

Indice

- XIII Prefazione
- XIV Organizzazione del libro
- XV Materiali supplementari
- XVI Ringraziamenti
- XVII Note alla prefazione

- 3 Introduzione: strategia ed economia

- 3 Perché occuparsi di strategia?
- 4 Perché l'economia?
Il bisogno di principi, p. 5
- 6 Qual è il problema?
- 9 Imprese o mercati?
- 10 Un inquadramento del concetto di strategia
I confini dell'impresa, p. 10 – L'analisi concorrenziale e di mercato, p. 11 – La posizione e la dinamica, p. 11 – L'organizzazione interna, p. 12
- 12 Il libro
- 13 *Note all'introduzione*

- 15 Principi di Economia: i concetti base

- 16 I costi
Le funzioni di costo, p. 17 – L'importanza del periodo temporale: funzioni di costo di lungo e breve periodo, p. 23 – Costi non recuperabili e costi recuperabili, p. 26
- 27 I costi economici e le profittabilità
Costi economici e costi contabili, p. 27 – Profitto economico e profitto contabile, p. 28
- 29 La domanda e i ricavi
La curva di domanda, p. 29 – Elasticità della domanda rispetto al prezzo, p. 30
- 34 Ricavo totale e funzioni di ricavo marginale
- 35 Teoria dell'impresa. Decisioni di prezzo e quantità
- 38 La concorrenza perfetta
- 42 Teoria dei giochi
Giochi in forma matriciale e il concetto di equilibrio di Nash, p. 43 – Alberi del gioco e perfezione nei sottogiochi, p. 45

48	<i>Riassunto del capitolo</i>
49	<i>Domande</i>
49	<i>Note</i>
51	PARTE PRIMA – I confini dell'impresa
53	CAPITOLO PRIMO – Il potere dei principi: una prospettiva storica
54	1.1 Fare business nel 1840
	1.1.1 Le condizioni del mondo economico nel 1840: la vita senza le infrastrutture moderne, p. 55
59	1.2 Fare business nel 1910
	1.2.1 Le condizioni dell'attività economica nel 1910: un'infrastruttura «moderna», p. 61
64	1.3 Fare business oggi
	1.3.1 Le moderne infrastrutture, p. 65 – 1.3.2 Le infrastrutture nei mercati emergenti, p. 68
69	1.4 Tre differenti universi: La coerenza dei principi economici, come cambiano le condizioni e le strategie di adattamento
71	<i>Sommario del capitolo</i>
71	<i>Domande</i>
72	<i>Note al capitolo 1</i>
75	CAPITOLO SECONDO – I confini orizzontali dell'impresa
75	2.1 Definizioni
	2.1.2 Definizione di economie di scopo, p. 77
78	2.2 Le economie di scala, le indivisibilità e la suddivisione dei costi fissi
	2.2.1 Le economie di scala dovute al frazionamento dei costi fissi specifici ai prodotti, p. 79 – 2.2.2 Le economie di scala legate ai «tradeoff» fra diverse tecnologie alternative, p. 80 – 2.2.3 Le indivisibilità sono più probabili quando la produzione è ad alta intensità di capitale, p. 82 – 2.2.4 «La divisione del lavoro è limitata dall'ampiezza del mercato», p. 84
85	2.3 Fonti speciali delle economie di scala e di scopo
	2.3.1 Economie di densità, p. 85 – 2.3.2 Acquisti, p. 85 – 2.3.3 Pubblicità, p. 86 – 2.3.4 Ricerca e sviluppo, p. 88 – 2.3.5 Le proprietà fisiche della produzione, p. 88 – 2.3.6 Le scorte, p. 89
90	2.4 Complementarità e «strategic fit»
91	2.5 Le fonti delle diseconomie di scala
	2.5.1 Costi del lavoro e dimensioni dell'impresa, p. 91 – 2.5.2 Eccessivo frazionamento delle risorse specializzate, p. 92 – 2.5.3 Burocrazia, p. 92 – 2.5.4 Le economie di scala: sommario, p. 92
93	2.6 La curva di apprendimento

	2.6.1	Il concetto di curva di apprendimento, p. 93
	2.6.2	L'espansione dell'output per ottenere un vantaggio di costo, p. 95
	2.6.3	Apprendimento e organizzazione, p. 97
	2.6.4	La curva di apprendimento in rapporto alle economie di scala, p. 97
100	2.7	Diversificazione
100	2.8	Perché le imprese diversificano?
	2.8.1	Ragioni per diversificare basate sull'efficienza, p. 101
	2.8.2	Giustificazioni problematiche per la diversificazione, p. 105
	2.8.3	Ragioni per non diversificare, p. 106
106	2.9	Ragioni manageriali a favore della diversificazione
	2.9.1	I benefici dell'acquisizione per i manager, p. 107
	2.9.2	Problemi di governo societario dell'impresa (corporate governance), p. 108
108	2.10	Il mercato per il controllo aziendale e i recenti cambiamenti nella corporate governance dell'impresa
110	2.11	Il rendimento delle imprese diversificate
113		<i>Sommario del capitolo</i>
114		<i>Domande</i>
114		<i>Domande per la discussione</i>
116		<i>Note al capitolo 2</i>
119		CAPITOLO TERZO – I confini verticali dell'impresa
120	3.1	Produrre o acquistare?
	3.1.1	A monte, a valle, p. 121
	3.1.2	Definizione dei confini, p. 123
	3.1.3	Alcune convinzioni erranee legate al «make-or-buy», p. 123
130	3.2	Ragioni a favore della decisione di acquistare
	3.2.1	Lo sfruttamento delle economie di scala e di apprendimento, p. 130
	3.2.2	Gli effetti della burocrazia: evitare i costi di agenzia e di influenza, p. 132
136	3.3	Ragioni per produrre internamente (make)
	3.3.1	Le basi economiche dei contratti, p. 136
	3.3.2	Contratti completi e incompleti, p. 137
	3.3.3	Il ruolo della legislazione sui contratti, p. 139
	3.3.4	Il coordinamento dei flussi di produzione attraverso la catena verticale, p. 140
	3.3.5	Fuga di informazioni riservate, p. 144
	3.3.6	Costi di transazione, p. 144
	3.3.7	Attività a elevata specificità, p. 145
	3.3.8	Rendite e quasi-rendite, p. 147
	3.3.9	Il problema del ricatto («holdup problem»), p. 148
	3.3.10	Holdup e cooperazione ex post, p. 151
	3.3.11	L'«holdup problem» e i costi di transazione, p. 151
	3.3.12	Ricapitolando: dalle attività ad alta specificità ai costi di transazione, p. 153
154	3.4	Una sintesi: l'albero delle decisioni «make-or-buy»
156		<i>Riassunto del capitolo</i>
157		<i>Domande</i>
157		<i>Domande per la discussione</i>
159		<i>Note al capitolo 3</i>

161 CAPITOLO QUATTRO – L'integrazione verticale e le sue alternative

- 161 4.1 Cosa significa essere «integrati»?
4.1.1 La teoria dei diritti di proprietà dell'impresa, p. 161 – 4.1.2 Modi alternativi di organizzare le transazioni, p. 162
- 164 4.2 Governance
4.2.1 Delega, p. 165 – 4.2.2 Ricapitolando: la teoria GHM, p. 166 – 4.2.3 Dipendenza dal percorso (path dependency), p. 166
- 167 4.3 Decidere di integrarsi verticalmente
4.3.1 Efficienza tecnica ed efficienza di agenzia a confronto, p. 167 – 4.3.2 Il «trade-off» tra efficienza tecnica e efficienza di agenzia, p. 168
- 172 4.4 Le testimonianze raccolte dall'esperienza
4.4.1 Doppia marginalizzazione: una considerazione finale sull'integrazione, p. 175
- 176 4.5 Alternative all'integrazione verticale
4.5.1 Integrazione parziale: «make and buy», p. 177 – 4.5.2 Franchising, p. 178 – 4.5.3 Alleanze strategiche e «joint-venture», p. 178 – 4.5.4 I contratti impliciti e le relazioni a lungo termine, p. 182 – 4.5.5, p. Gruppi aziendali, p. 185
- 190 *Sommario del capitolo*
- 191 *Domande*
- 191 *Domande per la discussione*
- 192 *Note al capitolo 4*

195 PARTE SECONDA – Analisi concorrenziale e di mercato

197 CAPITOLO QUINTO – Concorrenti e concorrenza

- 198 5.1 L'identificazione dei concorrenti e la definizione del mercato
5.1.1 Concetti base dell'identificazione dei concorrenti, p. 199 – 5.1.2 Mettere in pratica l'identificazione dei concorrenti, p. 199 – 5.1.3 Approccio empirico all'identificazione dei concorrenti, p. 200 – 5.1.4 Identificazione geografica dei concorrenti, p. 201
- 203 5.2 La misura della struttura del mercato
- 205 5.3 La struttura di mercato e la concorrenza
5.3.1 La concorrenza perfetta, p. 206 – 5.3.2 Monopolio, p. 209 – 5.3.3 La concorrenza monopolistica, p. 210 – La domanda di beni differenziati, p. 211
- 214 5.4 L'oligopolio
5.4.1 La concorrenza sulla quantità: il modello di Cournot, p. 215 – 5.4.2 La concorrenza di prezzo: il modello di Bertrand, p. 221 – 5.4.3 In cosa differiscono il modello Cournot e quello di Bertrand?, p. 223 – 5.4.4 La concorrenza di prezzo di Bertrand quando i prodotti sono orizzontalmente differenziati, p. 225
- 227 5.5 Verifiche empiriche del rapporto tra struttura di mercato e performance
5.5.1 Prezzo e concentrazione, p. 227

- 229 *Sommario del capitolo*
 229 *Domande di ripasso*
 230 *Domande per la discussione*
 232 *Note al capitolo 5*
- 235 CAPITOLO SESTO – L'entrata e l'uscita
- 236 6.1 Alcuni fatti sull'entrata e l'uscita
 238 6.2 Le decisioni di entrata e uscita: concetti base
 6.2.1 Le barriere all'entrata, p. 239 – 6.2.2 La tipologia di Bain delle condizioni di entrata, p. 239 – 6.2.3 L'analisi delle condizioni di entrata: i requisiti di asimmetria, p. 240 – 6.2.4 Barriere strutturali all'entrata, p. 241 – 6.2.5 Barriere all'uscita, p. 247
 248 6.3 Le strategie di deterrenza all'entrata
 6.3.1 Il prezzo limite, p. 249 – 6.3.2 Prezzi predatori, p. 253 – 6.3.3 Strategie di bundling, p. 259 – 6.3.4 «L'economia del judo», p. 260
 261 6.4 Evidenze empiriche sulla deterrenza all'entrata
 263 6.5 Mercati contendibili
 264 6.6 Una checklist della deterrenza all'entrata
 265 6.7 Entrare in un nuovo mercato
 6.7.1 L'entrata preventiva e il rent seeking, p. 265
- 268 *Sommario del capitolo*
 268 *Domande*
 269 *Domande per la discussione*
 270 *Note al capitolo 6*
- 273 CAPITOLO SETTE – Dinamiche: la concorrenza nel tempo
- 274 7.1 Microdinamiche
 7.1.1 Impegni vincolanti strategici, p. 274 – 7.1.2 I benefici della flessibilità dell'informazione, p. 281 – 7.1.3 Disciplina della concorrenza, p. 285 – 7.1.4 Coordinamento sul prezzo giusto, p. 289
 290 7.2 Ostacoli al coordinamento
 7.2.1 Malintesi, p. 291 – 7.2.2 Discontinuità negli ordini, p. 291 – 7.2.3 Informazioni relative alle transazioni di vendita, p. 292 – 7.2.4 Volatilità delle condizioni di domanda, p. 294
 294 7.3 Asimmetrie tra le imprese e sostenibilità dei prezzi cooperativi
 7.3.1 La sensibilità ai prezzi degli acquirenti e la sostenibilità dei prezzi cooperativi, p. 295 – 7.3.2 La struttura del mercato e la sostenibilità dei prezzi cooperativi: sommario, p. 296
 296 7.4 Pratiche che facilitano il conseguimento del prezzo cooperativo
 7.4.1 La leadership di prezzo, p. 297 – 7.4.2 L'annuncio anticipato di variazione di prezzo, p. 297 – 7.4.3 La clausola del cliente più favorito, p. 298 – 7.4.4 Prezzi di consegna uniformi, p. 298
 300 7.5 Da cosa dipende la struttura del mercato?

- 301 7.6 La teoria di Sutton dei costi endogeni non recuperabili
7.6.1 L'innovazione e l'evoluzione del mercato, p. 304 – 7.6.2 L'apprendimento e le dinamiche dell'industria, p. 304
- 306 *Sommario del capitolo*
- 307 *Domande*
- 307 *Domande per la discussione*
- 309 *Note al capitolo 7*
- 313 CAPITOLO OTTO – L'analisi dell'industria
- 314 8.1 L'analisi delle cinque forze
8.1.1 La concorrenza interna, p. 315 – 8.1.2 L'entrata, p. 317 – 8.1.3 I prodotti sostituti e complementari, p. 318 – 8.1.4 Il potere del fornitore e il potere del compratore, p. 319 – 8.1.5 Le strategie per affrontare i problemi posti dalle cinque forze, p. 320
- 320 8.2 Cooperazione, concorrenza e rete del valore
- 323 8.3 L'applicazione delle cinque forze: analisi di alcune industrie
8.3.1 La costruzione di aerei commerciali, p. 323 – 8.3.2 Società di ricerca e selezione del personale, p. 328
- 333 *Sommario del capitolo*
- 333 *Domande*
- 334 *Domande per la discussione*
- 335 *Appendice: schema per l'analisi delle cinque forze*
- 338 *Note al capitolo 8*
- 339 PARTE TERZA – La posizione e la dinamica strategica
- 341 CAPITOLO NOVE – Posizione strategica e vantaggio competitivo
- 342 9.1 Vantaggio competitivo e creazione del valore: concetti fondamentali
9.1.1 Definizione del vantaggio competitivo, p. 342 – 9.1.2 Massima disponibilità a pagare e surplus del consumatore, p. 343 – 9.1.3 Dalla massima disponibilità a pagare al surplus del consumatore, p. 344 – 9.1.4 Il valore creato, p. 346 – 9.1.5 Creazione di valore e opportunità commerciali «win-win», p. 347 – 9.1.6 Creazione di valore e vantaggio competitivo, p. 348 – 9.1.7 L'analisi della creazione di valore, p. 349 – 9.1.8 La creazione di valore e la catena del valore, p. 351 – 9.1.9 Creazione del valore, risorse e capacità, p. 352
- 355 9.2 Posizione strategica: leadership di costo e differenziazione
9.2.1 Strategie generiche, p. 355 – 9.2.2 La logica economica della leadership di costo, p. 356 – 9.2.3 La logica economica della differenziazione, p. 357 – 9.2.4 Estrarre profitti dai vantaggi di costo e dalla differenziazione, p. 359 – 9.2.5 Confronto dei vantaggi di costo e dei vantaggi da differenziazione, p. 361 – 9.2.6 «Essere inchiodati nel mezzo», p. 363
- 367 9.3 Analisi degli elementi base dei costi e dei benefici

- 9.3.1 Elementi base dei costi, p. 367 – 9.3.2 Elementi base dei benefici, p. 369 – 9.3.3 Metodi per definire e stimare i costi e il beneficio percepito, p. 370
- 372 9.4 Posizionamento strategico: strategie di ampia copertura contro strategie di focalizzazione
9.4.1 Segmentazione di un mercato, p. 372 – 9.4.2 Strategie di ampia copertura, p. 373 – 9.4.3 Strategie di focalizzazione, p. 374
- 376 *Sommario del capitolo*
- 377 *Domande*
- 377 *Domande per la discussione*
- 380 *Appendice: metodi per stimare la posizione di un'impresa in termini di benefici*
- 381 *Note al capitolo 9*
- 383 CAPITOLO DIECI – Informazione e creazione del valore 
- 385 CAPITOLO UNDICESIMO – Mantenere il vantaggio competitivo
- 386 11.1 Struttura del mercato e minacce al mantenimento dei profitti
11.1.1 Ostacoli al mantenimento dei profitti nei mercati concorrenziali e a concorrenza monopolistica, p. 386 – 11.1.2 Ostacoli al mantenimento dei profitti in qualsiasi regime di mercato, p. 387 – 11.1.3 Prove: il persistere della redditività, p. 388
- 390 11.2 La teoria dell'impresa basata sulle risorse
11.2.1 Mobilità imperfetta e cospecializzazione, p. 392 – 11.2.2 Meccanismi di isolamento, p. 393
- 396 11.3 Ostacoli all'imitazione
11.3.1 Restrizioni di carattere legale, p. 397 – 11.3.2 Migliori possibilità di accesso ai fattori di produzione o ai clienti, p. 398 – 11.3.3 La maledizione del vincitore, p. 400 – 11.3.4 Dimensioni del mercato ed economie di scala, p. 401 – 11.3.5 Barriere intangibili all'imitazione, p. 403
- 405 11.4 I vantaggi della prima mossa
11.4.1 La curva di apprendimento, p. 405 – 11.4.2 Reputazione e incertezza da parte del compratore, p. 405 – 11.4.3 I costi di cambiamento («switching costs») a carico del compratore, p. 406 – 11.4.4 Esternalità di rete, p. 406 – 11.4.5 Svantaggi della prima mossa, p. 410
- 411 11.5 Imitabilità imperfetta ed equilibrio dell'industria
- 413 11.6 La creazione del vantaggio e la distruzione creatrice
11.6.1 Tecnologie dirompenti, p. 414 – 11.6.2 La dirompenza contro la teoria dell'impresa basata sulle risorse, p. 418
- 418 11.7 Innovazione e mercato delle idee
- 420 11.8 La teoria evolutiva e le capacità dinamiche
- 421 11.9 L'ambiente
11.9.1 Condizioni dei fattori di produzione, p. 422 – 11.9.2 Condizione della domanda, p. 422 – 11.9.3 Fornitori e imprese dell'indotto, p. 423 – 11.9.4 Strategia, struttura e competizione, p. 423

- 426 *Sommario del capitolo*
- 427 *Domande*
- 427 *Domande per la discussione*
- 430 *Note al capitolo 11*

- 433 PARTE QUARTA – Organizzazione interna

- 435 CAPITOLO DODICI – Misura della performance e incentivi 

- 437 CAPITOLO TREDICESIMO – Strategia e struttura

- 439 13.1 Un'introduzione alla struttura
 - 13.1.1 Individui, squadre e gerarchie, p. 440 – 13.1.2 La gerarchia complessa, p. 443
- 450 13.2 Tipi di strutture organizzative
 - 13.2.1 Struttura funzionale unitaria (forma a U), p. 450 – 13.2.2 Struttura multidivisionale (forma di M), p. 451 – 13.2.3 Strutture a matrice, p. 454 – 13.2.4 Matrice o divisione? Un modello di struttura ottimale, p. 455 – 13.2.5 La struttura a rete, p. 457 – 13.2.6 Perché esistono così pochi modelli di struttura?, p. 459
- 460 13.3 Coerenza struttura-ambiente
 - 13.3.1 Tecnologia e interdipendenza dei compiti, p. 461 – 13.3.2 Migliorare l'elaborazione delle informazioni, p. 464
- 467 13.4 La struttura si adatta alla strategia
 - 13.4.1 Strategia, struttura e imprese multinazionali, p. 470

- 473 *Sommario del capitolo*
- 474 *Domande*
- 474 *Domande per la discussione*
- 476 *Note capitolo 13*

- 479 CAPITOLO QUATTORDICI – Ambiente, potere e cultura 

- 481 *Indice analitico*