad essere implementato: ricevuto un forte incentivo dall'impiego dell'automazione, un ulteriore stimolo al miglioramento del prodotto è costituito dall'introduzione

in azienda del concetto di produzione snella – e pertanto, di riflesso, ai principi del just-in-time e del controllo della qualità (jidoka) che ne sono il fondamento⁹. Il concetto di *lean production* si estende poi all'impresa nel suo complesso, determinando l'emergere di un 'nuovo modello organizzativo-gestionale, diametralmente opposto rispetto a quello fordista della produzione di massa'¹⁰, nel quale si tenta di conciliare le esigenze di estrema variabilità espresse dal mercato con quelle di efficienza, efficacia ed economicità (che rimandano ad una standardizzazione delle produzioni) da parte dell'impresa. Tramite infatti la produzione modulare le parti realizzate sono identiche in ogni modulo e differiscono solo da alcuni, pochi elementi, in apparenza marginali; nella fase di assemblaggio, poi, tramite un diverso mixaggio delle componenti, si dà origine a prodotti *di fatto* tra loro differenti e percepiti come tali dalla domanda¹¹.

A fronte di sistemi di offerta complessi e strutturati, la domanda è estremamente mutevole e dinamica: da un canto i prodotti si presentano con forti connotazioni immateriali, tese a differenziare e qualificare l'offerta, mentre la domanda diviene poco prevedibile, non fedele, legata a bisogni complessi e viepiù dominata da logiche globali e personali d'azione. La segmentazione della domanda esprime in questi mercati una validità limitata per l'impresa – in quanto presuppone stabilità dei comportamenti e dei gusti, mentre emerge il concetto di *bolla di domanda*¹², che nella aggregazione temporanea di acquirenti individua la chiave per superare i limiti della segmentazione (focalizzata su una logica di tipo 'disaggregativo').

Le economie dominate da condizioni di eccesso di offerta sono caratterizzate dalla concomitante presenza di tipologie aziendali differenti (locali, internazionali, joint ventures, ecc.), che competono sui mercati con strutture tra loro molto difformi. Il contesto di riferimento è dominato dalla globalizzazione e si assiste sempre più alla ricerca da parte delle aziende di partner strategici ed operativi con cui instaurare rapporti dinamici (anche non duraturi) per la condivisione di attività di diversa importanza¹³. Lo sviluppo di siffatti rapporti testimonia lo sforzo di fronteggiare l'intensità competitiva, individuando proprio nella condivisione un'arma di estremo rilievo per la riduzione dei costi di concorrenza.

La scelta di cooperare con altre imprese, tuttavia, non qualifica solamente i mercati in eccesso di offerta, potendosi riscontrare l'ampio ricorso alla medesima strategia da parte di imprese operanti in condizioni di mercato stabili, in cui si verifica la presenza di joint ventures, di partecipazioni nel capitale di altre aziende, di accordi (generalmente di breve durata).

Le relazioni sviluppate dall'impresa nelle economie stabili tendono in qualche modo a 'sedimentarsi', sviluppandosi in linea con il mercato in modo stabile, per periodi di tempo generalmente lunghi e in particolare con imprese a monte o a valle della catena del valore (relazioni verticali). Per contro, nelle economie globali, fortemente instabili, lo sviluppo di forme relazionali consente alla struttura dell'impresa di 'alleggerirsi' e di rispondere al meglio alla dinamicità di contesto. Per questa ragione, nei mercati altamente competitivi si rafforzano le relazioni con i partner a monte ed a valle, ma emergono inoltre le relazioni instaurate con i *concorrenti* per la realizzazione in comune di attività di ricerca e sviluppo, di approvvigionamento, di produzione ovvero di distribuzione (accordi orizzontali).

In particolare, la condivisione di attività produttive tende a privilegiare la logica della produzione modulare, per la scomposizione dell'offerta in parti e moduli comuni e speciali (questi ultimi tendenzialmente gestiti in modo autonomo). Si tratta dunque di operare con una complessità sicuramente più gravosa: nei mercati stabili, lo sviluppo dell'attività concerne un'unica impresa, beneficiaria delle economie perseguibili in fase di realizzazione e detentrica del sapere circa il prodotto e il processo; in eccesso di offerta i confini aziendali si confondono, costretti ad una parziale apertura ad aziende concorrenti che, similmente, acquistano vulnerabilità rispetto al partner¹⁴.

Il processo produttivo è *parzialmente* condiviso; sovente solo la produzione di alcune parti è svolta congiuntamente, ma si registrano casi – peraltro non rari – di condivisione degli impianti e delle strutture in cui realizzare anche il montaggio di prodotti finiti destinati ad essere tra loro concorrenti sul mercato¹⁵; l'assemblaggio consente e determina la specificazione del prodotto offerto, che si completa con parti comuni e parti speciali, uniche, volte appunto a differenziare l'output. Lo schema di seguito proposto (Figura 1) esemplifica il caso di tre imprese che condividono la produzione di parti e l'assemblaggio, per poi commercializzare separatamente gli output dei processi condivisi.

La ricerca di condivisione da parte di imprese operanti in economie ad elevata intensità competitiva trova spiegazione nella necessità di comprimere, nel complesso, i costi aziendali, al fine di implementare la differenziazione di prodotto, limitandone gli effetti sul prezzo di vendita.

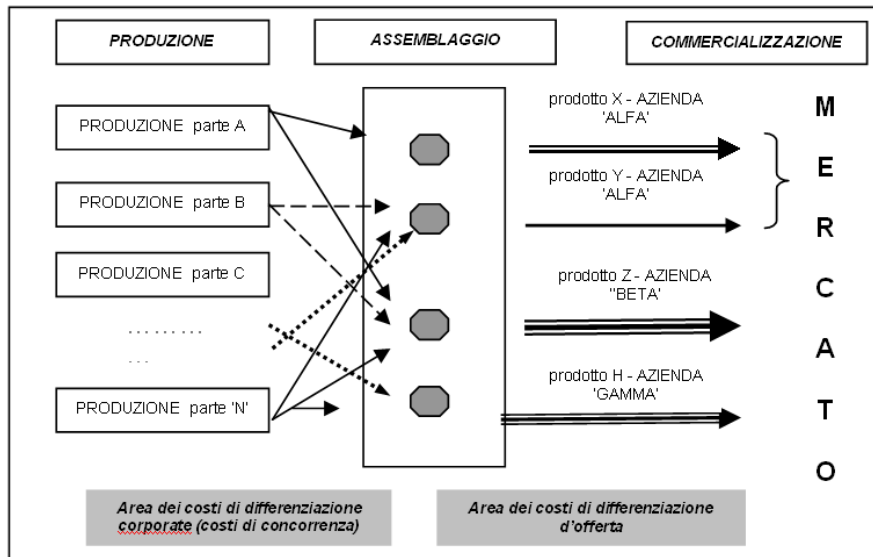
Nelle economie ad elevata intensità competitiva, tuttavia, la capacità di sopravvivenza dell'impresa sul mercato si lega congiuntamente alla compressione dei costi di differenziazione a livello corporate (i c.d. costi di concorrenza) e dei costi di differenziazione a livello di prodotto: questi ultimi, in particolare, non si esprimono con un continuo e sostanziale cambiamento del prodotto, ma anche nel rispetto e mantenimento della sua 'tradizione' (che comporta la ricerca di innovazione in *altri* elementi del sistema di offerta), fatto che non preclude né modifiche continuative (sui caratteri materiali quanto sugli immateriali di prodotto), né tanto meno varietà e personalizzabilità dell'offerta.

In particolare, il costo di differenziazione d'offerta costituisce una componente di estrema rilevanza nei mercati ad elevata intensità competitiva, costituendo sovente la parte più consistente del costo di prodotto. Ciononostante, la necessità di arrivare prima dei concorrenti sul mercato per mantenere posizioni di vantaggio competitivo il più a lungo possibile (prima, tramite l'innovazione introdotta, poi, con una leadership di costo) sostiene la rilevanza del fattore *tempo* e, di rimando, di una concorrenza che individui nel tempo un'importante variabile gestionale¹⁶.

Per comprimere i costi di differenziazione delle componenti materiali di prodotto, la condivisione delle attività di produzione costituisce sicuramente una modalità che va affermandosi con forza¹⁷. Al fine di esprimere al massimo il prodotto diversificandone la varietà rispetto a – potenzialmente – molteplici possibilità di personalizzazione, è infatti necessario da un canto avvalersi di tecnologie e sistemi produttivi automatizzati, e d'altro canto riorganizzare la produzione secondo i canoni della lean production, così da poter sostenere i costi di una tendenza alla *mass customization* del prodotto. Alle azioni sviluppate in

autonomia si affiancano quelle condivise: se infatti è possibile operare per moduli condividendo i costi di produzione con partner esterni, diviene altresì possibile implementare l'accumulazione delle economie di scala e di esperienza, comprimendone i tempi, a vantaggio delle imprese cooperanti e, parimenti, a detrimento dei concorrenti che non attuano strategie simili.

Figura 1: *Produzione modulare condivisa tra concorrenti*



D'altro canto, i servizi correlati all'offerta si intensificano e sedimentano, perdendo la loro connotazione di servizi puramente 'accessori' al prodotto. Proprio in quanto parte dell'offerta, debbono essere anche marginalmente differenziati, sebbene con una intensità differente rispetto a quanto accada per il prodotto fisico: la loro differenziazione può risiedere, ad esempio, anche solo nel costo contenuto o addirittura nella gratuità con cui sono offerti. Anche nella ricerca di minimizzazione di tali costi di differenziazione è possibile ricorrere alla condivisione di attività. Si tratta ad evidenza di individuare soluzioni comuni che consentano di massimizzare la resa dei servizi. Ad esempio, centri di assistenza gestiti in comune, nei quali sia possibile operare la sostituzione di pezzi difettati o danneggiati dei prodotti dei concorrenti cooperanti, riuscendo così a massimizzare l'utilizzo e dunque la resa del punto assistenza; saturandone la capacità, si ottiene la ottimizzandone del costo di servizio per i partner coinvolti.

La seconda motivazione alla base della ricerca di condivisione di attività con definiti competitor risiede anche nel tentativo di comprimere i costi di differenziazione corporate (costi di concorrenza), il cui rilievo più difficilmente traspare fino al mercato finale.

In prima analisi, le due categorie dei costi di differenziazione corporate (costi di concorrenza) e di prodotto possono apparire in qualche modo coincidenti, non giustificando dunque una trattazione separata delle due categorie. Tuttavia, sebbene strettamente connesse, presentano differenze sostanziali.

La forte pressione competitiva che caratterizza le economie di eccesso di offerta determina una struttura aziendale in cui le diverse funzioni assumono caratteri peculiari:

- la ricerca e lo sviluppo ricevono un forte impulso; in definiti settori (ad esempio il farmaceutico), la ricerca costituisce una componente di costo di prodotto di estremo rilievo e dunque se ne ricercano le possibilità di condivisione con partner esterni. Sovente, poi, la realizzazione e la commercializzazione del prodotto avvengono separatamente e in aree geografiche ben distinte¹⁸. L'attività di sviluppo viene spesso gestita in modo differente rispetto alla ricerca e curato preferibilmente in autonomia;
- l'attività di approvvigionamento diviene vieppiù complessa, ma si tende a non consolidare le relazioni esterne instaurate, soprattutto verticali, in particolare per le forniture di materiali generici, per i quali sono previsti rapporti di breve durata, alla fine dei quali si lascia la possibilità reciproca di valutare le diverse e potenzialmente migliori offerte presenti sul mercato. D'altra parte, le subforniture di parti e componenti specifici tendono ad essere sedimentate e sviluppate col il tempo, così da rendere le aziende coinvolte elementi del network aziendale;
- la produzione, come già accennato poco sopra, acquista una complessità estrema, determinata dai risultati di intense attività di ricerca e sviluppo volte ad individuare soluzioni differenzianti i prodotti a costi decrescenti. Gli imperativi di rapidità di raggiungimento del mercato (*time-to-market*), di varietà e flessibilità, di elevata personalizzabilità del prodotto, impongono altresì all'impresa di improntare sistemi produttivi altamente automatizzati e attentamente strutturati. Il costo che grava sull'impresa per il mantenimento ed il continuo aggiornamento di siffatti sistemi non si giustifica con un prodotto che presenta un ciclo di vita particolarmente accelerato, in parte invendibile e il cui prezzo di mercato è in continua decrescita. La soluzione cooperativa, individuare cioè partner aziendali con i quali sviluppare l'attività di produzione, mantenendo separata la gestione delle attività a monte ed a valle, diviene dunque un prezioso alleato, proprio in quanto consente di raggiungere gli obiettivi generali di mercato senza aggravare la struttura con continui ed ingenti investimenti;
- le attività di marketing si suddividono a seconda dei destinatari privilegiati in attività di trade marketing ed attività di consumer marketing, a testimonianza del crescente rilievo assunto dalla distribuzione e della centralità del cliente finale. Nei beni di largo consumo, gli investimenti devoluti a questa attività sono particolarmente cospicui.

Nelle economie di eccesso di offerta, i costi di concorrenza si presentano particolarmente problematici; in molti mercati, emergono a seguito dell'apertura delle frontiere da parte di Governi protezionisti i quali, in economie a competizione controllata, si assumono l'onerosità di una parte cospicua dei costi di non concorrenza. Nel momento in cui le barriere crollano, le economie locali sono minacciate dall'entrata di competitors esterni, la cui presenza determina l'aumento dei costi di concorrenza. A fronte di tale incremento, l'impresa è indotta ad

individuare le migliori soluzioni volte alla compressione dei costi emergenti; in questo senso, lo sviluppo di rapporti cooperativi di tipo orizzontale emerge, accanto alle altre soluzioni (reingegnerizzazione della struttura aziendale e sviluppo della cooperazione verticale). Tramite lo sviluppo di partnership ‘funzionanti’, il costo di concorrenza subisce una compressione, che evidentemente si riflette (direttamente nel caso di partnership produttive e di marketing, indirettamente per le partnership di ricerca, sviluppo ed approvvigionamento) in una riduzione dei costi di differenziazione di prodotto.

Peraltro, i costi di concorrenza si differenziano rispetto ai costi di *non concorrenza*, che si distinguono con chiarezza in riferimento all’alleanza posta in essere. La scelta di aprire i confini aziendali a partner esterni, in effetti, determina per l’impresa il sostenimento di costi che possono essere espressi in termini monetari ovvero non monetari – in quanto ricadono sull’impresa in modo implicito.

I costi di non concorrenza *monetari* sono individuabili negli investimenti correlati al funzionamento del rapporto cooperativo, dunque legati all’adeguamento delle strutture (di ricerca, di produzione¹⁹, ecc.) e alle diseconomie che si producono per effetto del gap tra culture organizzative diverse. Lo sviluppo di rapporti cooperativi può determinare, infatti, il sostenimento di iniziali diseconomie da parte dei partner coinvolti nella relazione²⁰, che solitamente si esauriscono in periodi di tempo comunque limitati e giustificati dal successivo accumulo di economie superiori. Tuttavia, si identifica quale costo di non concorrenza monetario anche il costo di rescissione dal rapporto cooperativo, che consiste nell’eventuale compenso da corrispondere al partner, nel caso di rescissione dal contratto, e negli eventuali disinvestimenti da effettuare.

Viceversa, i costi di non concorrenza *non monetari* si correlano alla rischiosità del rapporto legato alla necessità da parte delle imprese coinvolte di parziale apertura dei propri confini aziendali ai partner: se consideriamo la natura reciprocamente competitiva delle organizzazioni coinvolte, emerge chiaramente il ‘rischio’ di gestione competitiva delle informazioni raccolte sul concorrente. Come si è avuto modo di sottolineare, esistono due considerazioni principali che sostengono ed alimentano la rischiosità del rapporto:

- i partner possono cooperare su un mercato ed essere comunque concorrenti su altri (ovvero, possono operare su mercati dominati da forme di mercato differenti) o comunque cooperare per definite attività o su particolari linee di produzione e non su altre;
- soprattutto in condizioni di eccesso di offerta, la particolare dinamicità del contesto si riflette in altrettanta dinamicità e flessibilità delle partnership ivi instaurate. L’impresa è dunque disposta ad investire in un rapporto che può sì avere una lunga durata, ma altresì particolarmente breve.

Inoltre, una errata valutazione circa la compatibilità del partner determina il sostenimento di diseconomie che, non esaurite, impediscono il perseguimento di economie relazionali. Ciò si esprime come costo monetario (per gli investimenti effettuati e le diseconomie realizzate) e come costo non monetario, altrettanto determinante per la sopravvivenza stessa dell’impresa, ovvero per la sua posizione sul mercato. In un mercato dominato da *time-based competition*, ‘perdere tempo’ in attività che non producono economie (compressione dei costi

di concorrenza e dei costi di differenziazione) evidentemente implica l'erosione del vantaggio competitivo detenuto dall'impresa.

Nel complesso, in economie dominate da un eccesso strutturale dell'offerta, tutti i costi di differenziazione costituiscono componenti di rilievo rispetto al sistema d'offerta proposto, alla cui ricerca di ottimizzazione si correla il crescente ricorso a forme di competizione condivisa, tese a ridurre la pressione concorrenziale gravante sulla singola impresa coinvolta nella partnership (costi di differenziazione corporate), al fine di strutturare un sistema quanto più unico e dunque di fatto più forte nei confronti del mercato (costi di differenziazione d'offerta).

3. I costi di differenziazione nelle economie in scarsità di offerta

Le economie in scarsità si caratterizzano per un eccesso strutturale della domanda rispetto all'offerta. In tali economie, le scelte di acquisto si sviluppano nell'ambito della medesima funzione d'uso, ma su classi di prodotto differenti.

La domanda non soddisfatta costituisce una parte importante del mercato; l'intera produzione può quindi trovare collocazione in tempi brevi (realizzando così l'uguaglianza tra produzione e vendite). Un simile rapporto di forza rispetto al mercato, inoltre, rende di fatto non economica la conduzione di ricerche e di studi specifici sulla domanda (tesi ad esempio ad individuare segmenti da soddisfare con specifiche offerte) il cui bisogno si presenta generico: nel momento in cui la domanda non è posta di fronte ad alternative appartenenti alla medesima classe di prodotto, le scelte di acquisto e fruizione sono vincolate alla natura stessa del mercato che non consente di operare confronti competitivi con offerte simili.

I primi esempi di economie in scarsità di offerta si ravvisano nel settore automobilistico dei primi del '900, in cui si segna il passaggio da produzioni artigianali a produzioni di massa (si veda il caso Ford modello T, unico modello realizzato e venduto dall'azienda senza possibilità di adattamento ad eventuali specifiche esigenze dell'acquirente²¹).

Nei mercati odierni, con caratteri in parte dissimili rispetto a quelli propri dell'industria automobilistica di inizio '900, è possibile riscontrare le condizioni tipiche delle economie di scarsità nell'ambito del settore energetico, in particolare delle benzine, in cui il tema del controllo delle condizioni di contesto da parte del produttore appare tanto più evidente quanto più si considera come questi, di fatto, sia in grado di esercitare la propria influenza sia sulle attività a monte, quanto sul sistema di distribuzione dell'energia stessa (sovente di sua proprietà).

Nelle economie di scarsità, la struttura dei costi aziendali si presenta particolarmente concentrata sui costi di gestione caratteristica e, in particolare, sui costi di approvvigionamento, di produzione e di distribuzione.

I costi di approvvigionamento²² si correlano ad una attività, l'approvvigionamento appunto, fortemente critica in questi mercati e la cui rilevanza trova giustificazione in una effettiva scarsità delle fonti (è il caso delle fonti energetiche e dei giacimenti in esaurimento), ovvero nel controllo esercitato da poche aziende sulle fonti (è il caso del petrolio ai giorni nostri).

I costi di produzione non possono che emergere dall'analisi dei sistemi produttivi in essere, in primis, ma anche e sovente in modo determinante da considerazioni circa le caratteristiche quali-quantitative delle materie prime destinate al processo di trasformazione.

Infine, i costi di distribuzione emergono per l'approntamento e per la gestione di un *sistema* di distribuzione che viene mantenuto sotto il controllo dell'impresa (si sottolinea come la distribuzione si presenti generalmente passiva, priva di una propria autonomia, strettamente sotto il controllo dell'offerta).

La rilevanza dei costi di gestione caratteristica si riscontra nella determinazione del prezzo, che avviene con un prevalente orientamento interno, in ragione del potere dell'offerta rispetto alle altre forze presenti sul mercato (in primis, domanda e concorrenza).

I costi sono definiti sulla base della quantità prodotta, che risulta limitata da:

- vincoli in termini di capacità produttiva e/o materie prime;
- vincoli 'autoimposti', per preservare il potere sulla domanda, ottenuto tramite il presidio delle fonti di approvvigionamento e del sistema distributivo.

La relazione tra prezzo e quantità si definisce secondo una funzione lineare in cui la quantità – vincolata dalle fonti, dai sistemi produttivi e dalla volontà del produttore – è variabile indipendente, cui si lega il prezzo, variabile dipendente dalla produzione realizzata.

Le economie di scarsità si qualificano con una competizione che si sviluppa sulla medesima funzione d'uso, ma tra classi di prodotto differenti: la domanda si presenta lontana dai livelli di saturazione e l'intensità competitiva appare contenuta; i concorrenti sono pochi, rispetto ad un territorio circoscritto, e le relazioni tra di essi particolarmente limitate.

Un mercato in cui di fatto non esistono alternative d'acquisto e in cui le scelte della domanda avvengono tra prodotti appartenenti a classi merceologiche diverse, di per sé rende evidenti agli occhi del cliente gli elementi qualificanti (dunque, differenzianti) le alternative disponibili. Tali elementi caratterizzano non tanto il *prodotto*, bensì genericamente la *classe* cui il prodotto appartiene.

In un conteso in cui la condizione di scarsità di offerta è determinata da una effettiva carenza nelle fonti, l'offerta è portata a sottovalutare il tema della differenziazione di prodotto, limitando pertanto gli investimenti in questo senso dedicati.

Tuttavia, la condizione di scarsità d'offerta può essere altresì generata dalla stessa impresa, che con la sua capacità di creare e dunque offrire innovazione, può proporre alla domanda un prodotto unico e *diverso* (non semplicemente differenziato) dalle offerte già presenti sul mercato.

Il monopolio da innovazione (di prodotto) rappresenta in effetti una forma di mercato in cui l'impresa, che governa produzione e distribuzione, assume una posizione di dominio rispetto alla domanda, in virtù della unicità della propria offerta. Ciò nonostante, lo sforzo (e dunque i costi che ne derivano) in attività di ricerca e sviluppo è deciso, in quanto fondamentale per la predisposizione di una offerta *unica per il cliente*; in questo senso, emerge il rilievo del monopolio da

innovazione di prodotto, nei due momenti distintivi dell'*introduzione* e del *mantenimento* dell'innovazione che si intende commercializzare.

Nel processo di introduzione dell'innovazione di prodotto, l'attività di ricerca e sviluppo rappresenta il propulsore dell'innovazione; tuttavia, nel complesso, ogni attività di gestione caratteristica assorbe risorse aziendali in funzione del prodotto nuovo: l'approvvigionamento e la produzione, per rendere effettiva l'innovazione individuata; la distribuzione, per rendere disponibile il prodotto; ma fondamentale è il contributo delle attività di comunicazione interna ed esterna a fini conoscitivi, tese a ben posizionare il prodotto sul mercato e a stimolare il bisogno nella domanda.

D'altra parte, il mantenimento di una posizione di monopolio da parte dell'impresa si correla massimamente alla capacità di sostenere la differenziazione già in essere. Dunque, da un lato le attività di sviluppo definiscono un prodotto sempre nuovo per il cliente, dall'altro, la ricerca si concentra sull'individuazione delle innovazioni di prodotto. Il prodotto, poi, è commercializzato sovente tramite una rete dedicata (ad esempio con una distribuzione di tipo selettivo o esclusivo) che contribuisce sensibilmente a determinarne l'affermazione sul mercato.

In particolare, nel monopolio da innovazione, la comunicazione svolge un ruolo fondamentale per:

- rendere nota al mercato l'esistenza dell'innovazione e stimolare gli acquirenti potenziali, per aiutarli a qualificare meglio il proprio sistema dei bisogni;
- mantenere elevata la notorietà della marca e del prodotto, nelle caratteristiche di unicità che differenziano il prodotto.

Il caso del monopolio da innovazione configura quindi una forma di scarsità di offerta determinata dal presidio da parte dell'impresa non delle materie prime o dei processi produttivi, bensì della stessa innovazione di prodotto.

Da quanto sino ad ora esposto, emerge come nelle economie a limitata intensità competitiva i costi di differenziazione, volti a far percepire l'offerta aziendale come diversa e di maggior valore rispetto a prodotti alternativi, abbiano una rilevanza:

- molto contenuta, nel caso di scarsità dell'offerta determinata da fonti di approvvigionamento scarse o da processi produttivi non pienamente dominati nelle loro potenzialità;
- molto elevata, nel caso in cui la situazione di scarsità di offerta si correli alla presenza di un mercato in monopolio da innovazione, il cui fondamento risiede nella capacità dell'azienda di presidiare l'innovazione.

4. I costi di differenziazione nelle economie a competizione controllata

Nelle economie a competizione controllata, le relazioni tra domanda ed offerta si presentano in equilibrio dinamico; l'intensità competitiva è elevata, mentre le scelte di consumo si sviluppano nella medesima classe di prodotto per la soddisfazione della stessa funzione d'uso²³. L'acquirente ha pertanto la possibilità di valutare tra più offerte alternative il bene o servizio meglio rispondente alle proprie esigenze:

d'altra parte, è proprio tale possibilità a consentire all'acquirente di affinare le proprie richieste ed esprimere bisogni 'propri', sempre più specifici e particolari.

In ragione di una elevata capacità produttiva a livello aziendale e della conseguente elevata intensità competitiva che caratterizza queste economie, non tutta la produzione trova immediata collocazione sul mercato; l'impresa necessita quindi di azioni di promozione e di comunicazione, generalmente pubblicitaria, per la collocazione dell'invenduto a condizioni differenti ovvero a mercati nuovi.

Il mercato viene segmentato, per individuare gruppi omogenei di acquirenti: al fine di soddisfare quanti più segmenti di acquirenti, l'impresa definisce prezzi multipli, giustificati da differenze (percepibili dalla domanda) nell'offerta e nelle condizioni di vendita.

Superiori capacità produttive consentono infatti all'impresa di valutare e scegliere quanto produrre sulla base di stime di vendita ipotizzate in relazione a definiti livelli di prezzo. Ciò consente l'individuazione di una relazione di dipendenza della quantità prodotta dal prezzo, ovvero dai prezzi che l'impresa intende proporre per promuovere il prodotto.

D'altra parte, l'impresa implementa la differenziazione tramite lo sviluppo della propria marca, al fine di valorizzare il prodotto commercializzato con un elemento intangibile difficilmente imitabile, se sostenuto da una comunicazione commerciale volta a incrementare il valore dell'offerta nella percezione della domanda.

La distribuzione assume un ruolo attivo ed invasivo, tramite il quale rendere l'offerta aziendale disponibile per la domanda (sullo scaffale²⁴) accanto alle offerte alternative tra le quali l'acquirente può scegliere. La presenza di un numero sempre più consistente di prodotti alternativi sostiene la presa di coscienza della distribuzione circa il proprio ruolo di intermediario nel rapporto tra domanda finale ed offerta industriale e circa il proprio potere negoziale (organizzata in superfici sempre più ampie, si riserva una porzione crescente della rendita di canale).

I confini d'azione delle imprese sono ampi tanto in senso geografico²⁵ quanto rispetto all'offerta proposta (diversificazione e differenziazione)²⁶.

La differenziazione di prodotto troverebbe dunque fondamento in economie di questo tipo, caratterizzate tipicamente da equilibrio instabile tra domanda ed offerta e da una elevata intensità competitiva.

□ *È possibile individuare diversi mercati in cui hanno prevalso le caratteristiche tipiche dell'equilibrio instabile. Si presentano di seguito due esempi, l'uno tipico degli anni '80, l'altro odierno. Attorno agli anni '80, in particolare, nelle pubblicità televisive italiane e nei supermercati era evidente la dicotomia tra due detersivi, Dash e Dixan, e altri piccoli concorrenti, con un potere di mercato molto limitato. I due leader presentavano caratteristiche molto simili: entrambi erano offerti in polvere, in fustoni di dimensioni molto simili; per entrambi si offrivano omaggi all'interno o sui coperchi delle confezioni: orologi, palloni, macchine fotografiche ecc.*

Nell'esempio riportato, i prodotti concorrenti si presentavano, pur abbondantemente presenti sul mercato, in forte concorrenza reciproca. L'acquirente che intendeva acquistare un prodotto di qualità e noto (ne

sono testimoni le diverse campagne pubblicitarie sviluppate dalle due aziende in quel periodo), si dirigeva sostanzialmente sull'uno o sull'altro prodotto. Il bisogno dell'acquirente (acquistare un detersivo che pulisse bene i propri capi e del quale aver fiducia in quanto prodotto di qualità) non poteva esser soddisfatto se non da uno di questi prodotti ovvero dai prodotti dei piccoli concorrenti, facenti parte della medesima classe di prodotto e rispondenti chiaramente ad una medesima funzione d'uso.

Il secondo esempio, attuale, ha per oggetto il settore del tabacco e, in particolare, il mercato delle sigarette. In ragione delle caratteristiche proprie del prodotto, il bisogno espresso dall'acquirente (di assumere una dose di nicotina, provando il piacere che ne deriva) non può trovare altra soddisfazione se non in un prodotto che appartiene a quella medesima classe di prodotto. Prodotti sostitutivi, appartenenti a classi di prodotto diverse, non sono in grado di soddisfare appieno il bisogno della domanda e si rivolgono a coloro che presentano in realtà necessità differenti: non 'fumare', bensì 'smettere di fumare', tramite prodotti alternativi rispetto alle sigarette quali cerotti, nicotina da inalare, chewing-gum, caramelle, palline antistress ed altri prodotti che, accompagnati dalla forza di volontà di chi non intende più essere fumatore, riescono ad arginare tale bisogno.

In entrambi i casi riportati, la natura del mercato e la tipologia di bisogno da soddisfare limitano di fatto la possibilità dell'acquirente di rivolgersi a beni appartenenti a classi di prodotto differenti. La competizione si presenta dunque accesa ma confinata nella classe di prodotto di riferimento.

Implementata, la differenziazione che si realizza massimamente sul prodotto, si può correlare a forme di mercato prossime all'oligopolio differenziato; d'altra parte, privati degli elementi di differenziazione che li qualificano, i prodotti si confronterebbero in un mercato oligopolistico indifferenziato²⁷.

L'obiettivo perseguito tramite una strategia di differenziazione dell'offerta è riconducibile al tentativo dell'impresa di riservarsi uno spazio di mercato nel quale comportarsi da monopolista²⁸.

Possiamo distinguere, in prima approssimazione, due livelli di differenziazione dell'offerta: l'uno esterno, ovvero rispetto alle altre offerte presenti sul mercato, l'altro interno, ovvero rispetto alle altre produzioni dell'impresa. La possibilità di sviluppare una differenziazione di prodotto nell'ambito della propria gamma di produzioni è resa possibile dall'impiego di processi produttivi evoluti, in grado di lavorare in modo flessibile (ovvero adattabili nel tempo e nello spazio a produzioni discontinue), ma con costi decrescenti.

D'altra parte, è altresì possibile distinguere tra:

- differenziazione di *prodotto*, che si delinea su caratteri funzionali (particolarmente evidente per beni strumentali o ad elevato contenuto tecnologico) o su caratteri non funzionali (dimensione, caratteri estetici, materiali utilizzati); ovvero, su elementi materiali o su elementi immateriali;
- differenziazione delle *condizioni di vendita* (prezzo e condizioni di pagamento, servizi collegati al prodotto, accessori,...).

Tramite la differenziazione dell'offerta, l'impresa intende rendere il prodotto quanto più consono ad esigenze espresse (o ancora implicite) dai segmenti target ovvero quanto più visibile e distinto da offerte concorrenti rivolte a quei medesimi segmenti.

Tale diversità si realizza qualificando congiuntamente il prodotto con caratteri materiali ed immateriali²⁹ e adottando una strategia di prezzi multipli tramite cui promuovere l'offerta aziendale.

Da un canto, il prodotto nelle sue componenti materiali acquista una complessità controllata, determinata da una azione tesa a sviluppare le componenti visibili e dunque riconoscibili nella loro esteticità o funzionalità dal cliente acquirente. La possibilità di sviluppare una produzione flessibile, con una organizzazione di tipo modulare, costituisce una innovazione di processo di notevole rilievo in questi contesti, in quanto consente di comprimere i costi di differenziazione focalizzandoli sulle componenti (i moduli) che il cliente è in grado di riconoscere e apprezzare. Diviene dunque fondamentale condurre un'analisi accurata delle componenti del prodotto, così da individuarne la natura. Le componenti essenziali sono quelle ricercate dal cliente nel proprio processo di acquisto; a queste, si accompagnano componenti a cui l'acquirente non riconosce una funzione determinante (non discriminandone la scelta in fase di acquisto); infine, le componenti innovative, per natura differenzianti, per le quali il cliente si dimostra sovente disposto ad un sacrificio in termini monetari. D'altra parte, una simile analisi – condotta sulla domanda – si completa con un'analisi rivolta all'interno dei confini aziendali ovvero sui processi produttivi, individuando così le parti essenziali per assicurare la funzionalità del prodotto.

Un'analisi così condotta consente di scomporre il prodotto in *parti*, per ciascuna delle quali si individuano ruolo e importanza; appare dunque ragionevole una suddivisione del prodotto tangibile in parti *comuni* e in parti *speciali*, le une che costituiscono la 'base' del prodotto (sovente, è la 'base' della stessa classe di prodotto), le altre viceversa, che lo qualificano caratterizzandolo e differenziandolo dunque dalle offerte concorrenti.

Con riferimento alle prime, si sottolinea come il focus strategico si concentri sull'implementazione di economie di scala, ovvero economie raggiungibili tramite la piena padronanza della produzione e dei processi. In effetti, si tratta di parti per le quali l'evoluzione ed i miglioramenti apportabili sono in massima parte già realizzati e conclusi, e pertanto per le quali gli spazi di miglioramento sono limitati. A queste componenti, la cui conoscenza è nota all'interno del sistema economico in cui si opera (si tratta ad esempio di parti comunque necessarie, ma la cui realizzazione non contribuisce a differenziare il prodotto) acquisiscono rilevanza strategica nel momento in cui vi si possono concentrare gli

sforzi aziendali per comprimerne l'incidenza sul costo totale di prodotto. Per massimizzare le economie potenzialmente ottenibili su queste componenti, l'impresa generalmente tende ad avvalersi di imprese subfornitrici, che – operando in esclusiva ed in modo specializzato sulla realizzazione di produzioni particolari ovvero lavorando per più imprese su componenti comuni³⁰ – accumulano economie di esperienza tali da riflettersi in riduzione dei prezzi di vendita. D'altro canto, le parti speciali rappresentano le 'componenti specifiche' di prodotto, ovvero gli elementi che lo caratterizzano e qualificano in modo particolare – costituendone così le componenti che valgono a differenziarlo rispetto ad offerte concorrenti. Ovviamente, non si esclude la possibilità di ottenere economie nella produzione delle parti speciali; tuttavia, la loro criticità nel successo del prodotto di fatto limita la possibilità da parte dell'impresa di demandarne la produzione all'esterno, a subfornitori o aziende consociate. Si tratta infatti di mantenere protette le conoscenze differenzianti, sulle quali si mantengono gli spazi di vantaggio competitivo accumulato *se ed in quanto* la condivisione delle stesse è vincolata e limitata.

Le economie in equilibrio instabile tra domanda ed offerta impongono, poi, di integrare le componenti materiali di prodotto con componenti immateriali, per implementare l'effetto differenziante che emerge dal continuo miglioramento materiale del prodotto; le componenti immateriali di prodotto possono essere sinteticamente individuate nei servizi pre e post vendita, nel complesso delle garanzie d'acquisto e, prima tra tutti, nella politica di marca – nella sua funzione segnaletica (trade mark) e nella sua rilevanza come complesso di valori e garanzie espresse dall'impresa.

La differenziazione entra dunque nella strategia d'impresa e ne costituisce sovente il cuore; ciò implica il sostenimento di costi, di differenziazione appunto, che si esprimono in una duplice direzione: sul prodotto tangibile, tramite l'adozione di impianti e macchinari produttivi flessibili, e sui caratteri immateriali di prodotto, quali marca, colore, design, forma ecc.

Tuttavia, nelle economie a competizione controllata, l'intensità competitiva di contesto porta l'impresa a sostenere costi di varia natura: non solo di differenziazione di prodotto, ma anche costi per sviluppare notorietà ed immagine³¹ d'impresa, ed i costi per lo sviluppo della struttura aziendale, che cresce e si decentra sul territorio in filiali e succursali con diverse funzioni (produttiva, distributiva, ecc.). Tali costi, proprio in virtù della loro relazione con l'intensità competitiva di contesto, possono essere definiti costi di concorrenza e, di fatto, quantificano lo sforzo di differenziazione attuato dall'impresa a livello corporate; la loro entità, in ogni caso, non comporta la ricerca di azioni specifiche tese alla loro compressione.

Bibliografia

Baldwin C.Y., Clark K.B., Managing in an Age of Modularity, *Harvard Business Review*, September-October, 1997.

Brondoni S.M., Patrimonio di marca e risorse immateriali d'impresa, Giappichelli, Torino, 2004.

- Brondoni S.M., Market-Driven Management e neoprotezionismo, *Mark-Up*, Giugno, 2005.
- Calcagno M., Nuove logiche di progettazione: architetture modulari e strategie multiprogetto, *Finanza, Marketing, Produzione*, 2000.
- Cappelletti M., Alleanze strategiche: la cooperazione interaziendale come alternativa alla fusione, *Graphicus*, Aprile, 2003.
- Chaillou B., Définition et typologie de la sous-traitance, *Revue Economique*, n.2, 1977.
- Chamberlin E. H., Teoria della Concorrenza Monopolistica, *La Nuova Italia*, Firenze, 1961.
- Corniani M., Sistema informativo aziendale e dinamiche competitive, Giappichelli, Torino, 2000.
- Corniani M., La gestione competitiva delle bolle di domanda, *Symphonya. Emerging Issues in Management (www.unimib.it/symphonya)*, n.1, 2002.
- Corniani M., Segmentazione e aggregazione della domanda aziendale, Giappichelli, Torino, 2004.
- Gallinaro S., Imprese e competizione nell'era della modularità, CEDAM, Padova, 2001.
- Gallinaro S., La produzione nell'economia dell'impresa industriale: da 'funzione' a 'scuola', Giappichelli Editore, Torino, 1996.
- Garbelli M. E., Localizzazione produttiva e dinamiche competitive, Giappichelli, Torino, 2004.
- Garbelli M. E., Il sistema informativo nei network cooperativi di imprese S. M. Brondoni (a cura di), Il sistema delle risorse immateriali di impresa: cultura d'impresa, sistema informativo e patrimonio di marca, Giappichelli, Torino, 2004.
- Gnecchi F., La private label nell'economia d'impresa, Giappichelli, Torino, 2002.
- Golinelli G.M., Gatti M., L'impresa sistema vitale. Il governo dei rapporti inter-sistemici, *Symphonya. Emerging Issues in Management (www.unimib.it/symphonya)*, Istituto di Economia d'Impresa, Università degli Studi di Milano-Bicocca, n. 2, 2000-2001.
- Golinelli G.M., L'approccio sistemico al governo dell'impresa, volume I e II, CEDAM, Padova, 2000.
- Lambin J.J., Chumpitaz R., Orientamento al mercato e performance aziendale, in *Symphonya. Emerging Issues in Management (www.unimib.it/symphonya)*, n. 2, 2000-2001.
- Lambin J.J., Market-Driven Management. Strategic and Operational Marketing, MacMillan Press, London, 2000.
- Lugli G., Efficienza del commercio e stabilità dell'industria, Francoangeli, Milano, 1985.
- Maggioni V., Il sistema informativo aziendale, CEDAM, Padova, 1983.
- Monden Y., Japanese Cost Management, Imperial College Press, London, 2000.
- Ohno T., The Toyota Production System, Institute of Industrial Engineers, Atlanta, 1983.
- Piore M.J., Sabel C.F., Le due vie dello sviluppo industriale. Produzione di massa e produzione flessibile, ISEDI, Torino, 1987.
- Porter M.E., Il vantaggio competitivo, Edizioni di Comunità, Milano, 1995.
- Rossano L., Gestione e controllo dei processi produttivi, Francoangeli, Milano, 1999.
- Salvioni D.M. (a cura di), Corporate governance e sistemi di controllo della gestione aziendale, FrancoAngeli, Milano, 2004
- Scicutella M., La gestione d'impresa, Cacucci Editore, Bari, 1999.
- Shingo S., Il sistema di produzione giapponese 'Toyota', Franco Angeli, Milano, 1985.
- Taylor F.W., Principles of Scientific Management, Harper & Row, New York, 1911.

Toffler A., L'azienda flessibile, Sperling & Kupfer Editori Spa, 1990.

Vitale L., La minifabbrica si sposta dai clienti, Il Sole 24 Ore, 18 Dicembre 2000.

Zagnoli P. e Pagano A., Modularization, Knowledge Management and Supply Chain Relations: the Trajectory of a European Commercial Vehicle Assembler, *Actes du GERPISA*, Eight International Colloquium, Paris, 2000.

Note

¹ L'approccio modulare viene abitualmente inteso come fondamento della struttura dei network produttivi strutturati da molte imprese. Si afferma ad esempio 'la produzione modulare (...) implica la messa in comune e lo sviluppo congiunto di *core skills* e *competencies* da parte di molteplici organizzazioni aziendali. La partnership modulare o partnership agile può essere di breve o di lungo periodo (...)' v. S. Gallinaro, Imprese e competizione nell'era della modularità, CEDAM, Padova, 2001, p.56. Per un approfondimento sul tema della produzione modulare si vedano, tra gli altri, C.Y. Baldwin e Clark K.B., *Managing in an Age of Modularity*, Harvard Business Review, September, October 1997; M. Calcagno, Nuove logiche di progettazione: architetture modulari e strategie multiprogetto, Finanza, Marketing Produzione, 2000; P. Zagnoli e A. Pagano, *Modularization, knowledge management and supply chain relations: the trajectory of a european commercial vehicle assembler*, in *Actes du GERPISA*, Eight International Colloquium, Paris 2000.

² Il fenomeno emerge soprattutto in settori ad elevata caratterizzazione tecnologica. Con riferimento al settore automobilistico, sono numerosi gli esempi di siti produttivi gestiti in comune tra più imprese, in cui le produzioni sono in parte comuni ed in parte 'proprie' e particolari delle imprese che sviluppano il sito. Ciononostante, le produzioni vengono percepite dal cliente finale come se fossero completamente differenti. Nell'ambito dei trattori agricoli, è significativo il caso delle macchine prodotte dal gruppo CNH e commercializzate separatamente con i marchi Case e New Holland. A fronte di un processo di acquisizione, il gruppo ha progressivamente operato una razionalizzazione produttiva che ha determinato la parcellizzazione dei prodotti in moduli, parte dei quali sono gestiti in comune, non costituendo parti differenzianti il prodotto; una seconda parte, viceversa, costituisce il complesso delle specifiche che consentono al cliente di percepire la diversità tra i marchi e, dunque, le linee proposte dal medesimo gruppo. D'altra parte, sono numerosi gli esempi in merito anche in settori completamente diversi dai citati; ad esempio, il farmaceutico, in cui diversi concorrenti producono e commercializzano medicinali contenenti il medesimo principio attivo; sovente, in questo settore l'attività di ricerca, data la sua onerosità, viene gestita in comune tra due o più concorrenti che si riservano di sviluppare in autonomia o con partner diversi le innovazioni individuate, giungendo a commercializzare in concorrenza tra loro prodotti in realtà ricercati nel medesimo laboratorio.

³ Cfr. M. E. Garbelli, *Localizzazione produttiva e dinamiche competitive*, Giappichelli, Torino, 2004.

⁴ Il concetto di intensità competitiva si riferisce non tanto alla numerosità dei concorrenti presenti in uno spazio fisico definito, bensì all'intensità delle relazioni – ovvero all'interdipendenza – che tra essi si instaura: 'L'intensità competitiva è il grado di interdipendenza tra concorrenti e riguarda il rilievo che l'operato di un concorrente ha per gli altri competitors. Maggiore è per un'impresa la rilevanza delle informazioni circa l'operato dei suoi concorrenti, maggiore è l'intensità competitiva caratteristica del mercato', v. M. CORNIANI, *Sistema informativo aziendale e dinamiche competitive*, Giappichelli, Torino, 2000, p.13

⁵ L'eccesso dell'offerta acuisce il differenziale tra domanda ed offerta, tra produzione, vendite (invenduto) ed *invendibile*. L'invendibile costituisce quella parte della produzione che non potrà mai trovare una collocazione sul mercato, nemmeno tramite l'ausilio di sconti e promozioni. L'obiettivo della produzione, perseguito con l'introduzione di nuovi paradigmi produttivi quali il concetto di lean production, diviene dunque quello di instaurare una relazione tale con il mercato da ridurre e al più eliminare l'invendibile e comprimere l'invenduto. Cfr. S.M. Brondoni, *Comunicazione, risorse*

invisibili e strategia competitiva d'impresa, in S.M. Brondoni (ed), *La comunicazione d'impresa*, in *Sinergie*, CUEIM, Verona, n. 43-44, 1997.

⁶ 'L'eccesso di offerta di un certo prodotto si correla a mercati in fase di avanzata maturità e contraddistinti da una saturazione quantitativa della domanda, cioè a consumi che non sono più in grado di crescere rispetto alle quantità prodotte e/o importate da un dato sistema di concorrenti, neppure a prezzi cedenti.', v. S.M. Brondoni, *Comunicazione, risorse invisibili e strategia competitiva d'impresa*, cit., p.10.

⁷ In particolare, proprio la marca costituisce il primo elemento di differenziazione anche nelle economie di equilibrio instabile (cfr. § 3). Si veda S.M. Brondoni, *Patrimonio di marca e risorse immateriali d'impresa*, Giappichelli, Torino, 2004.

⁸ Proprio in eccesso di offerta si determina infatti il primato di una distribuzione sempre più agguerrita e potente, che non si limita a svolgere la funzione di canale, ma si estende per governare produzioni proprie e dunque la commercializzazione di prodotti a marchio proprio (private label), sempre più concorrenziali rispetto ai prodotti a marca del produttore. Per un'analisi più approfondita del tema, si rimanda a F. Gnechi, *La private label nell'economia d'impresa*, Giappichelli, Torino, 2002.

⁹ Sottolinea infatti Gallinaro che 'la lean production è quel sistema produttivo che mira a rendere tendenzialmente sincrone l'offerta dei beni e la domanda di mercato, ossia a realizzare condizioni di stabilità dinamica nei rapporti tra produzione e consumo. (...). La produzione snella poggia su due principi chiave: la produzione just-in-time ed il controllo della qualità (jidoka). Il termine just-in-time significa, sinteticamente, produrre il tipo dei pezzi che servono, nel momento stesso in cui servono e nella quantità in cui servono. (...) Le tecniche di controllo della qualità garantiscono che pezzi difettosi provenienti da una fase di lavorazione a monte non passino alla fase di lavorazione a valle, causando prodotti difettosi nella fase di montaggio finale, non rispondenti, cioè, ai requisiti richiesti dalla clientela.', v. S. Gallinaro, *La produzione nell'economia dell'impresa industriale: da funzione e scuola*, Giappichelli, Torino, 1996, p.49 ss. Per una trattazione più approfondita, si rimanda in particolare a T. Ohno, *The Toyota Production System*, Institute of Industrial Engineers, Atlanta 1983; S. Shingo, *Il sistema di produzione giapponese 'Toyota'*, Franco Angeli, Milano, 1985.

¹⁰ v. S. Gallinaro, *La produzione nell'economia dell'impresa industriale: da funzione e scuola*, cit., p.49

¹¹ 'La produzione standardizzata e continua delle parti e la gestione della variabilità del mercato delegata alla parte terminale del ciclo lavorativo dell'impresa (fase del montaggio) consentono a quest'ultima di risolvere il tradizionale dilemma produttività-flessibilità', v. S. Gallinaro, *La produzione nell'economia dell'impresa industriale: da funzione e scuola*, cit., p.55.

¹² cfr. M. Corniani, *La gestione competitiva delle bolle di domanda*, in *Symphonya. Emerging Issues in Management* (www.unimib.it/symphonya), n.1/2002, pp.109-122. Dello stesso Autore, *Segmentazione e aggregazione della domanda aziendale*, cit.

¹³ Cfr. M. E. Garbelli, *Localizzazione produttiva e dinamiche competitive*, Giappichelli, Torino, 2004.

¹⁴ Cfr. M. E. Garbelli, *Il sistema informativo nei network cooperativi di imprese*, in S. Brondoni (a cura di), *Il sistema delle risorse immateriali di impresa: cultura d'impresa, sistema informativo e patrimonio di marca*, Giappichelli, Torino, 2004.

¹⁵ Come sottolinea Gallinaro a proposito della partnership modulare, 'la localizzazione geografica dei partner non è importante, così come non è importante che talune imprese dell'organizzazione modulare (o virtuale) cooperino in una parte del mondo e competano in un'altra.' v. S. Gallinaro, *Impresa e competizione nell'era della modularità*, cit., p.56. Ad esempio, 'Accordo tra Fiat auto e Suzuki per produrre in Ungheria un nuovo modello di auto 'Suv' (sigla di Sport Utility Vehicle). (...) Il memorandum d'intesa prevede, in particolare, che dall'autunno del 2005 lo stabilimento della Magyar Suzuki a Estergom, alla periferia nord di Budapest, produca ogni anno 60mila esemplari di 'Suv' (20 mila Fiat e 40mila Suzuki). (...) La casa torinese potrà fare ricorso alla solida esperienza della Suzuki in questo segmento di mercato' v. *Accordo tra Fiat Auto e Suzuki per produrre 'Suv' in*

Ungheria, Il Sole 24 Ore, Milano 11 Aprile 2003. Gli esempi in questo senso sono numerosissimi; ancora: L'alleanza tra Gm, Renault e Nissan è decollata nell'impianto spagnolo di Zona Franca, nei pressi di Barcellona. (...) Si tratta dell'accordo per la produzione di furgoni che Renault e Gm hanno da tempo e che vede ora l'integrazione dell'impianto iberico di Nissan. (...) Renault e Gm avevano da tempo messo in comune la produzione dei furgoni leggeri (con i marchi Renault Traffic e Opel Vivario).' v. A. Malan, Al via in Spagna l'intesa tra Renault, Nissan e Gm, Il Sole 24 Ore, Milano 23 Ottobre 2002. Ancora '...per esempio, Toyota e Psa produrranno insieme – nella Repubblica Ceca – tre versioni dello stesso modello (Toyota Argo, Citroen C1, Peugeot 107), per soddisfare 'bolle' di domanda di auto con prezzo contenuto-sicurezza-personalità.', v. S.M. Brondoni, Market-Driven management e neoprotezionismo, in Mark-Up, Giugno 2005, p.27.

¹⁶ 'Sul fronte dell'offerta, poi, in molti settori alcuni offerenti tendono a caratterizzare il confronto competitivo con un'accelerazione pianificata dei processi di innovazione delle proposte aziendali, così da governare direttamente le condizioni di instabilità endemiche dei mercati' v. M. Corniani, Segmentazione e aggregazione della domanda aziendale, cit. p. 58. In proposito, si consideri tra gli altri l'esempio dei telefoni cellulari. L'innovazione introdotta nel prodotto viene presto imitata dai concorrenti e, sovente, perfezionata. I primi cellulari con fotocamera integrata venivano proposti al mercato con prezzi notevoli, nell'arco di pochi mesi dimezzati. In un anno, la concorrenza è esplosa, si è sviluppata sull'innovazione (definizione sempre più accurata della fotografia, aumento della memoria del telefono, possibilità di fare piccoli filmati, ecc) e sui caratteri ad essa correlati (design, dimensione, peso, ecc.) mantenendo prezzi vieppiù cedenti.

¹⁷ 'Le organizzazioni modulari sono in grado di realizzare non solo un'elevata flessibilità produttiva e strategica ma anche e simultaneamente brevi lead time e time to market, bassi costi, qualità, servizio, condividendo, quindi minimizzando i rischi tra molteplici partner e guadagnando accesso a mercati e tecnologie oltre le possibilità consentite alla singola impresa', v. S. Gallinaro, Impresa e competizione nell'era della modularità, cit., p.56 ss.

¹⁸ Cfr. R. Kulpan, Global Business Alliances, Quorum Books, 2002. L'Autore porta ad esempio il settore farmaceutico, nel quale gli accordi definiti tra i partner impongono che, a seguito dell'ottenimento di output in attività di ricerca condivise, la commercializzazione in farmaci dei principi attivi individuati avvenga in aree geografiche distinte ed attentamente individuate.

¹⁹ Si pensi al funzionamento ad esempio di una joint venture, impresa dotata di autonomia giuridica e la cui esistenza si correla al raggiungimento di un definito obiettivo. La stessa creazione di una nuova impresa implica il sostenimento di costi (di registro, di personale, per affitti o acquisti di immobili, di tasse, ecc.)

²⁰ Si veda in proposito, M. E. Garbelli, *Il sistema informativo nei network cooperativi di imprese*, in S. Brondoni (a cura di), *Il sistema delle risorse immateriali di impresa: cultura d'impresa, sistema informativo e patrimonio di marca*, Giappichelli, Torino, 2004.

²¹ In questo settore, in particolare, tra le prime realtà produttive su larga scala, l'implementazione di strutture massimamente efficienti e tese a ridurre tempi morti, sprechi ecc ha determinato un pesante irrigidimento della struttura produttiva, ad evidenza contrapposto alla ridotta produttività del modello artigianale di produzione, che tuttavia tende ad assicurare una elevata flessibilità di risposta a specifiche esigenze eventualmente presentate dal cliente. Tuttavia, come sottolinea Corniani, 'concorrenti del Modello T di Ford ai primi anni del '900 non erano le automobili realizzate in modo quasi artigianale degli altri produttori, piccoli gioielli di meccanica destinati a pochi clienti molto ricchi, bensì le altre alternative di trasporto. L'alternativa alla benzina è a tutt'oggi inesistente, stante l'assenza di applicazioni di massa di forme energetiche di origine diversa. I servizi bancari e quelli assicurativi in Italia sono protetti da barriere all'uscita disincentivanti l'abbandono da parte della clientela che, comunque, può scegliere solo tra insegne diverse, tutte per lo più offerenti servizi analoghi e con gli stessi limiti competitivi', v. M. Corniani, Segmentazione e aggregazione della domanda aziendale, Giappichelli, Torino 2004, p.6.

²² L'approvvigionamento costituisce attività critica nel momento in cui la reperibilità delle risorse da impiegare nei processi produttivi si presenti problematica. Operando le opportune semplificazioni del

caso, utili alla presente trattazione, si può affermare che il costo di approvvigionamento si componga sostanzialmente del costo delle materie acquistate e del costo di trasporto delle stesse. Ciò si riflette sulle scelte di localizzazione aziendale. Generalmente, si riconosce come lo spazio d'impresa venga gestito in modo scarsamente dinamico ovvero statico. Le imprese operanti in economie dominate da condizioni di scarsità di offerta sviluppano una attività generalmente localizzata su un solo territorio. Una localizzazione unica e statica è consentita in questi mercati proprio per le particolari condizioni di contesto (cioè, limitata intensità competitiva e presenza di ampi spazi di domanda insoddisfatta) che li caratterizzano. cfr. M. E. Garbelli, *Eccesso di offerta e localizzazione produttiva d'impresa*, in *Symphonya. Emerging Issues in Management* (www.unimib.it/symphonya), n.1, 2002. In alcuni settori, la staticità di mercato non emerge naturalmente, ma è indotta dagli accordi e cartelli stipulati tra gli offerenti o all'interno della catena. In particolare, con riferimento al settore energetico, un prezzo elevato del petrolio, che giustifichi un elevato costo di estrazione, rende conveniente lo sfruttamento anche di pozzi 'secondari'. In questo modo, di fatto, il petrolio vendibile sul mercato risulterebbe più disponibile in quanto in aumento. Tuttavia, si sottolinea come 'nel 1980 il 36% della domanda di petrolio era assorbita dai trasporti, nel 1990 il 41.5%, prima del 2010 sarà superato il 50% (...) Negli Stati Uniti, l'80% della domanda interna è destinato ai trasporti, di cui il 40% è assorbito dai Suv (...). Il risparmio energetico consentito dal progresso tecnologico e dalla fabbricazione di motori sempre più efficienti, viene in qualche modo riassorbito dalla necessità di muovere mezzi più pesanti'. V. M. Ferrante, *La scarsità di petrolio e il paradosso liberista dei Suv*, in *Corriere della Sera*.

²³ Le economie in competizione controllata si caratterizzano per la determinante presenza di un governo a matrice protezionistica che interviene sul mercato per mantenere limitata l'intensità competitiva, assumendosi il carico di una parte dei costi di non concorrenza; ciò determina un contesto forzatamente stabile e di fatto chiuso – soprattutto alla concorrenza estera. Non è raro tuttavia riscontrare la presenza di accordi (che sovente degenerano in cartelli lesivi della concorrenza e del mercato) tra imprese in diretta competizione, al fine di governare le condizioni di contesto, altrimenti difficilmente gestibili, e di spostare il confronto dal prezzo (price competition, che può degenerare in una guerra aperta sui prezzi, riflettendosi così inevitabilmente ed in senso negativo su tutti gli offerenti) ai caratteri di qualificazione dell'offerta (in particolare, sulla marca e sul sistema delle garanzie al cliente finale - non price competition).

²⁴ Lo scaffale rappresenta lo strumento tramite cui la distribuzione contratta le condizioni di vendita con la produzione. Il potere della distribuzione emerge da una semplice e apparentemente banale considerazione: ciò che non arriva sullo scaffale non può essere scelto dall'acquirente e, dunque, venduto. La possibilità di gestire informazioni utili alla gestione d'impresa, l'accentramento di più offerte tra loro in concorrenza in un medesimo luogo (fatto che consente al cliente di perfezionare i propri acquisti in una unica shop expedition), nonché il potere di negoziare con i produttori il collocamento dei prodotti proposti nel punto vendita costituiranno viepiù elementi di forza a favore del distributore rispetto all'industria quanto più intensa sarà la pressione concorrenziale a livello di produzione. Il successo dell'impresa di produzione dipende dunque da un lato dalla capacità di arrivare al mercato finale tramite l'affermazione della marca e dall'altro dalla possibilità di contrattare la migliore collocazione del prodotto nel punto vendita.

²⁵ La localizzazione unica e di prossimità alle fonti di approvvigionamento (tipica delle economie di scarsità, soprattutto nelle sue prime forme) è sostituita da una localizzazione generalmente multipla, tante quante sono le delocalizzazioni delle attività strategiche. In questo senso, si scompone l'impresa in sedi e filiali, in rapporto gerarchico con i vertici aziendali, ma generalmente dotate di una relativa autonomia decisionale.

²⁶ L'adozione di sistemi di produzione flessibili e modulari rende possibile ed economico realizzare più gamme di prodotti (differenziazione) e sviluppare nuove aree di business, sovente strettamente legate a quelle già in essere (diversificazione).

²⁷ Si pensi alle commodity: per i prodotti agricoli, ad esempio, non è possibile distinguere tra le diverse offerte di prodotti identici; il singolo produttore non ha alcun potere di mercato e non può intervenire sulla determinazione del prezzo, perché non può sfruttare alcun elemento di differenziazione della propria offerta.

²⁸ Sul concetto di concorrenza monopolistica e sulle sue caratteristiche si veda E. H. Chamberlin, *Teoria della Concorrenza Monopolistica*, La Nuova Italia, Firenze, 1961.

²⁹ In ciò si esprime un preciso carattere distintivo rispetto ai mercati in scarsità di offerta, in cui il successo di un prodotto è sostanzialmente riconducibile a caratteri materiali, mentre in eccesso di offerta il prodotto mostra il predominio dei caratteri intangibili.

³⁰ Si adotta la classificazione di Sallez e Chaillou, che distinguono:
- subfornitura di capacità, per la esternalizzazione di sole fasi componenti del processo produttivo (si tratta generalmente di operazioni ritenute non strategicamente rilevanti);
- subfornitura di specialità, per la esternalizzazione di metodi di lavorazione (il 'sapere' circa il processo produttivo).

Cfr. A. Sallez, *Sous-traitance, productivité économique et croissance regionale*, in *Economie Appliquée*; vol 2-3, 1975 ; B. Chaillou, *Définition et typologie de la sous-traitance*, in *Revue Economique*, n.2/1977. Si sottolinea, inoltre, che nella subfornitura di specialità l'azienda committente 'ricerca all'esterno partners specializzati in tecniche diverse dalla sua, ricercando quindi all'esterno capacità produttive per le quali non è attrezzato', v. A.M. Arcari, *Il coordinamento e il controllo nelle organizzazioni a rete*, EGEA, Milano 1996, p.141.

³¹ In questo senso assume un ruolo di primario rilievo la marca che, a fronte di un contesto sempre più complesso, si carica di valenze immateriali, che esulano dalla mera funzione segnaletica, già propria della marca (e realizzata dal marchio d'impresa registrato) in contesti dominati da contenuta intensità competitiva. Già nel 1983, Kapferer e Laurent riconoscono più funzioni alla marca, sinteticamente *identificazione, orientamento, garanzia, personalizzazione, divertimento, praticità*. Sul tema, cfr. J.N. Kapferer, G. Laurent, *La sensibilité aux marques*, Fondation Jours de France, Paris, 1983; S.M. Brondoni, *Patrimonio di marca e politica di comunicazione*, Giappichelli, Torino, 2002.