

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BERGAMO

Facoltà di Economia

Dottorato in Marketing per le Strategie d'Impresa – XXI ciclo



**STRATEGIE COMPETITIVE PER LA CRESCITA
DI VALORE NELLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE**

Supervisore:

Chiar.mo Prof. Angelo Miglietta

Tesi di Dottorato di
Annalisa ZORGNIOTTI

Matricola n. 700215

Ringraziamenti

Giunta al termine di questo percorso desidero esprimere la mia riconoscenza nei confronti di tutte le persone che, in modi diversi, mi sono state vicine ed hanno contribuito alla stesura della tesi.

Desidero innanzitutto ringraziare il Professor Angelo Miglietta per la gentilezza e per la preziosa esperienza che mi ha permesso di fare nel mondo accademico.

Ringrazio inoltre il Dott. Paolo Ghi e la Dott.ssa Manuela Ferro di Bios Management S.r.L, l'Ing. Riccardo Caraglio e tutti i suoi collaboratori per avermi fornito spunti ed informazioni interessanti oltre che indispensabili per la realizzazione della tesi.

Vorrei esprimere la mia sincera gratitudine ai miei compagni di corso per i numerosi consigli.

Infine, desidero ringraziare con affetto i miei genitori e mia sorella per il sostegno ed il grande aiuto che mi hanno dato ed in particolare Gianmario per avermi sopportato ed essermi stato vicino ogni momento durante questo percorso.

INDICE

INTRODUZIONE	VI
OBIETTIVI E DOMANDE DI RICERCA	X
PARTE I	1
IL CONTRIBUTO DELLA LETTERATURA ALL'ANALISI STRATEGICA	1
1.1 Il paradigma Struttura–Condotta–Performance (SCP): gli studi dell'economia industriale.	3
1.2 Le cinque forze competitive che determinano la redditività di un settore industriale.	12
1.2.1 La minaccia di nuove entrate	15
1.2.2 La rivalità tra le imprese del settore.	25
1.2.3 La minaccia di prodotti e servizi sostitutivi	30
1.2.4 Il potere contrattuale dei fornitori.	31
1.2.5 Il potere contrattuale degli acquirenti	33
1.2.6 I limiti del modello delle cinque forze	37
1.3 Il modello del ciclo di vita del settore	44
1.3.1 Le caratteristiche delle diverse fasi del ciclo di vita del settore	49
1.3.2 Le linee strategiche nelle diverse fasi del ciclo di vita del settore	70
1.3.3 I limiti del ciclo di vita del settore	72
1.4 La teoria manageriale e l'impresa come oggetto centrale di studio - cenni	74
1.4.1 Gli studi di Strategic Management	74
1.4.2 Gli studi di Business Policy	74
1.4.3 La scuola harvardiana: l'analisi SWOT	76
1.4.4 La strategia emergente: cenni	77
1.5 La Resource Based View: punto d'incontro tra teoria economica e manageriale.	78
1.5.1 Il filone Resource Based	79
1.5.2 Il filone Competence Based	84
1.5.3 Il filone Capabilities Based	85
1.6 Strategia Oceano Blu	87
PARTE II	94
LA STRATEGIA NELLE PICCOLE MEDIE IMPRESE	94
2.1 Definizione di Piccole e Media Impresa	94
2.2 Le strategie delle PMI: caratteri distintivi	97
2.3 L'analisi strategica per le PMI	104
2.4 La strategia di crescita delle PMI	108
2.5 Strategie per la creazione di valore	111
2.6 L'innovazione nelle PMI	116

PARTE III	126
ANALISI EMPIRICA	126
3.1 Premessa: scelta del modello e limitazioni.....	126
3.2 Le caratteristiche della provincia di Cuneo	127
3.3 Inquadramento teorico e ipotesi	136
3.4 Le variabili.....	140
3.5 Metodologia: il modello di ricerca	144
3.6 Analisi e risultati.....	146
3.7 Conclusioni.....	163
PARTE IV	166
LE STRATEGIE DI CRESCITA DI CARAGLIO SRL.....	166
4.1 Il Settore impiantistico	166
4.2 Le origini e l'evoluzione di Caraglio S.r.L.....	170
4.3 Un approccio strategico all'internazionalizzazione.....	180
4.4 La formula competitiva ed il profilo strategico	183
4.5 Conclusioni.....	185
CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE	187
SITOGRAFIA	191
BIBLIOGRAFIA	192

INTRODUZIONE

Le strategie competitive, nelle loro diverse articolazioni e modalità organizzative, costituiscono un tema fondamentale per assicurare alle imprese di ogni dimensione la ricerca e il conseguimento di specifici vantaggi competitivi, soprattutto in un contesto tecnologico e di mercato, quale quello attuale, caratterizzato da profonde e imprevedibili discontinuità.

In questo lavoro si è deciso di porre l'attenzione in particolare sulle possibili scelte strategiche delle piccole e medie imprese (di seguito PMI) poiché queste rivestono un ruolo di primaria importanza negli assetti produttivi di tutte le economie nazionali. Comprendere, quindi, come riescano ad ottenere un'elevata performance¹ ha implicazioni significative e rilevanti sia per i loro proprietari, sia per i dipendenti e per la globalità degli stakeholders, sia per le economie in cui operano.

Elevati rendimenti possono facilitare la crescita delle PMI e generare notevoli vantaggi nel campo dell'occupazione e contribuire alla generale salute economica di uno Stato o di una regione; a tal proposito si può citare uno studio condotto da Unioncamere² che ha evidenziato come nel corso del 2007 le PMI abbiano creato 110.000 posti di lavoro (+ 1,5%) mentre nello stesso periodo le grandi aziende registrano una diminuzione degli occupati pari allo 0,2%. Le imprese di medio piccole dimensioni, che contraddistinguono il sistema produttivo nazionale, pur soffrendo, presentano una notevole capacità di reazione e di adattamento alle avversità dei mercati.

I numerosi cambiamenti del sistema economico e sociale italiano impegnano le PMI a ricercare costantemente un nuovo equilibrio economico e parallelamente diviene sempre più forte la necessità di controllare il presente e anticipare e programmare il futuro. Ecco perché è più che mai necessario per ogni impresa, di qualsiasi dimensione e settore, attuare un'accurata analisi strategica al fine di definire gli obiettivi della gestione e attuare le strategie più opportune per rafforzare (o perlomeno mantenere) i propri vantaggi competitivi sul mercato di riferimento.

¹ La performance è stata la variabile dipendente d'interesse predominante nella letteratura dedicata al management strategico (Eisenhardt e Zbaracki, 1992; Schendel e Hofer, 1979)

² Fonte: Unioncamere - Ministero del Lavoro, Sistema Informativo Excelsior, vari anni. Dati di consuntivo a giugno 2008

Le PMI si trovano, così, ad affrontare cambiamenti consistenti; devono sviluppare, da un lato, le condizioni necessarie per raggiungere il requisito della competitività (Fahy, 2002; Grant, 1991; Mathew, 2003) partendo da una situazione di svantaggio rispetto alle imprese di maggiori dimensioni (Bell, Murray, Madden, 1991; Bonaccorsi, 1992; Etemad, 1999; McNaughton, Bell, 2000; Miesenbock, 1988) e, dall'altro, devono far fronte alla mancanza di adeguate teorie e linee guida per una efficace ed efficiente crescita, anche a livello internazionale.

La capacità di competere con successo in un contesto di concorrenza globale e sempre più accesa non può essere limitata esclusivamente proponendo nuovi prodotti o servizi, ma è il risultato di un complesso di scelte attraverso cui l'impresa definisce e realizza la propria strategia.

Per individuare i fattori che possono dare successo alle strategie delle imprese non è sufficiente analizzare l'ambiente competitivo né individuare le opportunità e minacce che possono emergere dall'esterno. Occorre anche guardare all'interno dell'impresa e definire quali sono i suoi punti di forza e debolezza, ossia gli elementi che possono metterla in grado di trarre vantaggio dalle opportunità ed evitare le minacce (o ridurne gli effetti). Per spiegare il successo delle imprese bisogna individuare i vantaggi, comprendere da dove derivano e come crearli, ma, occorre anche capire come, all'interno di un ambiente ipercompetitivo l'impresa possa mantenerli nel tempo, adottando strategie utili a difenderli e rafforzarli.

Le imprese, per sopravvivere, devono essere in grado di offrire un numero sempre maggiore di prestazioni nuove, qualitativamente migliori, complesse e individuali; a prescindere se grandi o piccole, sono chiamate sempre più spesso a confrontarsi con il tema dell'innovazione, dove la capacità innovativa è l'arte di combinare idee e conoscenze con la facoltà di posizionare sul mercato i prodotti e i servizi in modo redditizio.

Le PMI devono sviluppare strategie di innovazione continua, al fine di riuscire ad emergere e garantire nel tempo il proprio posizionamento competitivo.

Più elevato è il livello qualitativo ed il contenuto innovativo dei prodotti e dei servizi delle imprese, maggiore è la capacità di poter accogliere le sfide, anche a livello internazionale, e migliorare le prospettive di crescita.

Innovare significa principalmente modificare uno stato di cose, introducendo un processo di miglioramento continuo attraverso l'iniezione di nuove idee, metodi e tecnologie con un costante riferimento al contesto sociale ed economico in cui l'impresa si trova ad operare.

La capacità di una PMI di crescere è conseguenza di una gestione strategica orientata al mantenimento di un ragionevole tasso di innovazione di processi e di prodotti, di un corretto approccio ai clienti e al mercato e di un'adeguata attenzione verso lo sviluppo delle proprie risorse umane.

Il processo innovativo è un percorso obbligato per un'organizzazione che vuole realizzare performance elevate e mantenere nel tempo la propria capacità di competere e fare profitti attraverso la realizzazione di un'offerta distintiva rispetto ai competitor.

Altro elemento cruciale per ottenere stabilmente delle performance superiori alla media è quello di sapere cambiare in modo agile e flessibile, anticipando i tempi.

Anticipare il cambiamento rispetto al momento in cui presumibilmente se ne manifesterà l'esigenza è un punto di forza che caratterizza le imprese di successo. Si tratta, certo, di una strategia non semplice, ma comunque praticabile, che spesso richiede di allargare in modo non convenzionale il modo di concepire la strategia dell'azienda.

Alla luce di queste premesse e dell'interesse che una parte importante della letteratura e della teoria economica hanno mostrato verso il tema della crescita, appare doveroso effettuare un'analisi delle principali teorie partendo dall'articolazione sviluppata da Michael Porter del paradigma struttura-condotta-performance³.

Nella prima parte del presente lavoro verranno, quindi, presi in esame i due grandi filoni dominanti nella letteratura internazionale della strategia e management dell'impresa (partendo per l'appunto dall'articolazione S-C-P), che si sono formati negli anni, attorno al tema di come l'azienda si debba comportare per raggiungere e mantenere nel tempo un vantaggio competitivo sul mercato.

Il secondo importante filone di studi inerente al tema dell'acquisizione del vantaggio competitivo e della crescita da parte delle imprese va sotto il nome di

³ L'articolazione sviluppata da Michael Porter del paradigma "struttura - condotta - performance" nella sua analisi della diversificazione (per esempio, Porter 1985, 1980; Rumelt 1974) ed il saggio di Jay Barney che propone una visione basata sulle risorse dell'azienda sono soltanto alcuni esempi di ricerca dedicata al management strategico che cerca di spiegare la performance delle aziende.

resource base theory o teoria basata sulle risorse (Penrose, 1959; Rumelt, 1984; Wernerfelt, 1984; Andrews, K. 1987; Amit and Schoemaker, 1993...) secondo la quale un'impresa è in grado di acquisire un vantaggio competitivo perché propone prodotti a minor costo e a maggiore qualità. Tale approccio valorizza le risorse scarse e di valore che l'impresa possiede e che sono responsabili dei bassi costi e migliore qualità.

E' interessante leggere la *Resource Base Theory* nell'ottica delle PMI situate, per gran parte, in segmenti di mercato tradizionali.

Nell'idea di impresa introdotta dalla *Resource Base Theory* e sviluppata ed ampliata nella teoria delle *dynamic capabilities*, le competenze e l'organizzazione di esse sono i fattori più importanti che caratterizzano l'identità stessa dell'impresa; tali grandezze non possono essere misurate e gestite come si gestiscono beni di mercato attraverso il sistema dei prezzi (Teece, 1982, 1986a; Zander and Kogut, 1995).

Nell'affronto del tema della crescita e della competitività dell'impresa un punto di vista particolarmente interessante è rappresentato dall'analisi delle competenze interne; ciò che permette all'impresa di affrontare percorsi di crescita e di sviluppo è, prima ancora della presenza di condizioni specifiche esterne, la capacità di costruire nel tempo assets di conoscenza sotto diverse forme, dal personale qualificato a macchinari avanzati, a laboratori di ricerca e sviluppo. La progettazione e la creazione e l'accumulo nel tempo di queste conoscenze permette all'impresa di saper affrontare senza incertezze le insidie del mercato anche in un ambiente molto competitivo come quello odierno.

La seconda parte dell'elaborato si focalizza sulle caratteristiche delle PMI; nel corso degli anni sono stati usati diversi criteri di classificazione che hanno portato a diversi approcci concettuali: l'approccio quantitativo (basato su dati numerici quali il numero dei dipendenti dell'impresa, il suo fatturato e il totale di bilancio); l'approccio qualitativo che invece propone una classificazione in merito ad aspetti proprietari, organizzativi e gestionali; l'approccio misto in cui rientrano quelle definizioni che tengono conto sia di parametri quantitativi che qualitativi, per giungere alla definizione di PMI utilizzata nel presente lavoro, ossia quella data dalla Commissione Europea (parametri previsti dalla raccomandazione 2003/361/CE).

Nella terza parte vengono illustrate le ragioni che hanno portato a focalizzare lo studio su un campione di PMI localizzate nella provincia di Cuneo, territorio che

rappresenta una realtà importante all'interno della Regione Piemonte e che si caratterizza per un tessuto imprenditoriale robusto formato da alcune imprese di grandi dimensioni, e, da un capillare sistema di piccole e medie imprese. La peculiarità della provincia è quella di rappresentare un "traino" per l'industria piemontese confermandosi come area di maggiore sviluppo.

Viene qui presentata una ricerca che ha previsto la somministrazione di un questionario a 320 PMI di successo operanti nella provincia di Cuneo (particolarmente interessante ai fini della ricerca proprio per le caratteristiche illustrate nel cap. 2).

Nell'ultima parte viene proposto un breve Case Study con l'obiettivo individuare una *best practice* osservando attraverso quali strategie Caraglio S.r.L (PMI facente parte del campione studiato) sia riuscita negli anni a sfruttare le competenze acquisite ed i vantaggi competitivi del settore al fine di migliorare la competitività del proprio business.

OBIETTIVI E DOMANDE DI RICERCA

Ogni giorno le imprese operano per creare valore e sviluppo in mercati saturi, turbolenti ed in cui i vantaggi competitivi si erodono sempre più facilmente; inoltre la crescente pressione competitiva internazionale, l'evoluzione rapida della tecnologia e l'evoluzione continua delle esigenze dei clienti mettono a dura prova la sopravvivenza delle imprese, costrette a confrontarsi in un sistema competitivo più ampio ed aggressivo. Fatte queste premesse, appare di grande interesse indagare i fattori che possono migliorare le performance delle PMI, alla luce dell'importanza che queste rivestono nel tessuto economico nazionale.

Le domande a cui ricercherà di rispondere nell'elaborato sono:

Cosa caratterizza la strategia delle PMI e quali sono gli elementi distintivi delle scelte e delle azioni di posizionamento adottate?

Quali sono gli strumenti più efficaci per promuovere la crescita delle PMI?

Per rispondere alla seconda domanda è stata effettuata un'accurata analisi della principale letteratura in tema di management strategico al fine di individuare una serie di fattori determinanti la crescita delle imprese, dopodiché è stata condotta un'indagine mediante l'invio di questionari a 320 PMI localizzate nella provincia di Cuneo (area di

interesse in virtù della sua capacità di realizzare le performance migliori tra le province piemontesi). In un secondo momento, attraverso lo studio di una *best practice* è stato possibile osservare in modo più dettagliato le strategie competitive di una PMI di successo. Obiettivo della ricerca è quello di ricostruire le performance delle imprese intervistate e valutate, quindi, le strategie sottostanti i percorsi di successo, nonché i driver della competitività.

Tali risultati sono ottenuti incrociando le informazioni sui processi di innovazione strategica (innovazione tecnologica, di prodotto, dotazione ICT, internazionalizzazione, marketing), con le informazioni provenienti da alcuni dati di bilancio (fatturato). L'analisi delle performance si concentra su due indicatori: un indicatore di crescita, rappresentato dalla percentuale di crescita del fatturato, e da un indicatore di redditività rispetto al settore.

In una prima fase si propone un'analisi attraverso una correlazione tra variabili che permette di studiare il segno ed il verso del legame lineare tra le variabili con l'obiettivo di mostrare quali fattori incidono positivamente sulla performance delle imprese. In seguito, per testare la causalità tra le variabili, viene effettuata una *regressione multivariata* di tipo *cross section*, che permette individuare un trend significativo ed offre interessanti spunti di riflessione.

Le PMI hanno a disposizione opportunità di successo a cui le aziende di grandi dimensioni difficilmente possono accedere, sono in grado di adottare innovazioni con maggiore rapidità.

L'innovazione è un potente motore del progresso, e della crescita del vantaggio competitivo. Non solo l'innovazione tecnologica, ma anche l'innovazione organizzativa fornisce vantaggi notevoli, permette potenziare la cultura dei collaboratori, snellire l'organizzazione, migliorare i processi per ottenere una serie di risparmi di costo.

Le PMI possono avere successo in questo momento di crisi economica in quanto realtà versatili che con una solida strategia possono adattarsi ai cambiamenti con maggiore rapidità.

PARTE I

IL CONTRIBUTO DELLA LETTERATURA ALL'ANALISI STRATEGICA

Il paradigma di ricerca, affermatosi agli inizi degli anni '80 fa capo alla scuola di Harvard, ed in particolare alla persona di M. Porter, che individua l'industria come elemento principale di analisi e si basa sull'ipotesi perfetta razionalità dell'agente economico. In questo contesto l'industria e la sua organizzazione dettano le regole del gioco ed il problema fondamentale per l'impresa diventa la scelta di entrare in un'industria in funzione del posizionamento all'ingresso (Porter, 1980). La capacità dell'impresa coincide con lo sfruttare al meglio i vantaggi competitivi derivanti dalla sua posizione di mercato e cercare di estromettere gli avversari che tenteranno a loro volta di entrarvi ricavandone il maggior vantaggio.

Le basi della teoria porteriana risalgono agli studi di Mason, (1949) e Bain, (1959) nel campo dell'organizzazione industriale; in realtà Joe Bain attraverso lo sviluppo del metodo analitico "struttura-condotta-risultati" (structure-conduct-performance) non aveva l'intento di costruire una teoria legata al comportamento aziendale ma voleva descrivere la dinamica delle forze competitive all'interno della teoria dell'organizzazione industriale. Fu Porter a rielaborare tale approccio adattandolo alla vita ed ai comportamenti dell'impresa nel mercato. Porter sviluppa il modello delle cinque forze competitive (barriere all'entrata, minaccia di nuovi prodotti o servizi sostituiti e nuovi entranti, potere contrattuale dei fornitori e degli acquirenti, intensità della competizione tra i soggetti nello stesso settore industriale) che determinano i vantaggi o gli svantaggi degli attori all'interno dell'industria o del segmento d'industria considerato. Obiettivo dell'impresa è quello di estromettere i suoi avversari e conquistare il mercato o il segmento specifico di mercato.

La teoria porteriana si basa, in sintesi, sulla capacità di scegliere la giusta strategia di entrata nel mercato e di difendere le rendite acquisite escludendo coloro che cercano di entrare.

Il secondo importante filone di studi relativo al tema all'acquisizione del vantaggio competitivo e della crescita da parte delle imprese va sotto il nome di *resource base theory* (Penrose, 1959; Rumelt, 1984; Wernerfelt, 1984; Andrews, K.

1987; Amit and Schoemaker, 1993...). Questa teoria afferma che un'impresa è in grado di acquisire un vantaggio competitivo perché propone prodotti a minor costo e a maggiore qualità. Tale approccio valorizza le risorse scarse e di valore che l'impresa possiede e che sono responsabili dei bassi costi e migliore qualità. Ciò che un'azienda può acquisire in termini di rendite non dipende solamente dalle opportunità che incontra, ma dalle risorse e dall'organizzazione che riesce a costruire (Learned et al. 1969). Richard Rumel (1991) ha mostrato che le differenze tra i profitti all'interno di una stessa industria possono essere maggiori delle differenze di profitti tra industrie diverse, ciò a dimostrazione dell'importanza di fattori specifici legati all'impresa più che fattori legati al tipo di mercato o industria considerata.

L'idea espressa da Dierickx e Cool (1989) è che non esiste mercato per le risorse strategiche delle imprese (quelle in grado di differenziarle dalle altre e che permettono di guadagnare vantaggio competitivo) anzi nel caso in cui fossero utilizzate in contesto diversi perderebbero il loro valore.

L'impresa diviene il principale protagonista nell'arena competitiva del mercato, si ribalta completamente il punto di vista rispetto alla teoria elaborata da Porter: il vantaggio acquisito e la crescita non avvengono più solo ed esclusivamente in virtù della posizione di partenza nel mercato e dalle capacità di difenderle, il fattore primario diventano le capacità innovative possedute dall'impresa e la sua abilità nel gestirle e rinnovarle.

In un'ottica evolutiva (Nelson e Winter, 1982) tutto si gioca sulla creazione di nuova conoscenza incorporata in routine organizzative, sulla capacità di replica e sulla possibilità dell'imitazione da parte dei concorrenti. Le possibilità di crescere e di vincere la concorrenza sono connesse alla presa di coscienza di quali siano gli assets di conoscenza che possiedono e a come poterli sviluppare, organizzare e riorganizzare nel tempo.

Anche per la gestione delle PMI un elemento fondamentale è lo sviluppo di nuove capacità manageriali ed organizzative, atte ad individuare nuove opportunità di mercato e nuove strade per affrontare la concorrenza. Le capacità imprenditoriali, quali ad esempio il sapere integrare conoscenze interne con conoscenze esterne all'impresa, saper individuare alleanze strategiche, giocano un ruolo di primaria importanza per il conseguimento del successo.

E' interessante leggere la *Resource Base Theory* nell'ottica delle PMI posizionate, per gran parte, in segmenti di mercato tradizionali. Le capacità dinamiche vengono definite (Teece, 2005) in capacità di comprendere e filtrare le informazioni che provengono dall'ambiente, sapere cogliere le opportunità e adattare al mercato attraverso adeguati modelli di business (Rosenbloom e Chesbrough 1996), gestire le varie conoscenze possedute sviluppandole e rinnovandole con continuità.

Nell'idea di impresa introdotta dalla *Resource Base Theory* e sviluppata ed ampliata nella teoria delle *dynamic capabilities*, le competenze e l'organizzazione sono i fattori più importanti che caratterizzano l'identità stessa dell'impresa. Nella teoria avanzata da Teece (1997) le capacità di un'impresa non sono descrivibili o comprensibili dai capitoli di bilancio, ma attraverso strutture organizzative e processi manageriali che supportano l'attività produttiva.

Inoltre le competenze di un'impresa non si possono comprare o vendere, esse vanno costruite. Ciò che spiega il concetto di *dynamic capabilities*, sono i processi organizzativi modellati dagli assets che l'azienda possiede e dai sentieri di sviluppo che ha intrapreso ed ereditato.

1.1 Il paradigma Struttura–Condotta–Performance (SCP): gli studi dell'economia industriale.

L'oggetto di attenzione dell'Economia Industriale riguarda il comportamento delle imprese all'interno dei settori industriali, a partire dall'analisi delle condizioni di entrata, passando per lo studio delle relazioni competitive, fino all'esame degli elementi che influiscono sul livello di mobilità.

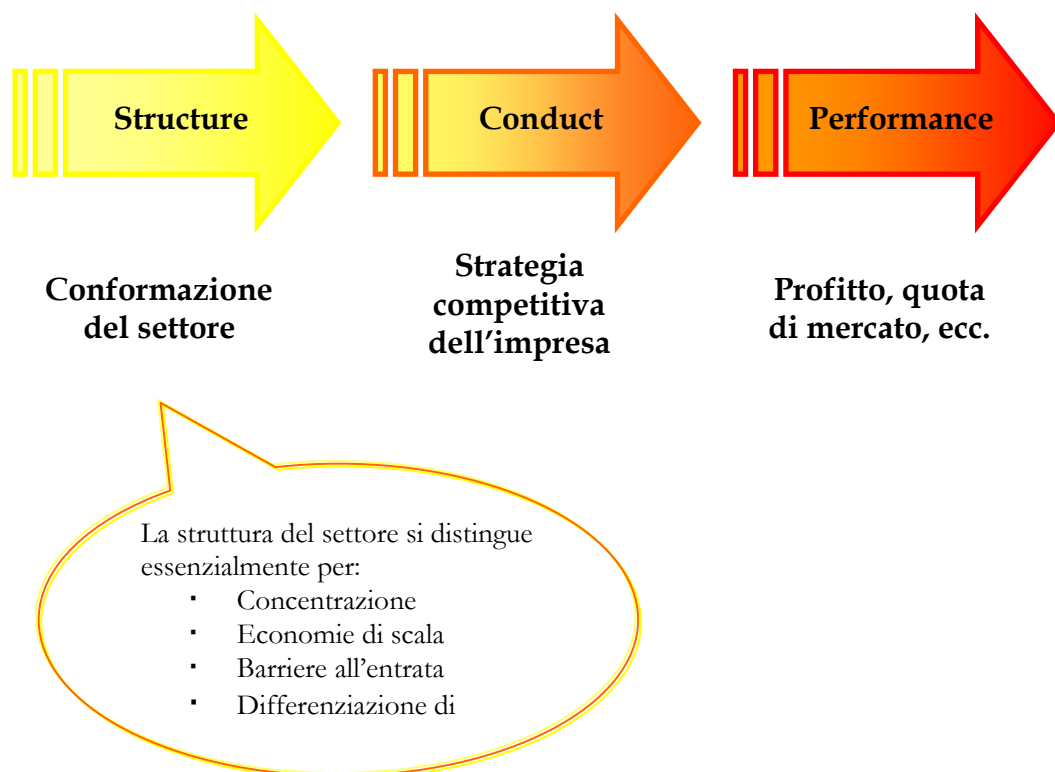
Oggetto di indagine sono le motivazioni che determinano un livello di redditività differente da un settore all'altro.

L'approccio empirico attraverso il quale il settore industriale viene esaminato è alla base di un costrutto teorico molto importante: il paradigma Struttura – Condotta – Performance, in relazione al quale si afferma che la struttura del settore e la natura della concorrenza, influenzate dalle caratteristiche della domanda e dell'offerta, vanno a determinare la condotta strategica delle imprese, la quale, a sua volta, avrà dei riflessi sulle performance raggiunte.

Inizialmente il modello era stato elaborato prendendo in considerazione il concetto di performance in un'accezione sociale e, dunque, non riferita alla redditività; per cui lo schema riguardava l'influenza dei risultati dell'impresa sulla crescita economica e sulla creazione di valore per la società. L'idea di fondo viene però ripresa e applicata anche nell'ambito delle analisi settoriali più strettamente finalizzate a comprendere ciò che sta alla base dei rendimenti aziendali in termini di risultato economico e profitto; in questo contesto il paradigma ha avuto un enorme sviluppo e ha dato origine ad una serie di modelli che esamineremo in seguito.

I capiscuola dell'Economia Industriale, Mason negli anni Trenta e Bain negli anni Cinquanta, posero le prime basi di questa teoria che fu sviluppata in modo definitivo da Scherer negli anni Settanta. Lo schema da lui proposto consente di individuare le forze che operano all'interno di un settore e di ordinarle in modo coerente (figura 1.1).

Figura 1.1 – Il paradigma SCP



In sostanza si delinea un rapporto causa – effetto, per cui in primo luogo l'insieme delle condizioni dell'offerta e della domanda, secondo Scherer, vanno ad

incidere sulla struttura del settore. Le caratteristiche chiave che definiscono tale struttura hanno un forte impatto sul comportamento e indirizzano fortemente le scelte strategiche e quelle competitive. Infine si rileva una stretta relazione di causalità tra la condotta degli attori che operano nel settore e le performance che un'impresa può realizzare⁴; queste, in particolare, sono più o meno elevate in relazione al comportamento e alle strategie degli acquirenti in riferimento alla politica di prezzo, mentre subiscono l'influenza della condotta dei fornitori se si considerano la struttura dei costi, l'intensità della cooperazione, gli investimenti e le politiche di prodotto, pubblicità e distribuzione.

Bain è stato tra i primi a proporre tale schema, mettendo l'accento sul rapporto di causalità che si può rilevare tra l'elemento strutturale e i risultati, andando quindi a considerare gli estremi dello schema presentato e tralasciando l'impatto della condotta delle imprese; egli viene inserito in un filone dell'economia industriale definito strutturalista. L'analisi più significativa, affrontata dai suoi sostenitori, riguarda la relazione tra il grado di concentrazione che caratterizza il settore e i profitti potenzialmente conseguibili⁵. La ricerca di Bain porta all'individuazione di quattro dimensioni strutturali che consentono di valutare la capacità delle imprese di conseguire ricavi più o meno elevati, agendo sul prezzo di vendita e facendo riferimento a specifiche caratteristiche della domanda.

Tali dimensioni riguardano:

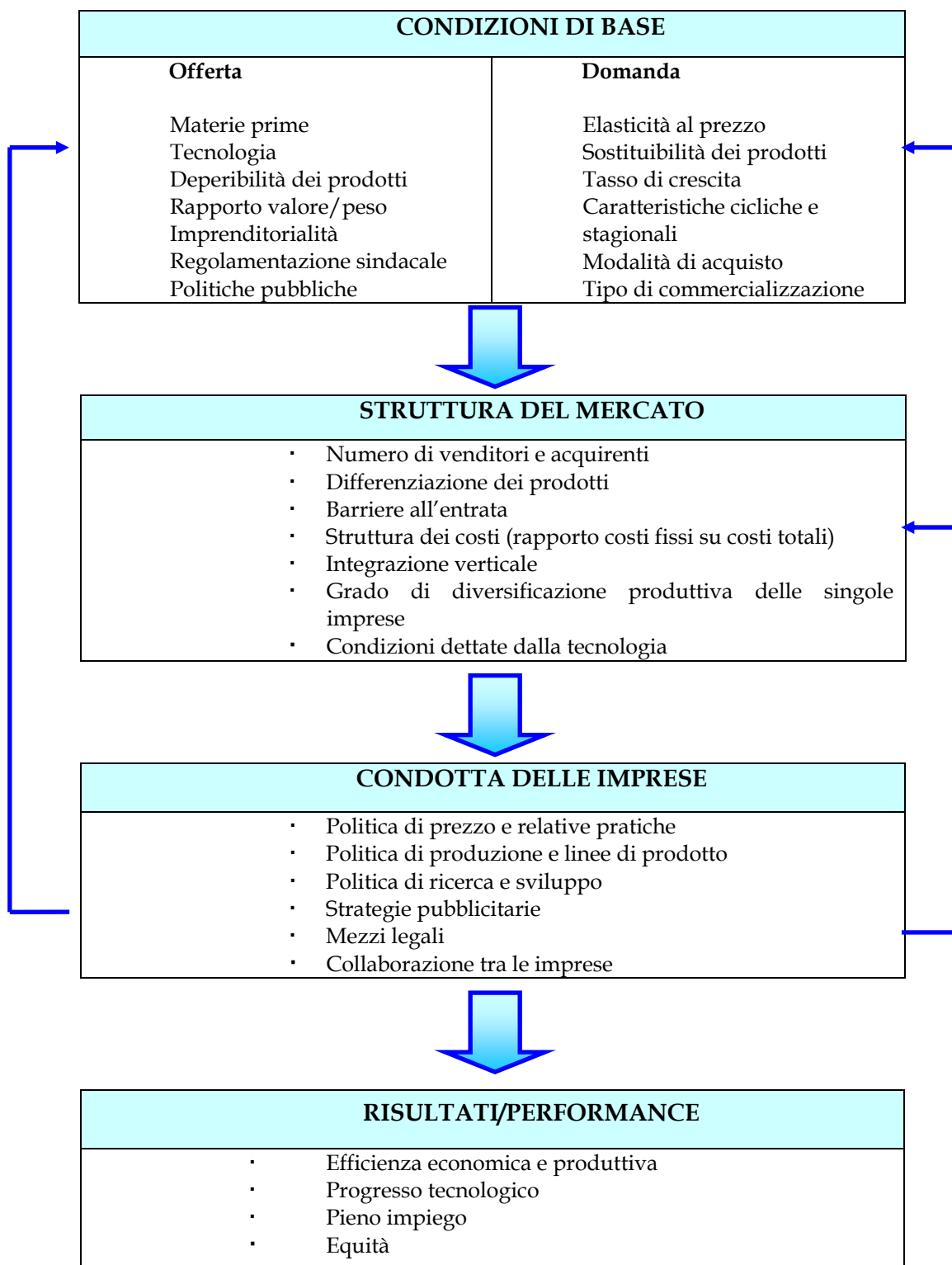
- 1) il grado di concentrazione del mercato;
- 2) il grado di concentrazione degli acquirenti;
- 3) le condizioni della domanda e il livello di differenziazione dei prodotti;
- 4) il livello di differenziazione dei prodotti;

all'interno di questo contesto l'elemento dimensionale misurato in termini di volumi di vendita è l'unico elemento di distinzione tra le imprese.

⁴ F. M. SCHERER, *Industrial market structure and economic performance*, Rand McNally, Chicago, 1980 (trad. it. *Economia industriale: struttura del mercato, condotta delle imprese e performance*, UNICOPLI, Milano, 1985, p. 11).

⁵ F. ANCARANI, *Concorrenza e analisi competitiva*, op. cit., p. 42.

Figura 1.2 – Il paradigma Struttura – Condotta – Performance.



Fonte: elaborato da Scherer, 1985

Un esempio significativo emerge in merito al forte sviluppo che ha caratterizzato il settore dei servizi di Information and Communication Technology (ICT); gli sviluppi che hanno consentito alle imprese di utilizzare le forniture informatiche in modo diverso e più efficace, hanno contribuito a modificare la struttura della competizione nell'ambito dell'ICT con importanti conseguenze sulle performance aziendali, positive in alcuni casi, ma negative in altri.⁶

Se si considera, poi, che in alcuni periodi, determinati settori sono stati caratterizzati da performance medie d'impresa decisamente superiori ad altri, appare ancora più evidente la rilevanza da attribuire all'esame della struttura settoriale, anche se non può essere considerato l'unico oggetto di analisi.

L'intervento di alcuni studiosi, finalizzato a sottolineare l'importanza del passaggio intermedio basato sull'analisi dei comportamenti, ha contribuito alla definizione dell'approccio comportamentista di cui Scherer, che abbiamo precedentemente citato, rappresenta uno degli esponenti principali insieme ad altri autori come Morris ed Hay.

Non più soltanto le caratteristiche strutturali del settore, ma anche la valutazione di come le imprese mettono in atto azioni reattive diventa di fondamentale importanza per misurare l'impatto sulle performance aziendali.

Il contributo di Morris ed Hay, in particolare, caratterizza il paradigma SCP attribuendogli un andamento circolaredovuto all'azione che i risultati vanno ad esercitare sulla struttura.

L'elemento di congiunzione tra le performance conseguite dalle imprese e la struttura settoriale è rappresentato dalle scelte di investimento in ricerca e sviluppo, in tecnologie, ecc., che esse compiono. Infatti, il profitto è un elemento chiave per individuare l'entità delle fonti disponibili che si rivelano essenziali per valutare il livello di investimenti.

In sostanza, quindi, alla base del paradigma SCP secondo l'approccio comportamentista, vi è la convinzione che l'interazione tra struttura del settore e comportamento dell'impresa abbia un notevole impatto sui risultati conseguibili.

Il paradigma Struttura – Condotta – Performance rappresenta il punto di partenza per la definizione di una famiglia di modelli che hanno come oggetto l'analisi del

⁶ G. SALONER, A. SHEPARD, J. PODOLNY, *Strategic Management*, JOHN WILEY & SONS, New York, 2001 (trad. it. *Strategia d'impresa*, ETAS, Milano, 2002, p. 146).

settore. Tra questi occorre citare il paradigma di Fruhan e quello di Biederman: entrambe studiano la struttura del settore del trasporto aereo; sulla base di questi contributi Porter ha elaborato il famoso modello delle cinque forze.

Fruhan prende in considerazione nove variabili, tra cui quattro relative alla struttura delle rotte, una riguardante i prezzi, tre in riferimento alla gestione della flotta, ed infine una variabile finalizzata alla valutazione della qualità del management. Questo schema ha, come obiettivo, l'individuazione delle strategie utilizzate dalle imprese per competere nel settore del trasporto aereo e dei fattori necessari affinché esse abbiano successo⁷.

L'individuazione delle variabili e la descrizione dell'impatto che esse esercitano sul rapporto fra costi e ricavi e, di conseguenza, sulla redditività delle imprese considerate, consentono di delineare un paradigma che ipotizza l'origine dei vantaggi competitivi nelle condizioni strutturali del settore.

Come già accennato, anche Biederman ha costruito il suo paradigma studiando la struttura del settore del trasporto aereo. In particolare egli sostiene che vi siano cinque forze in grado di influenzare le performance del settore.

Egli, inoltre, pone l'accento sull'importanza dell'intervento statale nel disciplinare il settore, alterandone la struttura e conseguentemente il comportamento e i risultati conseguiti; questi, infatti, sarebbero stati differenti in un contesto privo di regole. I paradigmi che abbiamo citato, basati sulla teoria SCP, sono stati ripresi da Porter che, con il modello della concorrenza allargata, ha avvicinato l'Economia industriale alla strategia dell'impresa, facendo sì che i soggetti incaricati di prendere le decisioni al suo interno disponessero di strumenti analitici efficaci al fine di comprendere le caratteristiche della concorrenza e compiere le scelte strategiche più appropriate⁸.

L'idea di fondo fa riferimento alla necessità di comprendere quali forze incidono sulla competizione all'interno del settore, al fine di elaborare strategie di successo adatte e reattive rispetto alla struttura che lo contraddistingue o, seppur minimamente, in grado di modificarla a vantaggio dell'impresa.

⁷ G. PELLICELLI, *Strategie d'impresa*, EGEA - Università Bocconi Editore, Milano, 2005, p. 127.

⁸ F. ANCARANI, *Concorrenza e analisi competitiva*, op. cit., p. 53.

L'analisi dell'ambiente competitivo e le ricerche finalizzate a dimostrare il legame tra la struttura, le strategie delle imprese e le performance, hanno contribuito all'elaborazione di una serie di schemi e paradigmi, alcuni dei quali abbiamo già brevemente esaminato. Occorre, però, precisare che i modelli maggiormente utilizzati al fine di compiere un'approfondita ed efficace analisi competitiva, sono il modello delle cinque forze e il modello del ciclo di vita del settore.

Il contributo di Porter, in relazione a questo tema, risale ai primi anni Ottanta; egli, con l'obiettivo di fornire strumenti per compiere le migliori scelte strategiche all'interno delle imprese, ha ampliato la prospettiva strettamente settoriale, andando a considerare attori diversi dai concorrenti diretti. In particolare, nell'ottica della concorrenza allargata, si valuta il potere contrattuale dei fornitori e dei clienti e la minaccia di nuovi entranti e di prodotti sostitutivi.

Il modello proposto consente, da un lato di determinare il livello di attrattività del settore, dall'altro contribuisce a mettere in luce le forze che influenzano il posizionamento dell'impresa.

L'influenza strutturalista sul pensiero porteriano è ancora molto evidente; egli, infatti, sostiene il ruolo fondamentale della struttura, nel definire il gioco della competizione. Con riferimento alla teoria del ciclo di vita del settore, gli apporti più interessanti derivano dai casi studio e dalle analisi empiriche che hanno descritto l'evoluzione, secondo un determinato e particolare processo dinamico, di molti settori industriali. Occorre però ricordare che alla base di queste considerazioni empiriche si colloca un importante contributo teorico riferito ai lavori iniziali di Utterback e Abernathy sul tema del ciclo di vita del prodotto e al pensiero di Williamson sull'evoluzione dei mercati. In particolare, in conformità a quanto avviene nel processo di evoluzione del prodotto dalla nascita fino alla maturità, anche le caratteristiche dei settori seguono varie fasi.

Il contributo di Porter in materia di analisi competitiva non si limita, però, a quanto finora detto; in particolare, occorre ricordare il suo fondamentale intervento in materia di gruppi strategici.

Una delle ipotesi che stanno alla base del paradigma SCP riguarda le affinità strutturali che esistono tra tutte le imprese appartenenti ad un determinato settore; essa contribuisce ad ostacolare la comprensione delle numerose differenze intersettoriali.

Inoltre, il processo di definizione dei confini settoriali può rivelarsi piuttosto complesso a causa di difficoltà nell'individuazione di criteri e regole omogenei per stabilire quali realtà aziendali facciano o meno parte di un certo settore. L'insieme di queste considerazioni ha orientato alcuni economisti industriali, tra i quali Porter in collaborazione con Caves nella seconda metà degli anni Settanta, a focalizzare la propria attenzione sui raggruppamenti strategici.

Figura 1.3 – Il legame tra struttura, strategie e risultati secondo Porter



Il concetto di gruppo strategico fa la sua apparizione già nei primi anni Settanta nell'ambito di una ricerca condotta da Hunt; egli aveva rilevato, all'interno di un settore preso in esame, la presenza di comportamenti strategici molto diversi tra le imprese. L'autore, dopo aver raggruppato le imprese strategicamente più omogenee, aveva cercato di individuare alcuni elementi strutturali che potevano incidere su ogni singolo insieme, ed in particolare, i possibili ostacoli alla mobilità tra gruppi che, secondo la sua teoria, variavano a seconda del raggruppamento obiettivo⁹.

La ricerca di Hunt contrastava, in parte, con il paradigma degli economisti industriali, dal momento che in essa si poteva individuare una sottile critica al fatto che il comportamento delle imprese fosse strettamente determinato dalla struttura settoriale.

⁹ V. ODORICI, *Mercato e competizione. Analisi cognitiva dei gruppi strategici*, Carocci, Roma, 2002, p. 34.

Come già accennato prima, uno dei principali ideatori del paradigma Struttura – Condotta – Performance è Bain, il quale era arrivato ad estremizzare lo schema, considerando il comportamento come diretta conseguenza della struttura di mercato e, quindi, sostenendo l'importanza della sola relazione tra struttura e risultati. Appare, quindi, più chiaro come il contributo di Hunt abbia messo in crisi lo schema originario.

In questo contesto è di fondamentale importanza l'intervento di Porter che inserisce la distribuzione di gruppi strategici tra gli elementi strutturali da valutare per comprendere gli effetti sulla competizione, ampliando così le ipotesi alla base del modello SCP senza modificarne gli obiettivi e le considerazioni di fondo. Seguendo l'idea di Porter all'interno di ogni settore è possibile individuare una serie di diversità nella condotta delle imprese che vanno analizzate in termini di numero, dimensione, distanza strategica e interdipendenza, presupponendo la loro influenza sulle performance potenzialmente conseguibili.

Il modello dei gruppi strategici offre un contributo importante al concetto di concorrenza sottolineando l'esistenza di diverse strategie concorrenziali perseguite dalle imprese, la possibilità di seguire percorsi di mobilità più o meno facilmente contrastabili e riprendendo l'approccio del paradigma SCP seppur applicato ad una parte di settore.

È da considerare ancora più rilevante il ruolo ricoperto dal modello nell'ambito dell'analisi competitiva settoriale; esso, infatti, consente di esaminare il settore in modo minuzioso, rappresentandolo attraverso mappe dettagliate su cui sono collocati i diversi raggruppamenti strategici; questa immagine che viene data del settore si pone alla base delle scelte strategiche che i soggetti con potere decisionale all'interno dell'impresa, si trovano a dover effettuare.

Quanto ai limiti dell'analisi SCP, una delle critiche che è stata mossa a questo approccio teorico riguarda la relazione tra l'entrata di una determinata impresa e i potenziali profitti. I possibili nuovi entranti di un settore osservano le imprese già consolidate: i sostenitori della logica SCP affermano che se la profittabilità è elevata e superiore al normale, maggiore è la spinta ad entrare nel settore per cogliere le opportunità ancora da sfruttare. Si contrappone a questa teoria chi considera il profitto come un indicatore di efficienza ed efficacia, in grado di scoraggiare i nuovi ingressi. Le aziende esterne percepiscono una propria condizione di inferiorità nel mettere in campo

le stesse capacità, per cui al crescere del livello delle performance, si riduce la minaccia di nuove entrate¹⁰ (Barney, 2002)

Non sempre elevati livelli di performance sono una conseguenza dell'efficacia e dell'efficienza dell'impresa.

Un secondo limite imputabile al paradigma in questione deriva dalla scarsa importanza data alle peculiarità che contraddistinguono le imprese, rendendole diverse sulla base di molteplici aspetti. L'approccio settoriale su cui si basa la teoria SCP individua, quali elementi di differenziazione, soltanto le opportunità e minacce dell'ambiente competitivo, tralasciando il ruolo cruciale ricoperto dai punti di forza e debolezza di ogni singola realtà aziendale.

Infine, un'ultima importante critica riguarda alcune delle opzioni strategiche elaborate a seguito dell'analisi strategica; se da un lato inducono a ricercare l'efficienza e l'efficacia per conseguire un vantaggio competitivo sostenibile, dall'altro, in molti casi, sembrano scoraggiare il raggiungimento di questi due aspetti per ottenere significativi risultati. Un caso su tutti riguarda le azioni suggerite per contrastare l'ingresso di potenziali concorrenti che esamineremo nei capitoli seguenti.

Queste criticità che abbiamo rilevato sono indicative, ma rappresentano soltanto alcune delle ragioni che hanno indotto a superare il paradigma SCP, enfatizzando l'importanza della prospettiva dell'impresa e delle sue peculiarità, in termini di risorse, competenze, conoscenze, ma anche debolezze che possono ostacolare la scelta delle strategie migliori.

1.2 Le cinque forze competitive che determinano la redditività di un settore industriale.

Tra i principali contributi forniti da M.E. Porter nell'ambito della letteratura strategica si colloca il Modello delle cinque forze elaborato dall'autore nel 1980.

Con la sua opera l'oggetto di indagine assume un grado di definizione maggiore, focalizzando sempre più l'attenzione sul soggetto impresa e spostandosi, quindi, "dal settore all'impresa all'interno del settore"¹¹.

¹⁰ J. B. BARNEY, *Gaining and sustaining competitive advantage*, Prentice Hall International, Upper Saddle River, 2002, (trad. it. *Risorse, competenze e vantaggi competitivi*, Carocci editore, Roma, 2006, p. 107).

¹¹ F. ANCARANI, *Concorrenza e analisi competitiva*, op. cit., 1999, p. 53.

L'autore, nei primi anni Ottanta, introduce il concetto di concorrenza allargata fondata sull'interazione di cinque forze competitive che inglobano una serie di fattori economici, i quali vanno ad influire sui profitti di un'industria; tali forze coinvolgono la catena verticale (fornitori – imprese presenti nel settore – clienti) e la concorrenza di mercato.

Seguendo il ragionamento di Porter si individua la strategia competitiva quale elemento fondamentale su cui si realizza la concorrenza e si delineano due fattori che sono alla base della scelta di tale strategia: l'attrattività del settore industriale (essenziale per determinare la redditività di un'azienda nel lungo termine) e le determinanti della posizione competitiva relativa all'interno di un settore (all'interno di un gran numero di settori alcune aziende sono più redditizie di altre a prescindere dalla redditività media del settore)¹².

In particolare egli sostiene che i meccanismi e le alternative strategiche subiscano l'influenza dell'ambiente specifico in cui opera l'impresa e introduce alcuni aspetti innovativi rispetto alla tradizione. Uno di questi prende in considerazione le due dimensioni principali in grado di determinare l'attrattività di un settore; si tratta della dimensione orizzontale, caratterizzata dal cambiamento, che fa riferimento alla situazione del mercato e all'eventuale quota dello stesso che l'impresa potrebbe conquistare e della dimensione verticale nell'ambito della quale si individua il margine conseguibile in relazione alla distribuzione del potere contrattuale fra clienti e fornitori. La dimensione orizzontale ha origine dall'azione delle imprese che mirano a fare il loro ingresso nel settore e dalla pressione dei prodotti sostitutivi, mentre quella verticale è facilmente rappresentabile (figura) se si precisa che ogni settore è parte di una catena del valore (utilizzando il termine in senso ampio) all'interno della quale “ogni legame [...] aggiunge valore ai propri input”¹³. In sostanza tutti forniscono il proprio contributo alla creazione del valore totale e ciascuno ha come obiettivo quello di catturare la maggior quota possibile di tale valore in termini di profitto.

Ciò che l'autore vuole mettere in evidenza è, appunto, “la diversità dei contenuti e degli effetti della dialettica lungo”¹⁴ gli assi che costituiscono il modello: margine

¹² M.E. PORTER, *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, The Free Press NY. A Division of Macmillan, London (trad. it. *Il vantaggio competitivo*, Edizioni di comunità, Milano, 1996, p. 7).

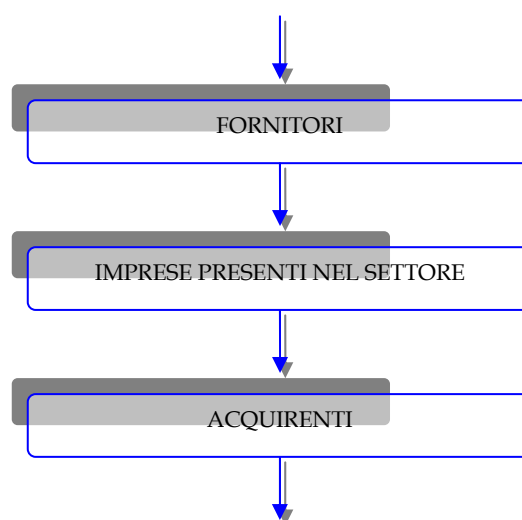
¹³ G. SALONER, A. SHEPARD, J. PODOLNY, *Strategia d'impresa*, op. cit., p. 154.

¹⁴ A. SINATRA, *Strategia aziendale*, De Agostini Scuola, Novara, 2006, p. 107.

generato nelle diverse fasi della catena del valore quale oggetto del confronto lungo l'asse fornitori – clienti; “spazio strategico dei diversi interlocutori”¹⁵ in riferimento alla condivisione del mercato per quanto riguarda i nuovi entranti e l'erosione dello stesso per le minacce di prodotti e servizi sostitutivi.

Il secondo elemento innovativo evidenzia “la natura dinamica del settore”¹⁶. Il settore è caratterizzato da una natura dinamica in quanto definito in relazione all'equilibrio che vanno via via assumendo le forze che in esso operano, perseguendo una propria strategia ed esercitando il proprio potere.

Figura 1.4 – Un esempio di catena del valore¹⁷



Come si è accennato, l'attrattività del settore è un elemento fondamentale per la scelta della strategia competitiva; diventa quindi importante verificare l'esistenza di un livello sufficiente di redditività nello spazio che si è scelto di occupare¹⁸.

In particolare risulta essere interessante comprendere le ragioni che stanno alla base della suddetta redditività a prescindere da un puro calcolo dei risultati relativi alle imprese esistenti; ciò in considerazione di quello che è l'obiettivo di chi affronta questo tipo di analisi, ossia l'individuazione di tutte le informazioni che possono rivelarsi

¹⁵ A. SINATRA, *Strategia aziendale*, op. cit., p. 108.

¹⁶ A. SINATRA, *Strategia aziendale*, op. cit., p. 107.

¹⁷ G. SALONER, A. SHEPARD, J. PODOLNY, *Strategia d'impresa*, op. cit., p. 154.

¹⁸ E. COTTA RAMUSINO, A. ONETTI, *Strategia d'impresa*, op. cit., p. 153.

necessarie alla scelta di un ambito produttivo e di una fonte di vantaggio competitivo coerente con il mercato.

A tal fine è necessaria una conoscenza approfondita delle forze che determinano l'attrattività del settore; tali fattori sono efficacemente rappresentati all'interno di un modello la cui struttura evidenzia l'interazione tra potenziali nuovi concorrenti, acquirenti, fornitori, prodotti sostitutivi e la rivalità tra i concorrenti del settore.

Tali forze riassumono le regole della concorrenza e ciascuna di esse può assumere un grado di intensità più o meno elevato in relazione alle condizioni di una serie di determinanti chiave che le contraddistinguono.

L'effetto congiunto di questi fattori definisce le potenzialità del settore in termini di remunerazione del capitale investito nel lungo periodo, evidenziando il coinvolgimento di attori diversi e inducendo ad introdurre il concetto di concorrenza allargata.

Per meglio comprendere il ruolo delle cinque forze competitive è necessario analizzarne le determinanti strutturali, con la consapevolezza che queste non sono esclusivamente funzione delle caratteristiche intrinseche del settore. In tal caso, infatti, sarebbe sufficiente individuare il settore giusto e comprenderne i fattori competitivi in modo più approfondito rispetto ai concorrenti, con la conseguenza di rendere l'impresa "prigioniera della struttura del settore in cui opera"¹⁹. In realtà essa può influire sulle cinque forze, giungendo così a modificare le regole della concorrenza e l'attrattività di un settore.

Occorre inoltre precisare che, in relazione alla specificità di ogni singolo settore, le cinque forze non assumono sempre la medesima importanza; non bisogna infatti dimenticare che lo strumento di analisi che si sta osservando è pur sempre un modello, che se da un lato, attraverso l'astrazione, consente di semplificare una realtà complessa e in costante cambiamento, dall'altro non è in grado di coglierne tutte le specificità originali.

1.2.1 La minaccia di nuove entrate

La situazione della concorrenza all'interno di un settore, come si è già accennato, non è determinata esclusivamente dall'azione delle imprese che vi si trovano

¹⁹ M.E. PORTER, *Il vantaggio competitivo*, op. cit., p. 12.

ad operare, ma può essere influenzata dalla minaccia di nuovi concorrenti che hanno, in tempi recenti, iniziato ad operare nel settore o di potenziali concorrenti che potrebbero avvicinarsi ad esso.

Un settore risulta essere particolarmente attrattivo per le imprese esterne quando è in grado di generare un rendimento del capitale maggiore rispetto al costo del capitale stesso. Quando un'impresa fa il suo ingresso in un settore contribuisce all'aumento della capacità operativa ed agisce con l'obiettivo di conquistare quote di mercato a scapito delle imprese esistenti, ad esempio riducendo i margini dei prezzi con la conseguente perdita di attrattività del settore stesso.

Nel caso in cui si verifichi tale ingresso, in quanto non ostacolato dalla presenza di barriere all'entrata, il tasso di profitto tenderà al suo livello competitivo e soltanto fino a quando non si sarà assestato su tale livello si avrà la possibilità di assistere all'entrata di nuovi concorrenti²⁰.

Ovviamente la decisione di avvicinarsi ad un nuovo settore non può prescindere dalla considerazione dei costi da sostenere; se il costo di entrata risulta essere maggiore rispetto al potenziale profitto la minaccia non sussiste.

Se si valutano i possibili nessi tra capacità potenziale di entrata e grado di conoscenza di un business, le probabili entranti saranno aziende che operano a monte o a valle della filiera produttiva esaminata, aziende che operano in settori affini per quanto riguarda le tecnologie impiegate o il mercato di sbocco e, ancora, aziende che sono attive nel medesimo settore, ma in mercati geograficamente diversi²¹. Non sono tuttavia da escludere imprese che provengono da settori non collegati, ma che, attratte da rendimenti di capitale positivi, sviluppano strategie di diversificazione eterogenea avvicinandosi a nuovi business.

In genere la possibilità che nuovi competitori facciano il loro ingresso all'interno di un business è inversamente proporzionale all'"altezza" delle barriere all'entrata, la cui entità è misurata dalle dimensioni del vantaggio che le imprese già affermate detengono sulle nuove entranti.

Le barriere all'entrata sono rappresentate da fattori che consentono alle imprese consolidate sul mercato di ottenere profitti economici positivi, scoraggiando l'ingresso

²⁰ R.M. GRANT, *Contemporary strategy analysis 5/e*, Oxford, Blackwell, Malden, 2005 (trad. it. *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Il Mulino, Bologna, 2006, p.95).

²¹ M. RISPOLI, *Sviluppo dell'impresa e analisi strategica*, Il Mulino, Bologna, 2002, p. 190.

di nuove imprese. Se esistono tali barriere all'interno di un settore, i concorrenti incontreranno notevoli difficoltà nell'entrare, sebbene le performance economiche delle aziende leader siano molto attraenti. Questi elementi ostacolano, quindi, eventuali strategie competitive, attuate da imprese esterne al fine di modificare gli equilibri concorrenziali di un business. Spesso si distinguono due categorie di barriere all'entrata:

- *business – specific*: proteggono tutte le imprese operanti nel business che hanno vantaggi naturali dal lato dei costi, del marketing o della regolamentazione pubblica;
- *firm – specific*: innalzate dalle singole imprese attraverso le proprie strategie competitive.

Tra le principali determinanti delle barriere all'entrata troviamo:

- economie di scala;
- vantaggi assoluti di costo: tecnologia esclusiva, know-how, accesso privilegiato ad input critici, ubicazione geografica favorevole, vantaggi legati alla curva di apprendimento;
- differenziazione di prodotto e lealtà di marca;
- reazione attesa;
- fabbisogno di capitale;
- accesso ai canali di distribuzione;
- barriere istituzionali e legali;
- costi di riconversione;
- “accreditamento” dei fornitori;

A. Economie di scala

Per operare in condizioni di efficienza, all'interno di settori che richiedono un elevato fabbisogno di capitale e notevoli investimenti nella ricerca e in immobilizzazioni materiali (impianti, macchinari, ecc.) o immateriali (concessioni, licenze, ecc.), l'impresa deve essere dotata di ingenti risorse finanziarie, di grandi dimensioni, di grandi volumi di vendita e deve agire su larga scala per ammortizzare gli alti costi fissi. In sostanza si ottiene una riduzione del costo unitario di produzione all'aumentare dei volumi dell'impresa.

Se si ha un andamento simile a quello della curva rappresentata in figura , che mostra la relazione tra volume di produzione e costi aziendali, le economie di scala sono una barriera all'entrata efficace.

Il grafico suggerisce che, se vi sono deviazioni dal livello ottimale di produzione (X), i costi di produzione risultano essere più elevati.

Alcuni settori (rappresentati dalla curva blu) sono caratterizzati da una fascia più ampia di possibili volumi di produzione tali da generare costi di produzione più bassi; altri settori, invece, possiedono una curva delle economie di scala più inclinata (curva rossa) e di conseguenza una fascia di volumi ottimali molto ristretta.

I potenziali nuovi entranti si trovano a dover scegliere tra due alternative: entrare su larga scala facendo aumentare l'offerta del business con il rischio che questa superi la domanda, causando all'impresa sottoutilizzazione della capacità produttiva in attesa dell'aumento dei volumi di vendita; oppure entrare su piccola scala con uno stabilimento di dimensioni più ridotte in modo da mantenere invariato il rapporto "domanda > offerta", accettando una posizione di svantaggio di costo e non potendo sfruttare le economie di scala.

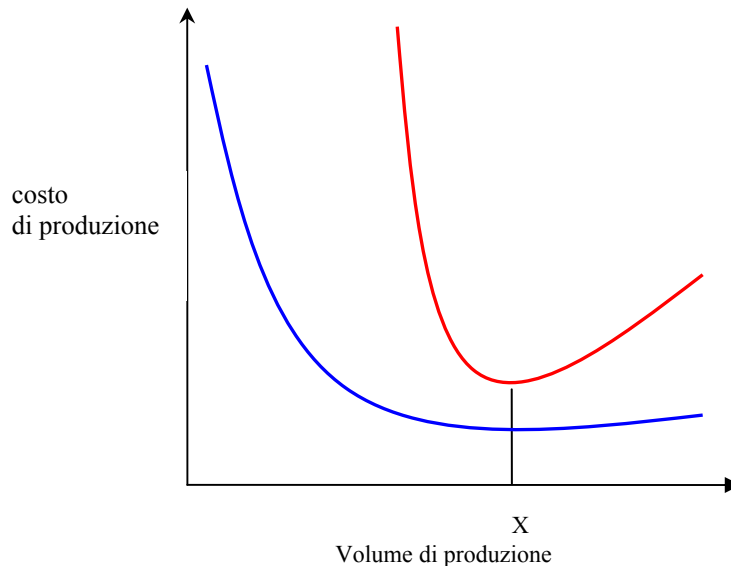
Di fronte a questa scelta si può supporre che il potenziale entrante rinunci, nonostante gli elevati profitti rendano il settore fortemente attrattivo; fatti salvi i casi in cui riesca a sviluppare una nuova tecnologia di produzione, ottenendo risultati economici migliori, o a differenziare i propri prodotti, applicando prezzi più alti a copertura dei più elevati costi di produzione. Il tutto senza omettere il confronto tra costi necessari per l'abbattimento delle barriere e profitto derivante dall'ingresso nel settore.

Non bisogna dimenticare, infine, che anche le imprese già affermate possono agire sulle barriere scoraggiando l'entrata dei nuovi concorrenti.

Le principali economie di scala possono essere realizzate nell'ambito della produzione, della R&S, del marketing, dei servizi, della distribuzione, della finanza e praticamente in ogni altra sfera di un business²².

²² M.E. PORTER, *On Competition*, Harvard Business School Press, Boston, 1998, p. 24.

Grafico 1.1 – economie di scala e costo di produzione²³



B. Vantaggi assoluti di costo²⁴

Oltre alle economie di scala, le imprese possono avere ulteriori vantaggi di costo, indipendenti dai volumi di produzione e generati da cinque diverse fonti.

Una di queste è la tecnologia esclusiva, con riferimento a tecnologie segrete o brevettate che, pur non essendo necessariamente legate alle economie di scala, consentono alle aziende presenti nel settore di ridurre i loro costi al di sotto di quelli dei potenziali concorrenti che, per competere, dovrebbero sviluppare tecniche sostitutive. In genere ciò comporta rischi ed elevati costi in termini di ricerca e in termini di possibili liti giudiziarie per eventuali violazioni di brevetti. Se l'insieme dei costi di duplicazione per i potenziali entranti è maggiore del possibile profitto, la barriera all'entrata risulta efficace.

Un'altra fonte di vantaggio di costo è il know-how sviluppato nel tempo e costituito da molteplici conoscenze, abilità e dati. L'accumularsi di tutte queste informazioni fa sì che l'impresa sia in grado di interagire con clienti e fornitori con

²³ J. B. BARNEY, *Risorse, competenze e vantaggi competitivi*, op. cit., p. 55.

²⁴ J. B. BARNEY, *Risorse, competenze e vantaggi competitivi*, op. cit., p. 58.

creatività e qualità dei prodotti. È chiaro come il know-how possa rappresentare una barriera all'entrata, in quanto difficilmente acquisibile in periodi brevi²⁵.

Una terza fonte di vantaggio di costo in grado di creare una barriera all'entrata è l'accesso privilegiato alle materie prime e agli input critici. Se le aziende esistenti sono in grado di acquistare queste materie prime ad un prezzo inferiore, rispetto al pieno valore e rispetto a quello che pagherebbero i potenziali concorrenti, possono vantare un effettivo vantaggio. Ciò, in genere, avviene quando il pieno valore non è inizialmente manifesto, né prevedibile, oppure quando cambiamenti nella tecnologia e nella domanda di mercato possono apportare variazioni a tale valore.

Le imprese che vogliono entrare in un secondo momento devono sostenere un costo pari al pieno valore senza poter, quindi, ottenere un profitto superiore al normale.

Significativa è, inoltre, l'ubicazione geografica favorevole che fornisce la possibilità di sfruttare una posizione strategica ad un costo inferiore rispetto al valore effettivo, avendola conquistata prima che il pieno valore si rivelasse.

Da ultimo, ma non per importanza, il vantaggio derivante dalle economie di apprendimento che si manifesta grazie all'accumulo di esperienza da parte delle aziende del settore; ciò fa sì che i loro costi di produzione decrescano, all'aumentare dei volumi, ad un ritmo maggiore rispetto a quelli dei concorrenti potenziali che devono ancora acquisire l'esperienza necessaria.

C. Differenziazione di prodotto e lealtà di marca

Le aziende competitive sul mercato, dotate di differenziazione produttiva, godono dei vantaggi di immagine della marca e di un'elevata fedeltà della clientela: due punti di forza che i potenziali concorrenti non possiedono. Questi ultimi si trovano, quindi, a dover sostenere, oltre ai costi standard per l'avvio di una nuova produzione, costi aggiuntivi in pubblicità e promozione, per raggiungere livelli di conoscenza in grado di competere con quelli delle imprese consolidate; tali imprese, grazie a particolari caratteristiche tecnico - qualitative o a marchi dotati di un carattere distintivo,

²⁵ Significativo è l'esempio dell'home entertainment, oggetto di mire da parte dei gestori telefonici intenzionati a trasmettere film e musica utilizzando i normali cavi destinati alle trasmissioni telefoniche. Le conoscenze di cui risultavano carenti tali gestori, non riguardavano soltanto aspetti tecnici, bensì nozioni di marketing; questa attività, infatti, a differenza di quella relativa ai loro prodotti, non poteva limitarsi ad offrire affidabilità a basso costo, ma doveva puntare alla varietà e alla qualità dei programmi

sono in grado di creare una maggiore fedeltà nei clienti, quindi volumi di vendita più stabili e sono meno vulnerabili nei confronti dei nuovi entranti.

L'unica alternativa, per gli eventuali nuovi entranti, è quella di accettare la collocazione in una posizione di nicchia o competere mediante una riduzione dei prezzi.

Analizzando il grado di differenziazione del prodotto e il vantaggio che esso comporta, occorre comparare i costi che le imprese nel settore sostengono, per elevare questo tipo di barriera, con il valore che consegue alla mancata entrata di nuovi concorrenti; se costi e valore si equivalgono le aziende presenti non otterranno profitti al di sopra del livello normale.

D. Reazione attesa da parte dei produttori esistenti

Le tre condizioni che determinano le barriere all'entrata finora approfondite, rappresentano attività che le imprese compiono, in primo luogo, per migliorare la propria efficienza e vincere la competizione con i concorrenti presenti nel settore in cui operano; si parla, pertanto, di barriere all'entrata naturali, in quanto il fine della dissuasione all'ingresso è soltanto secondario a quelli di efficienza e miglioramento della posizione competitiva nel settore.

Le azioni di ritorsione nei confronti di possibili entranti da parte dei produttori consolidati hanno, invece, come obiettivo principale, quello di dissuadere nuovi ingressi, talvolta anche a scapito della propria efficienza.

La reazione può essere attivata sottoforma di riduzione dei prezzi e le politiche delle società di trasporto aereo nei confronti dei nuovi entranti a basso costo rappresentano un chiaro esempio. Esistono, inoltre, altre forme di contrattacco quali l'incremento della pubblicità, la promozione delle vendite, il conflitto legale, l'investimento nella differenziazione di prodotto e nel livello di produzione che massimizza l'effetto delle economie di scala, in misura maggiore rispetto a quanto richiesto dalla concorrenza attuale; citiamo, inoltre, la limitazione all'accesso ai canali distributivi o ai clienti e l'accelerazione forzata del ciclo di vita dei prodotti. Diventa necessario, quindi, mettere in conto una serie di spese per questi interventi di dissuasione, valutando attentamente il trade - off tra benefici e costi.

Se l'azione di allontanamento è efficace, i potenziali nuovi entranti si trovano a scegliere tra l'abbandono della loro strategia di entrata o l'inserimento su piccola scala

in segmenti di mercato meno visibili; ma affinché ciò si verifichi devono essere valide alcune condizioni. In primis l'azienda deve essere in grado di ostacolare in modo efficace i nuovi concorrenti, attraverso investimenti di dissuasione che devono essere specifici, quindi dotati di valore in un limitato ambito di attività economiche e devono essere resi pubblici in modo tale che, il potenziale entrante ne sia informato e quindi il loro impatto sia forte.

Non bisogna dimenticare che la reputazione stessa delle imprese consolidate può fungere da deterrente ai possibili nuovi concorrenti; se essa, infatti, ha precedenti esperienze di comportamento predatorio, di fermezza nelle guerre di prezzo, ecc., le aspettative di una spietata concorrenza post entrata possono allontanare le imprese esterne.

E. Fabbisogno di capitale

Se il fabbisogno di capitale, necessario per entrare in un settore e acquisire condizioni valide per competere, è elevato, le imprese esterne, comprese quelle di maggiori dimensioni, saranno fortemente scoraggiate.

La possibilità di operare all'interno di alcuni business è legata al sostenimento di costi di R&S così elevati da rendere improbabile l'ingresso di nuovi concorrenti. Questa affermazione è valida, ad esempio, per la produzione di grandi aeroplani per il trasporto passeggeri, ma anche per l'attività di lancio dei satelliti commerciali; generalmente molto bassi sono, invece, i costi per l'avviamento di iniziative basate su Internet o nel settore dei servizi²⁶.

In realtà, supponendo una condizione di efficienza dei mercati di capitali, "le aziende dovrebbero sempre poter ottenere i capitali da investire in strategie che presentino un valore attuale netto positivo", che si ottiene quando il costo da sostenere per l'ingresso nel settore è inferiore al cash flow attualizzato derivante dall'entrata. Le aziende consolidate si trovano, tuttavia, a dover sostenere un costo del capitale minore rispetto ai potenziali entranti e questo gap costituisce una significativa barriera all'entrata.

²⁶ R.M. GRANT, *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, op. cit., p. 96.

F. Accesso ai canali di distribuzione

Per comprendere il funzionamento di questa tipologia di barriera all'ingresso occorre ricordare che, i canali di distribuzione possiedono una limitata capacità di assorbimento e ciò è facilmente comprensibile se si pensa allo spazio definito sugli scaffali. L'esempio della grande distribuzione è significativo. Infatti, per l'accesso a questo canale di sbocco, è fondamentale uno stretto rapporto tra l'impresa fornitrice e quella di distribuzione; questa relazione rappresenta un fattore critico affinché il prodotto e le relative attività promozionali abbiano successo sul mercato. Se il suddetto rapporto si consolida, è probabile che l'azienda distributrice agevoli l'offerta dei produttori, offrendo loro gli spazi più visibili ed enfatizzando le promozioni all'interno dei punti vendita.

Non bisogna dimenticare che i dettaglianti sono avversi al rischio e spesso rifiutano di trattare la merce di un nuovo produttore, che dovrà accontentarsi di piccoli spazi negli scaffali dei supermercati.

Per cui, se le aziende di un settore sono riuscite a garantirsi l'accesso ai principali canali di distribuzione, i potenziali entranti dovrebbero crearne di nuovi, ma questo generalmente comporta elevati costi che dissuadono l'ingresso. Lo sviluppo di Internet e le nuove tecnologie informatiche hanno, in parte, facilitato questa opzione, consentendo di aggiungere ai tradizionali canali di vendita un sito Internet in cui commercializzare i propri prodotti.

G. Barriere istituzionali, legali e politiche governative

Il contributo dei governi alla creazione di efficaci barriere all'entrata è di fondamentale importanza, in particolare quando impongono controlli, limiti e barriere economiche. In alcuni settori, infatti, l'ingresso è subordinato all'ottenimento di una licenza da parte dell'autorità pubblica. Questa concessione consente ad un numero ristretto di imprese di offrire un determinato servizio.

In molti casi le politiche governative che vincolano l'entrata in alcuni settori sono collegate alle prescrizioni relative alla redditività delle aziende già esistenti. Significativo è il caso del business aereo dove la deregulation ha, da un lato consentito l'ingresso di nuove compagnie aeree e dall'altro posto le condizioni per lo sviluppo

della competizione, creando così la possibilità di ottenere, seppur con molte difficoltà, profitti superiori al normale.

Un altro aspetto importante riguarda tutto il sistema di tutela della proprietà industriale ed intellettuale, con particolare riferimento ai settori ad alta intensità di conoscenza, dove il ruolo di barriera all'entrata è esercitato da brevetti, copyright e altre forme di protezione legale.

Infine, i nuovi concorrenti si trovano in una situazione di svantaggio rispetto alle imprese esistenti, nel caso in cui vogliano fare il loro ingresso in un settore in cui vi sia l'obbligo di osservare standard ambientali e di sicurezza; in tal caso, infatti, dovrebbero sostenere elevati costi per adeguarsi alle norme previste.

H. Costi di riconversione

Con il termine “costi di riconversione” o “switching cost” si fa riferimento ai costi che il cliente deve sostenere nel momento in cui passa dal fornitore tradizionale ad un altro. La sostituzione comporta, inizialmente, un dispendio di risorse per la ricerca di una nuova controparte e per verificarne l'affidabilità delle prestazioni; in aggiunta i clienti, soprattutto per quanto riguarda una serie di prodotti e servizi, devono sostenere notevoli spese per imparare tutte le nozioni necessarie all'utilizzo del bene, nonché alla sua manutenzione. I potenziali entranti devono, quindi, riuscire a convincere gli acquirenti sul fatto che la loro offerta sia migliore e che il beneficio ottenuto sia superiore ai costi per il passaggio al nuovo prodotto.

In alcuni settori è fondamentale la capacità di adattare l'offerta ai bisogni del cliente, mentre in altri è essenziale il carattere fiduciario del rapporto con il fornitore; questo fa sì che si crei una relazione così forte da rendere nulla l'intenzione di rivolgersi ad un fornitore alternativo. Quindi, se i costi di riconversione, che comprendono anche i “costi psicologici” relativi alla percezione di una rottura di rapporti consolidati²⁷, sono alti, i clienti non considereranno attraente l'offerta di nuovi entranti, innalzando essi stessi della barriera²⁸.

Questa tipologia di barriera all'entrata è strettamente connessa a quelle relative alla differenziazione di prodotto e al vantaggio di costo; infatti i clienti potrebbero avvicinarsi ai prodotti o servizi di un nuovo concorrente nel caso percepiscano un valore

²⁷ A. SINATRA, *Strategia aziendale*, op. cit., p. 110.

²⁸ E. COTTA RAMUSINO, A. ONETTI, *Strategia d'impresa*, op. cit., p. 168.

superiore rispetto alle alternative, osservando un bene maggiormente differenziato o a basso costo.

I. “Accreditamento” dei fornitori

In alcuni settori l’avvio di un rapporto commerciale è sempre più spesso subordinato all’iscrizione o meno dei fornitori in un apposito albo. La procedura di accreditamento richiede che i fornitori siano in possesso di determinati requisiti, che si concretizzano generalmente nella Certificazione di Qualità. L’ottenimento di tale certificazione, comporta il dispendio di notevoli risorse, rappresentando quindi una barriera per chi vuole entrare in questi settori, anche in considerazione del fatto che l’accreditamento non garantisce l’instaurarsi di un rapporto di fornitura²⁹.

1.2.2 La rivalità tra le imprese del settore.

L’intensità della concorrenza fra le imprese presenti nel settore influenza in modo sostanziale la competitività e il livello di redditività dello stesso, spingendo il tasso di rendimento del capitale investito verso valori limite, propri di una situazione di concorrenza perfetta. La rivalità che ne deriva rappresenta una forte minaccia, generando una riduzione dei profitti.

In alcuni settori la “battaglia” si gioca sul prezzo che, a volte, viene fissato sotto il livello di costo determinando così ingenti perdite. In altri ambiti, invece, le leve per battere la concorrenza riguardano le campagne pubblicitarie, l’innovazione, spesso con l’introduzione di nuovi prodotti, la reazione tempestiva ed altri elementi che non generano riduzioni di prezzo.

Sette sono i principali fattori da analizzare:

- 1) concentrazione
- 2) differenziazione del prodotto
- 3) diversità dei concorrenti
- 4) crescita del mercato
- 5) eccesso di capacità produttiva
- 6) condizioni di costo

²⁹ E. COTTA RAMUSINO, A. ONETTI, *Strategia d’impresa*, op. cit., p. 168.

- 7) forte motivazione
- 8) barriere all'uscita

1) Concentrazione

Il numero di aziende all'interno di un mercato e la loro classificazione in base alle dimensioni, rappresentano un dato fondamentale per comprendere l'intensità della rivalità. Questa, infatti, è generalmente più intensa quando le imprese sono molte, hanno all'incirca tutte la stessa dimensione, contribuiscono in minima parte alla produzione totale e l'effetto dell'attività di una singola sulle altre è irrilevante.

La concentrazione viene generalmente misurata dall'indice di concentrazione industriale, che valuta la somma delle quote di mercato dei principali produttori. Ad esempio, se si calcola l'indice di concentrazione delle prime quattro imprese all'interno di un settore, si prendono in considerazione le rispettive quote di mercato e si procede alla loro somma, andando a determinare se il mercato in esame sia più o meno concorrenziale.

In mercati poco concorrenziali, dove si individua una situazione di oligopolio o monopolio, si ha una limitata concorrenza di prezzo, mentre la competizione si gioca sulla pubblicità, sulla promozione e sull'introduzione di innovazioni del prodotto.

Un settore che ha subito un notevole incremento di rivalità, in relazione ad una crescita delle imprese presenti, è quello dei computer portatili; qui, anno per anno, si è assistito ad una forte riduzione dei prezzi, in conseguenza soprattutto dei miglioramenti tecnologici e produttivi che sono stati introdotti, ma anche quale effetto della forte competizione. Si va così ad erodere i margini di profitto, portandoli al 3-4%³⁰.

2) Differenziazione del prodotto

Un'ulteriore determinante della rivalità tra le imprese del settore riguarda l'offerta delle aziende; essa, infatti, può assumere un maggiore o minore grado di differenziazione, andando ad incidere sulla natura e sull'intensità della competizione.

Se le offerte dei singoli produttori sono molto simili e non vi è la possibilità di implementare una strategia di differenziazione, la competizione si gioca sul prezzo, in quanto i consumatori cambiano facilmente un prodotto con beni sostitutivi offerti da

³⁰ J. B. BARNEY, *Risorse, competenze e vantaggi competitivi*, op. cit., p. 70.

altri produttori e questi sono indotti a ridurre i prezzi per poter attrarre più clienti e ampliare i volumi di vendita.

Nei settori in cui il livello di rivalità è molto elevato, la guerra dei prezzi è all'ordine del giorno; i mercati delle commodities e il settore del trasporto aereo sono esempi significativi di realtà dove le poche opzioni di differenziazione hanno spinto verso il basso i prezzi e di conseguenza i profitti. I business che consentono alle imprese di differenziare i propri prodotti, raramente competono sulla base dei prezzi, tuttavia questa tipologia di vantaggio non può essere considerata impossibile.

3) Diversità dei concorrenti

Se le imprese all'interno di un settore sono simili tra loro, dal punto di vista delle origini, degli obiettivi perseguiti, della struttura dei costi, delle strategie, degli stili di management e della forma mentis di chi le governa, possono allontanare una minaccia di guerra dei prezzi, dando vita ad accordi collusivi di varia natura. Al contrario, le diversità tra imprese concorrenti, rendono la rivalità meno prevedibile e più turbolenta, a causa delle disparità nei modi di competere e della maggiore aggressività.

4) Crescita del mercato

Alcuni settori sono caratterizzati da un ritmo di crescita piuttosto lento e questa condizione contribuisce all'intensificarsi della rivalità tra le imprese, che si trovano a dover "strappare" quote di mercato ai loro rivali per incrementare il fatturato. Fino a quando il tasso di sviluppo è alto, la concorrenza non influisce in maniera critica sulla redditività, le imprese dominanti ottengono profitti più elevati, ma anche quelle minori, grazie ad una domanda in grado di sostenere prezzi di un certo livello, raggiungono risultati economici positivi. Quando lo sviluppo rallenta, la competizione si intensifica e la guerra dei prezzi diventa una minaccia.

5) Eccesso di capacità produttiva

Durante i periodi di recessione si verifica una riduzione di redditività del settore, dovuta principalmente ad un eccesso di capacità produttiva; questa non trova più sbocco in un'adeguata domanda, inducendo le imprese a ridurre i prezzi per far salire l'interesse dei consumatori verso i propri prodotti e ampliare i volumi di vendita. Ciò contribuisce ad un'intensificazione della rivalità tra i concorrenti.

Le cause dell'eccesso di capacità produttiva possono essere molteplici: alcuni settori sono soggetti a fasi cicliche; in altri casi, invece, essa è dovuta ad un eccesso di

investimenti finalizzati al raggiungimento di economie di scala. “Saturare la capacità operativa, per ridurre i costi unitari è un obiettivo prioritario”³¹; tali investimenti portano necessariamente ad un eccesso di offerta rispetto alla domanda e di conseguenza ad una diminuzione dei prezzi. In altri casi ancora, il problema risiede nel declino della domanda stessa, con il rischio che la situazione non migliori o addirittura sia destinata a peggiorare.

6) Condizioni di costo

La struttura dei costi rappresenta un’ulteriore fattore fondamentale per lo studio della concorrenza tra le imprese consolidate in un settore. È stato sottolineato il fatto che, un eccesso di capacità produttiva porta ad una diminuzione dei prezzi; tuttavia è importante stabilire per quanto si protrae questa discesa. Per trovare una risposta occorre analizzare la struttura dei costi. Se il rapporto costi fissi/costi variabili è molto elevato, l’obiettivo diventa quello di conseguire il maggior numero di vendite ad un prezzo in grado di coprire almeno i costi variabili; per cui la cifra richiesta per l’acquisto di un determinato bene o servizio potrà ridursi fino ad un valore pari ai costi variabili sostenuti per la produzione o l’erogazione. Questa situazione genera ingenti perdite in termini di redditività, come si è verificato negli ultimi anni nel settore del trasporto aereo³².

7) Forte motivazione

La competizione all’interno di un settore può, in alcuni casi, essere resa più intensa, in concomitanza con la presenza di un’impresa che è alla ricerca del successo anche a costo di sacrificare i risultati nel breve periodo.

8) Barriere all’uscita

Abbiamo sottolineato in precedenza l’importanza di valutare l’attrattività del settore e il ruolo fondamentale delle cinque forze competitive; in particolare con riferimento alla “minaccia di nuove entrate” si è fatto accenno alla funzione delle barriere all’entrata; tuttavia occorre precisare che la redditività di un settore e, in particolare, l’intensità della concorrenza al suo interno sono influenzate anche da una serie di barriere all’uscita.

L’uscita consiste nel ritiro di un prodotto da un dato mercato, in seguito alla chiusura di un’impresa o alla sua esclusiva permanenza all’estero. Se vi sono degli

³¹ G. PELLICELLI, *Strategie d’impresa*, op. cit., p. 136.

³² R.M. GRANT, *L’analisi strategica per le decisioni aziendali*, op. cit., p. 101.

ostacoli all'uscita da un determinato settore, le imprese cercano di rimanere all'interno anche quando si verifica un calo della domanda o una riduzione dei margini di reddito; di conseguenza vi sono troppi concorrenti nel business, vi è un eccesso di capacità produttiva rispetto alla domanda ed è possibile che si inneschi una guerra dei prezzi.

Un settore in difficoltà dovrebbe essere caratterizzato da una riduzione del numero dei concorrenti, ma a causa delle suddette barriere ciò non avviene, con un conseguente aumento della tensione competitiva.

Vi sono diverse tipologie di barriere all'uscita che fanno riferimento a fattori economici specifici, a fattori emotivi o ancora ad ostacoli politici e sociali³³. In primo luogo occorre considerare il fattore della dimensione degli investimenti necessari all'interno dei diversi business. Dove questa è estremamente ampia, le imprese accumulano risorse e creano organizzazioni produttive imponenti e complesse, con strutture di costo caratterizzate da notevoli costi fissi. Nel caso in cui si verifichi un calo della domanda questa tipologia d'imprese cerca di reagire per mantenere le proprie quote di mercato e questo porta inevitabilmente ad una guerra dei prezzi; infatti uscire dal business comporterebbe la distruzione di enormi strutture produttive e una riconversione non realizzabile nel breve termine.

Con riferimento alla specificità degli investimenti si individuano nuovamente problemi di riconversione; molte produzioni specializzate richiedono assets tangibili ed intangibili, difficilmente recuperabili nel caso in cui il business venga abbandonato.

Non sono da dimenticare, poi, gli accordi di lungo periodo che vengono stipulati con i fornitori o con i clienti e comportano oneri piuttosto elevati, in caso di scioglimento prima del termine; infine, può rappresentare un ostacolo all'uscita dal settore, il comportamento del management, che può rivelarsi orgoglioso e rifiutare l'uscita considerandola una sconfitta.

A questo punto è interessante un'analisi congiunta delle due tipologie di barriere, che consente di delineare quattro diversi scenari competitivi rappresentati in figura . In base a questa matrice si individua una relazione tra le barriere all'entrata e quelle all'uscita, che va ad incidere sulla redditività e sul grado di rischio di quest'ultima, coerentemente con la logica che attribuisce una remunerazione maggiore per le attività più rischiose ed inferiore per quelle connotate da un minore rischio. Il

³³ A. SINATRA, *Strategia aziendale*, op. cit., p. 110.

mercato più attrattivo è quello in cui le barriere all'entrata sono alte e quelle all'uscita sono basse; se le due tipologie sono entrambe alte, il potenziale di profitto è elevato, ma le imprese sono soggette a maggiori rischi; quando, invece, sono entrambe basse i profitti si mantengono stabili, ma sono modesti. Infine, quando le barriere all'entrata sono basse e quelle all'uscita sono alte, si ha un eccesso cronico di capacità e una depressione dei profitti per tutti.

In generale, comunque, le imprese sono sempre alla ricerca di prestazioni superiori a quelle che si possono ottenere in media all'interno di un settore; le barriere aiutano a raggiungere questo fine, ma non sempre sono efficaci nei confronti di tutte le tipologie di impresa. In alcuni casi, infatti, pur essendo valide nei confronti di nuove realtà aziendali, non lo sono contro imprese che sono già consolidate in altri settori e perseguono una strategia di diversificazione³⁴.

		Barriere all'uscita (stabilità della redditività)	
		Basse	Alte
Barriere all'entrata (dimensione della redditività)	Alte	Redditività alta & basso rischio	Redditività alta & elevato rischio
	Basse	Redditività bassa & basso rischio	Redditività bassa & elevato rischio

Figura 1.6 – Prospettive di redditività in relazione alle barriere all'ingresso e all'uscita³⁵

1.2.3 La minaccia di prodotti e servizi sostitutivi

L'esistenza di prodotti sostitutivi rappresenta una minaccia ambientale che può esercitare un impatto rilevante sulla redditività di un settore. La disponibilità di beni in

³⁴ R.M. GRANT, *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, op. cit., p. 96.

³⁵ A. SINATRA, *Strategia aziendale*, op. cit., p. 112.

grado di soddisfare i bisogni di un consumatore in luogo di un determinato prodotto, influisce sul prezzo che i clienti sono disposti a pagare per il prodotto stesso.

Nel caso in cui non vi siano prodotti sostitutivi la domanda è rigida rispetto al prezzo; per cui ad un aumento del prezzo del bene si rileva una relativa insensibilità da parte dei consumatori.

Se esistono, invece, prodotti sostitutivi, la replica ad un eventuale aumento di prezzo può prevedere un cambiamento nelle preferenze degli acquirenti, inducendoli ad abbandonare il prodotto. La presenza di prodotti diversi per soddisfare lo stesso bisogno non consente alle imprese di innalzare i prezzi senza limiti, vincolando di conseguenza, gli stessi profitti.

Elemento propulsore per la concorrenza di prodotti sostitutivi attraverso una forma innovativa, è stato il commercio elettronico che ha avuto un effetto fortemente negativo sui profitti di imprese presenti, anche da molto tempo, in determinati settori.

Bisogna però precisare che quando un prodotto soddisfa bisogni estremamente complessi e quando si riscontra una notevole difficoltà nell'individuare peculiarità nelle diverse prestazioni, i consumatori non cambiano le loro preferenze in funzione di differenze nei prezzi, continuando ad essere fedeli al prodotto o alla marca prescelta³⁶.

1.2.4 Il potere contrattuale dei fornitori

Con l'analisi della forza competitiva riguardante i fornitori si prende in considerazione l'aspetto "verticale" della dimensione concorrenziale di un business, esaminando il potere contrattuale e la sua distribuzione lungo la filiera produttiva ed identificando un'ulteriore componente in grado di definire l'attrattività di uno spazio competitivo.

In virtù del loro potere contrattuale i fornitori possono rappresentare una minaccia, più o meno temibile, per le performance delle imprese di un settore; essi, infatti, possono agire sulla leva del prezzo e della qualità ed in particolare, aumentando il primo e riducendo la seconda, sono in grado di erodere una parte dei profitti. In sostanza chi ha un forte potere contrattuale ha la possibilità di sostituire una controparte con un'altra, che possa garantire simili prestazioni ad un prezzo migliore; per questa

³⁶ R.M. GRANT, *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, op. cit., p. 95.

ragione può imporre la propria volontà sugli aspetti fondamentali dello scambio, quali prezzo, termini di pagamento, standard di qualità, ecc.. Ne deriva che la controparte, detenendo una maggiore forza contrattuale, può incrementare la propria redditività, aumentano i margini sul fatturato e, quindi, il ROS³⁷, riducendo il fabbisogno di capitale con un miglioramento del Turnover³⁸ e, più in generale, innalzando la redditività operativa dell'azienda (ROI)³⁹.

Preso atto che, la facilità con cui le imprese del settore possono cambiare fornitori e il potere contrattuale delle parti sono elementi fondamentali da prendere in considerazione, è possibile identificare una serie di fattori che influiscono sull'intensità della minaccia di trasferimento di parte dei profitti ai fornitori:

- I. livello di concentrazione dei fornitori all'interno del settore
- II. esistenza di prodotti sostitutivi
- III. offerta di prodotti unici o estremamente differenziati
- IV. possibilità per i fornitori di integrarsi a valle
- V. importanza dei clienti

I. Livello di concentrazione

Se il settore è dominato da un ristretto numero di imprese fornitrici, queste detengono un forte potere contrattuale, in quanto le aziende clienti non hanno alternative nella scelta e sono costrette ad accettare prezzi più elevati o altre iniziative, anche se potenzialmente negative per i propri profitti. Quando, al contrario, i fornitori sono tanti, sono i clienti ad avere in pugno la situazione; infatti, ad eventuali azioni di incremento dei prezzi o peggioramento della qualità, possono rispondere con un ritiro immediato degli ordini e rivolgendosi ad altre imprese per le forniture.

II. Esistenza di prodotti sostitutivi

Per le stesse ragioni che determinano un forte potere contrattuale per le imprese fornitrici in grado di dominare un settore, l'assenza di prodotti sostitutivi genera un

³⁷ Il ROS (Return on Sales) è dato dal rapporto tra utile operativo e valore della produzione (fatturato) ed indica i margini ottenibili sul fatturato dalla gestione caratteristica.

³⁸ Il Capital Turnover, dato dal rapporto tra valore della produzione e capitale investito, indica quanto capitale è assorbito dai processi di gestione.

³⁹ Il ROI (Return on Investment) è dato dal prodotto tra ROS e Turnover e misura il rendimento del capitale complessivamente investito nell'impresa; valuta la *performance* dell'impresa nella propria attività tipica a prescindere dalle modalità di finanziamento degli investimenti.

effetto simile, creando una situazione di vantaggio che i fornitori possono sfruttare per ottenere profitti dai clienti.

Se esistono sostituti, i fornitori hanno un potere limitato e si trovano spesso a dover ridurre il prezzo dei loro prodotti per continuare ad essere attraenti per i clienti.

III. Offerta di prodotti unici o estremamente differenziati

Se i prodotti che costituiscono l'offerta dei fornitori sono dotati di un carattere di unicità, il loro potere contrattuale risulta rinforzato e ciò rappresenta una forte minaccia. Non solo l'unicità, ma anche la complessità dei beni è importante al fine di determinare chi, tra clienti e fornitori, detiene il maggior potere contrattuale.

Se, infatti, i prodotti della fornitura sono semplici, ad esempio si tratta di commodities offerte a grandi imprese, i fornitori detengono un potere contrattuale molto basso; se, invece, si tratta di beni tecnologicamente avanzati e complessi, la forza contrattuale sarà notevolmente più elevata a scapito dei profitti delle imprese clienti.

IV. Possibilità per i fornitori di integrarsi a valle

Attraverso l'integrazione verticale a valle i fornitori possono entrare a competere all'interno di un settore: si tratta del pericolo più forte che essi possono creare, diventando diretti concorrenti e "assorbendo" una parte dei profitti aziendali. Questa possibilità non può concretizzarsi nel caso in cui esistano elevate barriere all'entrata che comportano notevoli costi per realizzare l'integrazione.

V. Importanza dei clienti

Se le aziende clienti non rappresentano una parte significativa del volume di vendita dei fornitori, questi ultimi possono rappresentare una minaccia. Infatti, nonostante le loro azioni possano comportare svantaggi per i clienti più piccoli ed una conseguente disaffezione degli stessi, non hanno timore di perderli, poiché costituiscono soltanto una piccola parte del loro fatturato. Essi si preoccupano piuttosto di mantenere gli acquirenti maggiori, adottando politiche di riduzione dei prezzi e miglioramento della qualità, per rafforzarne la fedeltà, esercitando un minore potere contrattuale.

1.2.5 Il potere contrattuale degli acquirenti

L'analisi dei fattori dai quali dipende la ripartizione del potere contrattuale tra produttori e acquirenti è molto simile a quella che si occupa delle relazioni tra produttori e fornitori.

Se si prende in considerazione il rapporto impresa – acquirente, l’ambito di riferimento è il mercato degli output dove si vendono beni e servizi ai clienti, siano essi distributori, consumatori oppure produttori. Lo scambio dei beni tra due categorie di soggetti genera valore, che viene ripartito tra le stesse in relazione al diverso grado di potere contrattuale. “L’equilibrio tra il potere delle parti in una transazione dipende dalla credibilità e dall’efficacia con la quale ciascuno attua la minaccia”⁴⁰, nonché dall’abilità nel trarre vantaggio dalle proprie capacità negoziali.

Il principio è lo stesso che si è trattato nel paragrafo precedente, per cui se i clienti detengono un’elevata forza contrattuale, i profitti aziendali devono “sopravvivere” ad una forte minaccia, determinata ancora una volta da una serie di fattori fondamentali:

1. numero dei clienti
2. livello di differenziazione dei prodotti
3. incidenza sui costi complessivi
4. intensità della concorrenza
5. importanza del prodotto per la qualità
6. informazioni degli acquirenti e i profitti insoddisfacenti
7. minaccia di integrazione verticale a monte

1. Numero dei clienti

La dimensione e la concentrazione dei clienti è un aspetto fondamentale per determinarne il potere contrattuale. Se un’azienda ha un basso numero di acquirenti, necessariamente ciascuno ha un volume di acquisti elevato e costituisce un’alta percentuale del suo fatturato, per cui un eventuale perdita di uno di essi comporta un notevole costo che andrà ad incidere sul profitto. Un caso significativo riguarda le aziende che hanno come clienti grandi catene al dettaglio le quali richiedono precisi requisiti logistici o di altra natura; se i fornitori non sono in grado di soddisfarli, rischiano la perdita definitiva di importanti acquirenti⁴¹. In Italia la grande distribuzione organizzata (GDO) ha subito un processo di concentrazione, a partire dagli anni Cinquanta e Sessanta, in concomitanza del quale si è verificata una diminuzione del numero di punti vendita al dettaglio e un aumento delle dimensioni degli stessi. Questa situazione, insieme all’aggregazione dei diversi gruppi, finalizzata ad effettuare acquisti

⁴⁰ R.M. GRANT, *L’analisi strategica per le decisioni aziendali*, op. cit., p. 103.

⁴¹ J. B. BARNEY, *Risorse, competenze e vantaggi competitivi*, op. cit., p. 75.

più convenienti, ha contribuito a rafforzare il potere negoziale nei confronti dei produttori di beni destinati alle catene distributive. Un ruolo chiave in questo contesto è affidato alle centrali d'acquisto che, operando per più gruppi contemporaneamente, riescono a ottenere dalle imprese produttrici condizioni molto favorevoli⁴².

2. Livello di differenziazione dei prodotti

Se il prodotto che si vende alla clientela è standardizzato e difficilmente differenziabile, è relativamente semplice trovare fornitori alternativi dello stesso bene e gestire la trattativa. In questa situazione, essendo il potere contrattuale degli acquirenti molto forte, chi vende è spesso costretto a mantenere prezzi più bassi, rinunciando ad un'ampia fetta di profitti.

Al contrario, se i beni sono differenziati e dotati di elevati standard di qualità, o caratterizzati da una forte immagine di marca supportata da intense politiche di comunicazione, “gli spazi negoziali per il compratore si restringono”⁴³.

3. Incidenza sui costi complessivi

Se, analizzando il conto economico di un'azienda cliente, si individua un valore elevato in corrispondenza della voce “costi di approvvigionamento”, è possibile supporre che la forza contrattuale del soggetto in esame sia piuttosto elevata. La variabile prezzo, in questa circostanza, rappresenta una pedina fondamentale per la realizzazione dei profitti e l'impresa sarà, quindi, alla continua ricerca di offerte più economiche, senza sottovalutare il rapporto qualità/prezzo.

Inoltre, la sensibilità al prezzo degli acquirenti si definisce in funzione dell'importanza di un componente rispetto al costo totale.

4. Intensità della concorrenza

Se tra i clienti sussiste una situazione di forte competizione, la ricerca di forniture a prezzi più convenienti diventa un obiettivo indispensabile per conseguire i profitti. Le aziende produttrici sono, perciò, chiamate ad abbassare i prezzi e a migliorare la qualità, se vogliono mantenere la fedeltà dei propri clienti.

5. Importanza del prodotto per la qualità

Nel caso in cui l'acquisto di un determinato bene rappresenti un elemento fondamentale per la qualità dei prodotti o servizi dell'acquirente, la sensibilità al prezzo

⁴² E. COTTA RAMUSINO, A. ONETTI, *Strategia d'impresa*, op. cit., pp. 176-177.

⁴³ E. COTTA RAMUSINO, A. ONETTI, *Strategia d'impresa*, op. cit., p. 175.

si riduce. L'importanza critica di un componente per la funzionalità dei prodotti finiti, ad esempio, limita il potere di acquisto del cliente che è disposto a pagare un prezzo maggiore in cambio di un elevato livello di qualità in grado di garantire un'ottima prestazione finale. Lo stesso si verifica nel caso in cui i beni oggetto della transazione, siano rilevanti ai fini del processo produttivo; in tal caso i fornitori possono sfruttare questo aspetto a loro vantaggio in ambito negoziale.

6. Informazioni dei clienti e i profitti insoddisfacenti

Se gli acquirenti, grazie ad un'elevata capacità valutativa o alla relativa semplicità di un bene, possiedono importanti informazioni sui fornitori ed hanno un'elevata conoscenza delle caratteristiche tecniche del prodotto e della sua struttura di costo, sono in grado di mettere in campo un forte potere contrattuale. Per questa ragione le imprese fornitrici adottano spesso la strategia di non diffondere tali informazioni, evitando il più possibile di comunicare i prezzi praticati, in modo da rafforzare l'asimmetria informativa a proprio favore. In alcuni casi, il potere contrattuale è limitato dalla scarsa conoscenza della qualità del prodotto o delle caratteristiche del servizio che si intende acquistare.

Da ultimo, ma non meno importante, è l'aspetto riguardante i profitti; se le aziende clienti non riescono ad ottenere profitti soddisfacenti diventano molto sensibili ai costi, in particolare quando sono a conoscenza del fatto che i fornitori sono in grado di generare risultati economici migliori.

7. Minaccia di integrazione verticale a monte

Spesso i clienti scelgono una strada alternativa alla ricerca di un nuovo fornitore presso cui approvvigionarsi ed optano per un'integrazione verticale a monte che li trasforma in clienti – concorrenti. È quello che hanno fatto molti tour operator acquisendo vettori aerei o strutture alberghiere al fine di rendere le proprie offerte maggiormente concorrenziali.

In alcuni casi è la sola minaccia credibile di una possibile integrazione verticale a rafforzare il potere negoziale degli acquirenti, offrendo loro una possibilità di incrementare i profitti a scapito delle imprese fornitrici.

1.2.6 I limiti del modello delle cinque forze

Lo schema delle cinque forze competitive consente di affrontare, con un approccio sistematico, l'analisi dell'ambiente settoriale di un'impresa, per valutare la redditività potenziale e le possibili fonti di vantaggio competitivo, soprattutto in seguito a cambiamenti nella struttura del settore. Sulla base del paradigma Struttura – Condotta – Performance (SCP), il modello consente di comprendere come la concorrenza e la redditività siano influenzate dalla struttura del settore.

M. E. Porter ha fornito uno schema utile per l'analisi dei fattori economici che influiscono sui profitti dell'industria; si tratta di una struttura concettuale elaborata più di venti anni fa, ma che è riuscita a mantenersi flessibile e in grado di adattarsi alle nuove idee economiche che sono emerse. Mediante lo studio e l'applicazione del modello si è, però, acquisita la consapevolezza di alcuni suoi limiti e punti di debolezza. Le critiche più dure mettono in discussione tutti i presupposti teorici che ne stanno alla base, in particolare il paradigma SCP che abbiamo precedentemente citato.

Inoltre, spesso l'ambiente settoriale, è stato considerato un aspetto dotato di scarsa rilevanza al fine di determinare la redditività di un'impresa, soprattutto in relazione ad alcune ricerche che hanno messo in evidenza che “ai fattori settoriali è attribuibile soltanto la parte meno rilevante delle differenze nella redditività che si registrano tra le diverse imprese”⁴⁴.

Attraverso lo studio del modello, si affronta un'analisi della concorrenza in una prospettiva semplificata che omette alcuni aspetti importanti. Esaminando la realtà settoriale che il modello analizza, si evidenzia immediatamente un primo punto debole riferito alla mancata considerazione di un rapporto fondamentale, ossia il rapporto di complementarità.

Tra le cinque forze competitive, nel considerare l'interazione tra i prodotti, si fa solamente riferimento alla relazione di sostituzione; in realtà esistono sia beni che servizi complementari e ciò esercita senza dubbio un'influenza importante per l'analisi della concorrenza e della redditività potenziale.

Se da un lato i prodotti sostitutivi costituiscono una minaccia al valore di un determinato prodotto, i beni complementari sono in grado di aumentare tale valore; per

⁴⁴ R. M. GRANT, *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, op. cit., p. 125.

questo motivo il ruolo dei fornitori di prodotti o servizi complementari deve essere preso in considerazione nell'ambito dell'analisi dell'ambiente competitivo e della concorrenza.

Adam Brandenberger e Barry Nalebuff hanno proposto uno schema in cui viene introdotta questa nuova forza competitiva; nel loro libro, *Co-opetition*, descrivono la “rete del valore”, all'interno della quale sono inseriti i fornitori di prodotti complementari, mentre un'unica categoria denominata “concorrenti” raggruppa potenziali nuovi entranti, fornitori di prodotti sostitutivi e i concorrenti del settore.

Oltre all'introduzione della nuova forza competitiva, l'approccio innovativo degli autori citati propone l'importanza di considerare, non solo gli effetti negativi, ma anche quelli potenzialmente positivi sui profitti, generati dalle interazioni fra i soggetti considerati. Nella realtà attuale, globale ed interconnessa, il valore deve essere infatti creato attraverso strumenti di cooperazione e poi catturato con la competizione.

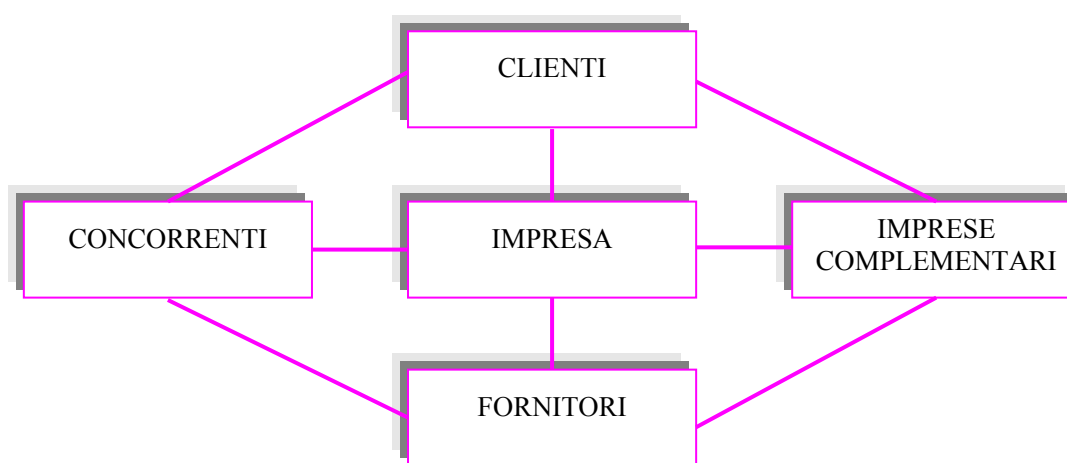


Figura1.5 – La rete del valore

Iniziando dall'analisi del ruolo dei prodotti complementari, è importante valutare il loro impatto, che può essere diverso in relazione alla loro identificazione o meno con il bene complessivo finale. Se, dunque, un determinato prodotto risulta costituito dalla combinazione di più componenti complementari, il valore generato verrà ripartito tra i

diversi produttori in funzione della forza negoziale⁴⁵. Come è stato accennato, il contributo di Brandenberger e Nalebuff volto ad evidenziare e correggere alcune debolezze del modello di Porter, induce a considerare gli “attori” della concorrenza allargata non solo come minacce al conseguimento di profitti, ma anche come potenziali portatori di miglioramenti nella redditività⁴⁶. Nell’ambito di questa teoria si inserisce la “rete del valore”, che consente di valutare l’ambiente competitivo di un’azienda, sia dal punto di vista della concorrenza che della collaborazione. La rete del valore descrive la posizione dell’impresa relativamente agli altri attori, fornendo una prospettiva migliore del business e del settore.

Nell’analisi delle cinque forze competitive, ad esempio, non si valuta tutta una serie di comportamenti adottati dai concorrenti al fine di realizzare cambiamenti positivi nel settore. È il caso delle azioni compiute per stabilire standard tecnologici, in grado di contribuire alla crescita dell’industria e degli sforzi finalizzati ad ottenere regolamentazioni favorevoli per tutti i componenti settoriali.

Anche in relazione al rapporto tra imprese e fornitori si individuano importanti comportamenti cooperativi, potenziali portatori di effetti positivi; tra questi citiamo la collaborazione per migliorare la qualità dei prodotti e stimolare la domanda e quella finalizzata all’ottimizzazione dell’efficienza produttiva. In questo ambito, il complesso sistema delle supply chain assume un valore fortemente esemplificativo. Tra imprese produttrici e clienti la cooperazione ha spesso consentito di intervenire sul lato dei costi, riducendo le spese per le scorte grazie all’elaborazione di strategie e programmi specifici.

Queste considerazioni, pur mettendo in evidenza le lacune presenti nel modello delle cinque forze, non ne mettono in discussione la validità, ma cercano, piuttosto, di migliorarne gli effetti affiancandosi all’analisi tradizionale e accostando alla ricerca delle minacce ai profitti, quella delle opportunità per la crescita e la redditività.

⁴⁵ Si pensi al caso di Nintendo: il produttore di console per videogiochi è riuscito a creare, nei primi anni ‘90, una forte posizione di mercato, grazie allo sviluppo di rapporti dominanti con i realizzatori dei giochi, ai quali concedeva licenze mantenendo un rigoroso controllo e richiedendo elevate royalties. Nonostante il valore per i consumatori derivasse principalmente dal software fornito da imprese indipendenti, il forte potere contrattuale di Nintendo ha consentito all’impresa di ridurre il valore fornito dalle imprese di prodotti complementari assorbendo una quota enorme di profitti.

⁴⁶ D. BESANKO, D. DRANOVE, M. SHANLEY, *Economics of strategy*, Wiley, New York, 2004 (trad. it. *Economia dell’industria e strategie d’impresa*, UTET Libreria, Torino, 2005, p. 397).

Oltre a quelli citati sono stati evidenziati ulteriori limiti nello schema di Porter; un'importante critica riguarda l'elevata staticità del modello che contribuisce a limitare l'individuazione delle interazioni strategiche tra le imprese.

Avendo come base teorica il paradigma SCP, il modello delle cinque forze induce a collocare la concorrenza in una posizione intermedia tra la struttura del settore e la sua redditività potenziale; in questo modo, il successo di una strategia sembra essere determinato esclusivamente dal risultato delle azioni. Emergono, quindi, difficoltà sia nel capire che sono le mosse dei rivali a dare un contributo determinante sia nell'individuare le decisioni relative al grado di concorrenza o cooperazione, le azioni dei concorrenti e il ruolo delle minacce.

Una risposta efficace a questa debolezza è offerta dalla teoria dei giochi che può aiutare a capire ed anticipare le mosse dei competitors, delineando così la struttura della concorrenza, il trade – off tra competizione e cooperazione e i possibili risultati.

Il contributo della teoria dei giochi consente di “collocare le decisioni strategiche in una cornice di riferimento[...] e di prevedere l'esito delle situazioni competitive, individuando le scelte strategiche ottimali”.⁴⁷

Grazie a questo processo, che va oltre la semplice intuizione, si ha la possibilità di analizzare il quadro strategico, prevedere l'evoluzione delle dinamiche relative alle diverse situazioni e le mosse strategiche effettuate dai concorrenti, individuando le variabili chiave in grado di migliorare l'esito futuro.

La teoria dei giochi consente di analizzare la situazione dal punto di vista dei rivali, per capire come gli avversari valutano la competizione e la posizione dei concorrenti.

Il vantaggio principale che offre è la risposta ad un limite del modello delle cinque forze già citato in precedenza; se, infatti, quest'ultimo individua esclusivamente relazioni di natura competitiva, la teoria dei giochi ha la capacità di considerare le interazioni fra gli attori della concorrenza allargata, sia in termini di competizione che di cooperazione.

Il coordinamento tra soggetti diversi all'interno di un settore può portare vantaggi e miglioramenti a tutto il settore e in alcuni casi i rivali potrebbero ottenere risultati più positivi, adottando un atteggiamento cooperativo anziché competitivo. È,

⁴⁷ R.M. GRANT, *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, op. cit., p. 129.

quindi, compito delle imprese creare situazioni collaborative nei casi in cui, ad esempio, sia possibile aumentare le dimensioni del mercato o innalzare barriere comuni per ostacolare i nuovi entranti o, ancora, promuovere la concorrenza se i vantaggi conseguenti sono superiori.

L'utilità della teoria dei giochi nel fornire una risposta ad alcune lacune del modello delle cinque forze, nell'aiutare a comprendere situazioni ed, in particolare, nel prevedere le mosse dei concorrenti è un dato di fatto, tuttavia non mancano in questo caso dei punti di debolezza che ne hanno limitato la diffusione in ambito applicativo. Il principale limite è quello di essere fondata su un sofisticato corpo teorico che, spesso, è distante dalla realtà o comunque non consente di raggiungere un livello di previsione estremamente dettagliato.

Si tratta di uno strumento fondamentale per capire le dinamiche della concorrenza, attraverso l'identificazione delle scelte decisionali, delle performance corrispondenti ad ogni combinazione di decisioni e delle probabili reazioni degli attori; tuttavia è ancora distante dall'essere considerato indispensabile per la gestione strategica, dal momento che si occupa prevalentemente di situazioni competitive dove i soggetti sono molto simili, mentre le basi per il conseguimento di un vantaggio competitivo sono i caratteri distintivi e gli elementi di unicità delle singole imprese.

Si è detto che la teoria dei giochi ha il merito di consentire ad un'impresa di anticipare il comportamento dei rivali; tuttavia, uno dei suoi limiti è quello di presupporre che essi adottino un comportamento razionale, mentre nella realtà non sempre è così. All'interno di un ambiente complesso in cui si gioca la competizione, l'irrazionalità è all'ordine del giorno e spesso il successo è raggiunto proprio grazie ad essa. L'importanza di studiare le azioni dei rivali, di prevedere le loro mosse e di preparare un'adeguata risposta è fondamentale, e la behavioral theory mira al raggiungimento di questo obiettivo. I sostenitori di questa teoria sottolineano il fatto che, chi gestisce le imprese tende ad agire in modo intuitivo, scegliendo soluzioni più semplici rispetto a quelle derivanti da un'analisi razionale e confrontandosi con situazioni passate o casi noti. Dovendo formulare una risposta a rivali di questo tipo è impossibile seguire le indicazioni della teoria dei giochi; essi, infatti, non accoglieranno

razionalmente i segnali che spingono verso azioni cooperative, né comprenderanno la necessità di rinunciare ad una “guerra” continua⁴⁸.

Un'altra importante teoria nell'ambito della previsione delle mosse dei rivali è quella relativa alla Coevolution che mutua il suo pensiero dalla biologia evolutiva, la quale sostiene che, specie molto diverse tra di loro spesso evolvono in simbiosi senza essere antagoniste⁴⁹. Gli ideatori della Coevolution, quindi, ritengono che il conflitto non sia l'unico modo, né il migliore per anticipare quelle che saranno le risposte dei rivali; occorre collaborare con i fornitori, cooperare con i clienti e coevolvere con gli altri. Tutto ciò, unitamente alla concorrenza e al confronto, consente all'impresa di sopravvivere in un contesto caratterizzato da ipercompetizione e necessità di innovare continuamente per non soccombere.

Perseguendo l'obiettivo di individuare le potenziali reazioni dei clienti a cambiamenti nell'ambiente competitivo, non bisogna, infine, tralasciare l'analisi delle strategie di risposta elaborate in passato dai diversi attori della concorrenza, siano essi imprese leader del settore, potenziali nuovi entranti o altri ancora; le tipologie di risposta attuate in passato delineano comportamenti che variano molto in relazione alla storia e alle tradizioni delle imprese, alla personalità di chi le guida, ai fattori trainanti delle strategie rivali, alla diffusione dell'offerta sul mercato, ecc.. In ogni caso, esplorare il passato può condurre a esiti importanti nelle prospettive per il futuro.

L'elenco dei limiti attribuiti al modello, non si esaurisce qui; in primo luogo non si può tralasciare una considerazione in merito al suo carattere fortemente qualitativo. Infatti, se da un lato può suggerire una tendenza in merito ad una delle forze analizzate, dall'altro lato non è in grado di stimarne la probabilità o l'intensità. Dal momento che non tutti i fattori agiscono nella stessa direzione, ossia solo in senso negativo o positivo, sulla redditività del settore, diventa difficile comprendere il risultato di questa combinazione di fattori a livello di performance future; il problema della non possibile quantificazione appare ancora più evidente.

Lo schema di Porter offre significativi spunti per un esame che si focalizza, però, esclusivamente sull'esistente, inducendo le imprese ad avere un atteggiamento reattivo, anziché proattivo; è un modello poco focalizzato sul tasso di sviluppo tecnologico, dal momento che, più quest'ultimo è elevato, minore è l'affidabilità dell'analisi, poiché i

⁴⁸ G. PELLICELLI, *Strategie d'impresa*, op. cit., p. 169.

⁴⁹ G. PELLICELLI, *Strategie d'impresa*, op. cit. p. 170.

cambiamenti sono troppo veloci e non consentono di formalizzare in modo chiaro le forze competitive. Inoltre presuppone che al termine dell'analisi sia possibile formulare una strategia, ignorando che questa deriva da un processo emergente e non da una prescrizione.

Non vi sono dubbi sull'utilità dello strumento nell'individuare le condizioni medie di redditività, tuttavia esso non è in grado di fornire spiegazioni sull'esistenza di forti differenze di redditività all'interno di un determinato settore, che spesso sono più intense rispetto a quelle che si rilevano tra settori diversi. La struttura della competizione non è quindi sufficiente a determinare le ragioni dell'alta o bassa redditività di un'impresa; in aggiunta ad essa, si dovrebbero valutare la creatività, la capacità di innovare e le diverse potenzialità del management, tutti aspetti che il modello della concorrenza allargata non tratta. L'impresa che persegue l'obiettivo di diventare leader deve necessariamente saper innovare, suggerire nuovi bisogni e nuove attitudini di consumo; da questa consapevolezza deriva la difficoltà di applicare lo schema porteriano, strettamente incentrato sull'attrattività di un business, ad un mercato che potrebbe non essere ancora esistente nella realtà attuale, dove vince l'impresa proattiva capace di creare nuove necessità per i clienti, prima che questi possano avvertirle.

Il vincolo della domanda non viene preso in considerazione, si presuppone semplicemente che essa sia sufficientemente ampia, ignorando i cambiamenti nei redditi dei consumatori e nei loro gusti. I consumatori rappresentano la forza competitiva più importante e l'analisi delle loro caratteristiche, bisogni e aspettative dovrebbe prevalere su tutte le altre al fine di sviluppare strategie di successo; ancora una volta il modello di Porter presenta notevoli lacune in merito.

Esso considera solo variabili esogene alla realtà aziendale, tralasciando le problematiche inerenti l'integrazione delle risorse interne con il mercato. Inoltre non fornisce indicazioni sulla guida dell'impresa nelle situazioni ad elevata competitività, probabilmente perché al momento della sua ideazione non era possibile considerare le instabilità di mercato e finanziarie derivanti dalla creazione dei mercati globali.

Un'ultima critica allo schema di analisi competitiva proposto dall'autore, riguarda l'assenza di interesse per il ruolo dell'autorità pubblica, ad eccezione dei casi in cui opera come acquirente o fornitore. In realtà queste non sono le uniche situazioni

in cui può influire sulla struttura della competizione; il ruolo dello Stato come soggetto regolatore agisce profondamente sulla redditività del settore e l'importanza degli effetti che ne derivano inducono alla possibilità di considerarla alla stregua di nuova forza competitiva, portando, così, il numero degli attori della concorrenza allargata potrebbe addirittura a sette.

1.3 Il modello del ciclo di vita del settore

Mediante l'analisi orizzontale del settore si individua la dimensione dello stesso, nonché la distribuzione delle quote al suo interno, al fine di poter valutare la posizione in essere dell'impresa, alla luce delle condizioni attuali della competizione e delle relative prospettive evolutive.

A tal proposito, dopo aver esaminato il modello della concorrenza allargata, focalizziamo la nostra attenzione su un altro strumento molto diffuso per l'analisi dell'attrattività dell'ambiente competitivo e per l'individuazione delle relative forze e debolezze: il modello del ciclo di vita del settore.

Per affrontare questo tipo di analisi, si può partire dai limiti che sono stati attribuiti al modello delle cinque forze di Porter, in particolare l'elevata staticità che contrasta con la dinamicità del processo concorrenziale, dal quale deriva un contesto settoriale influenzato e plasmato dalle forze competitive⁵⁰.

Porter insiste sull'esistenza di una struttura dell'ambiente competitivo stabile che influenza l'intensità della competizione; tuttavia, nella realtà, grazie all'azione di forze esterne relative alle condizioni della domanda, alla crescita economica o ad altri aspetti tipici del macroambiente, le strutture dei settori evolvono e soltanto le imprese in grado di elaborare strategie coerenti ai cambiamenti conseguono elevati profitti e rimangono nel mercato. Il successo deriva, dunque, dalla capacità di comprendere quali forze muovono le variabili dell'ambiente competitivo e di individuare le principali tendenze "evoluzionistiche" che si ripropongono, seppur in un contesto di specificità dei singoli ambiti che non può essere ignorato. Questi elementi sono alla base della costruzione di strategie efficaci e in grado di generare risultati positivi per le imprese.

⁵⁰ R.M. GRANT, *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, op. cit., p. 335.

L'esame dei cambiamenti evolutivi che interessano il settore non è soltanto utile ai fini dell'adattamento dell'impresa, ma anche a far sì che essa, attraverso le proprie strategie, riesca a condizionare le suddette trasformazioni.

Volendo definire il ciclo di vita del settore si può affermare che esso equivale ad un'applicazione del ciclo di vita del prodotto al settore; dal momento che i beni presi in considerazione sono molti, il ciclo del settore risulta avere, generalmente, una durata maggiore rispetto a quello relativo al singolo prodotto. Tale estensione del concetto di ciclo di vita si fonda sull'ipotesi che l'evoluzione del settore stesso sia causata dal processo di innovazione e di successiva diffusione di un nuovo prodotto.

Il modello in analisi, che, come lo schema della concorrenza allargata, fornisce una rappresentazione della realtà semplificata, ma utile ad affrontare le relative problematiche, è stato elaborato in seguito all'osservazione della domanda che ha mostrato, nella maggior parte dei settori, un andamento evolutivo tipico del tasso di sviluppo dei volumi di vendita, delineando una curva a S riprodotta, secondo la formulazione classica, in figura.

Esaminando i cambiamenti all'interno dei diversi mercati o settori, si individuano delle tendenze comuni che hanno portato a tracciare un modello generale. Esso è costituito da una serie di "stadi" che rappresentano il trend evolutivo, analogamente a quanto avviene in natura con l'evoluzione biologica e raggruppano simili caratteristiche del mercato, della tecnologia e delle forze competitive che hanno implicazioni sulle strategie delle imprese.

Chi utilizza il concetto di ciclo di vita del settore si pone come obiettivo quello di rispondere ad un'importante domanda: *"come cambiano le strategie e le capacità di competere negli stadi di evoluzione del ciclo?"*⁵¹

⁵¹ G. PELLICELLI, *Strategie d'impresa*, op. cit., p. 140.

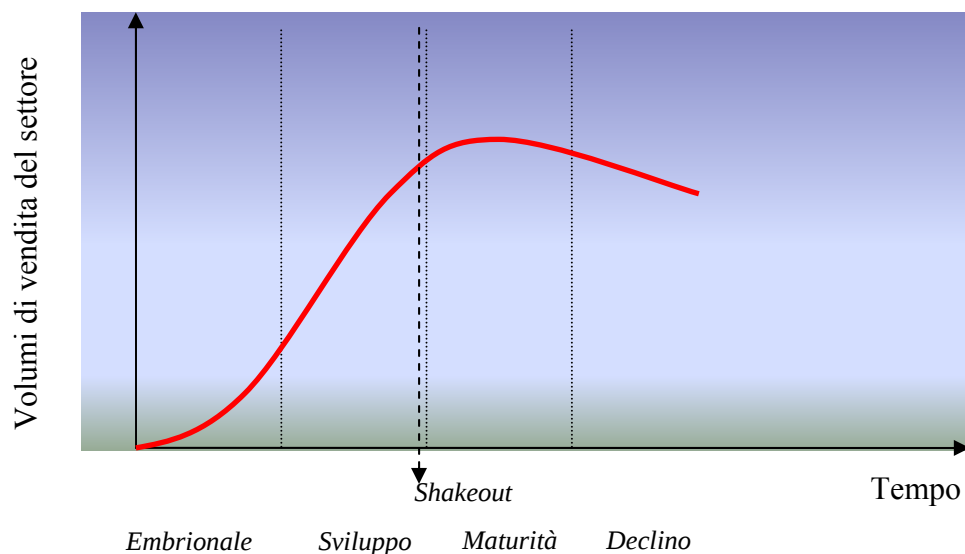


Figura 1.6 – Il modello del ciclo di vita del settore

L'obiettivo che si persegue è, dunque, quello di delineare le condizioni evolutive dei settori; in relazione a ciò si considerano due ipotesi di base⁵²:

- la relazione funzionale tra andamento delle vendite e tempo identifica un ciclo suddivisibile in quattro fasi: embrionale, sviluppo, maturità e declino;
- nelle diverse fasi si individuano delle particolari situazioni operative relative al comportamento dei clienti e dei concorrenti, alle innovazioni tecnologiche e di prodotto, ai rapporti con i distributori e alla natura degli investimenti.

Proseguendo nell'analisi del modello, prima di affrontare un esame dettagliato delle fasi che sono state individuate, descriviamo a grandi linee ciò che si verifica all'interno di un ciclo di vita del settore, determinato da due forze fondamentali, quali lo sviluppo della domanda e la creazione e diffusione della conoscenza. Con riferimento a quest'ultimo fattore si individua da un lato la nuova conoscenza che mediante l'innovazione di prodotto è in grado di generare un settore e dall'altro la diffusione della stessa che ne influenza l'evoluzione.

Se si segue l'andamento della curva ad "S" precedentemente individuata, si attraversano i vari stadi evolutivi, percependo all'interno di ognuno, una serie di elementi distintivi, quali il tasso di sviluppo della domanda e quindi il numero di

⁵² E. COTTA RAMUSINO, A. ONETTI, *Strategia d'impresa*, op. cit., p. 154.

acquirenti, le condizioni e l'entità della concorrenza, il ritmo di sviluppo e il livello di redditività, la tecnologia, la produzione e la distribuzione, ecc..

La prima fase, come si è visto, è quella dell'introduzione o "embrionale", in cui sostanzialmente i pochi pionieri affrontano i notevoli rischi che sussistono in relazione all'introduzione di nuovi prodotti e i processi tecnologici sono ancora alla ricerca di un certo livello di stabilità; comunemente si ha un basso livello di competizione, gli investimenti in marketing sono poco caratterizzanti e l'obiettivo che si persegue è quello di diffondere l'utilizzo dell'innovazione e di fissare le regole del gioco. A questo stadio, indicato da alcuni autori come "periodo di infanzia"⁵³, segue quello denominato "sviluppo", nel quale si verifica più facilmente l'ingresso di nuovi prodotti che hanno a disposizione reti di servizio, clienti e canali di commercializzazione; in questo contesto le istituzioni finanziarie hanno fede nel potenziale di crescita del settore e si ha un rafforzamento delle relazioni tra gli attori della concorrenza allargata. Si arriva, passo dopo passo, alla definizione di un dominant design che sarà adottato da tutti i produttori. La fase successiva è quella della maturità e della stabilità; qui la competizione si gioca sull'innovazione del processo produttivo. La durata del periodo di maturità varia molto da settore a settore e quando giunge al termine si identifica una fase di declino: ormai il mercato è saturo e la domanda segue un trend negativo; non resta che uscire dal settore o avviare una profonda ristrutturazione.

Per ciascuno degli stadi fin qui brevemente descritti si individua uno specifico obiettivo strategico⁵⁴ (figura 1.7) che risulta essere determinante affinché l'impresa possa raggiungere il successo. Per quanto riguarda l'introduzione ci si focalizza sull'apprendimento, principalmente in relazione alle modalità di soddisfazione dei bisogni della clientela, definendo in tal modo la formula imprenditoriale.

⁵³ A. SINATRA, *Strategia aziendale*, op. cit., p. 125.

⁵⁴ A. SINATRA, *Strategia aziendale*, op. cit., p. 126.

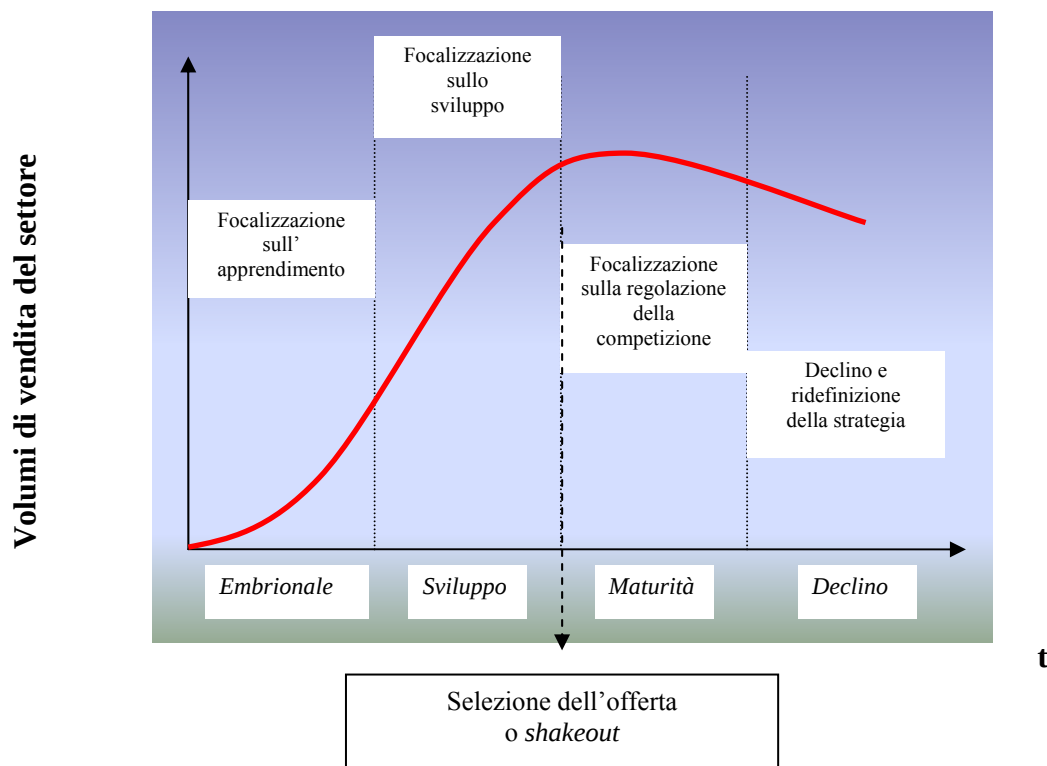


Figura 1.7 – Obiettivi su cui focalizzare le strategie nelle diverse fasi di sviluppo del settore
Fonte: Sinatra, 2006

L'abilità nell'apprendere in maniera più rapida ed efficace rispetto ai concorrenti rappresenta un punto di forza e va a costituire un importante vantaggio competitivo. Nella fase di sviluppo prende avvio la competizione per dominare il mercato: le aziende operanti nel settore mirano all'acquisizione di quote di mercato e per riuscirci devono far leva sulla velocità, sull'efficienza e sulla capacità di delineare un disegno strategico in grado di prevalere. Durante questo periodo di sviluppo molte imprese trovano lo spazio operativo ed economico per competere, anche grazie alla stabilità, che prepara il campo al momento della selezione dei migliori e al conseguente ingresso nella fase di maturità. In questo stadio a fronte di volumi elevati, i margini sono diminuiti notevolmente ed è quindi fondamentale perseguire un obiettivo di regolazione della competizione, evitando guerre di prezzo e ricercando nuovi equilibri, stabilità e cooperazione.

Nella fase di declino, non vi sono dubbi sull'obiettivo a cui le imprese devono mirare: ridefinire la strategia, avviando processi di ristrutturazione, è la sola via da percorrere per mantenere in vita il settore.

Sebbene la caratteristica dominante di ogni stadio del ciclo sia rappresentata dal tasso di crescita della domanda, l'analisi approfondita di ciascuno di essi mostra l'esistenza di altri aspetti che variano; in particolare emergono differenti opportunità, minacce e strategie dei rivali e diventa quindi importante, ai fini della formulazione di piani di successo, cercare di prevedere come variano sia questi elementi sia le forze competitive nelle varie fasi⁵⁵. Infatti, mentre il settore attraversa il ciclo si verificano dei cambiamenti nella distribuzione numerica e nelle dimensioni delle imprese, nelle barriere all'entrata, nel ruolo dei fornitori e dei clienti e più in generale nella dinamica della competizione; tutti questi aspetti hanno implicazioni importanti per la formulazione delle strategie competitive ed è quindi opportuno esaminarli singolarmente in modo approfondito.

1.3.1 Le caratteristiche delle diverse fasi del ciclo di vita del settore

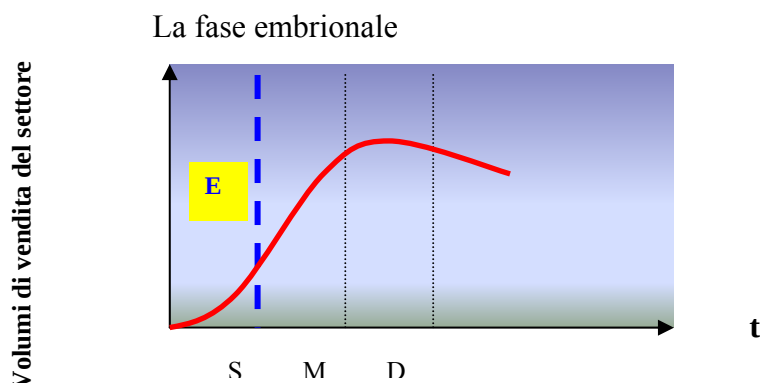


Figura 1.8 – La fase embrionale

La nascita di un settore, sia essa un effetto di innovazioni tecnologiche, di cambiamenti della domanda o dell'emergere di nuovi bisogni, avviene in un clima di generale incertezza e fermento; i nuovi entranti non sono costretti a fronteggiare barriere all'entrata elevate, dal momento che nessuno ha consolidato una forte posizione competitiva né è stato definito un paradigma tecnologico, ma devono comunque possedere molte competenze, risorse strategiche e capacità legate alle nuove tecnologie. In particolare il raggiungimento del successo è strettamente legato all'introduzione di

⁵⁵ G. PELLICELLI, *Strategie d'impresa*, op. cit., p. 141.

un'innovazione di prodotto o all'invenzione di una nuova tecnologia e alla capacità di comprendere le relative opportunità e necessità.

All'interno di un contesto così incerto è difficile prevedere le probabilità di successo di un eventuale impiego di risorse, ma chi intende entrare sa che, in caso di risultato positivo potrà godere dei vantaggi del first mover. Negli ultimi anni i settori emergenti, che hanno fatto il loro ingresso nell'economia mondiale, sono stati molti e le aziende che, per prime, hanno saputo sfruttare le opportunità uniche che via via si presentavano, hanno ottenuto performance superiori. I vantaggi del first mover sono legati alle decisioni strategiche e tecnologiche che l'impresa riesce a mettere in campo in questa prima fase in cui le regole del gioco non sono ancora state definite.

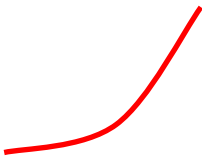
Vendite	Domanda/ Acquirenti	Tecnologia	Prodotti	Produzione/ distribuzione
	Pochi acquirenti/ primi "adottanti", hanno reddito elevato e sono all'avanguardia	Innovazione di prodotto; presenza di tecnologie concorrenti	Molti modelli con diverse caratteristiche; qualità non elevata	Manodopera e canali distributivi specializzati; piccole quantità
Commercio	Caratteristiche dei Concorrenti	Ritmo di sviluppo vendite	Livello di redditività	Fattori critici di successo
Offerta e domanda nei paesi più avanzati dal punto di vista economico	Poche imprese concorrenti	Molto rapido	Basso/moderato	Innovazione e credibilità del prodotto e dell'impresa

Tabella 1.1 – La struttura del settore e della concorrenza nello stadio EMBRIONALE

Il posizionamento su Internet e la ricerca di un business model attuabile nell'ambito dello sviluppo dell'e-commerce, verificatosi nell'ultimo decennio, è un valido esempio di settore in fase embrionale in grado di diventare in futuro un modello di business dominante, dove competono vari modelli e si è alla ricerca di una strategia con ragionevoli probabilità di esito positivo. I clienti, hanno a disposizione un'offerta molto varia mediante la quale le imprese cercano di generare ricavi il più possibile elevati; alcune offrono servizi gratuiti abbinati a pubblicità a pagamento, altre, invece lo richiedono per i servizi offerti, altre ancora utilizzano Internet per vendere beni ottenendo ricavi da altri siti in cambio del servizio di link. Il tutto in presenza di

notevole incertezza su ciò che avrà successo e cosa invece fallirà.⁵⁶ Una “guerra” tra modelli di business rivali è in corso nel settore della distribuzione di file musicali dove i siti web a cui fanno capo le case discografiche competono con il negozio virtuale di Apple e con i servizi di condivisione file peer-to-peer⁵⁷.

Esaminiamo ora più in dettaglio lo scenario dello stadio embrionale del settore, le cui caratteristiche fondamentali sono riassunte nella tabella 1.1.

Acquirenti iniziali

Quando prende avvio un nuovo settore è difficile conoscere in anticipo se questo riuscirà a conquistare una parte considerevole della domanda; le imprese tendono a sopravvalutare le potenziali richieste dei clienti, ma in realtà l’incertezza è molta. Sussistono forti dubbi in merito ai prezzi da applicare ed ai tempi necessari affinché questi si riducano in modo da attrarre nuovi acquirenti.

Il tasso di penetrazione del mercato è basso e i clienti iniziali si trovano a dover acquistare un prodotto nuovo e spesso tecnologicamente molto avanzato, devono quindi necessariamente avere un comportamento innovativo nell’acquisto, una forte propensione a provare nuovi prodotti e disporre di redditi piuttosto elevati. Spesso gli acquirenti adottano un approccio di iniziale resistenza all’introduzione di un nuovo prodotto o servizio; le cause sono principalmente da imputare alla paura di acquistare prodotti sostituiti, dopo un breve periodo, da modelli più evoluti, mancando un adeguato livello di standardizzazione. Generalmente i primi individui in assoluto che adottano l’innovazione sono definiti innovatori; si tratta soggetti che adottano un atteggiamento sperimentale nel processo di acquisto e di consumo e non manifestano timori in relazione alle incertezze e alla complessità dei nuovi prodotti. L’accesso a ingenti risorse finanziarie è una condizione molto importante, soprattutto nel caso in cui la decisione di acquisto si rivela sbagliata ed è, quindi, necessario sostenere delle perdite. A fianco della categoria degli innovatori si collocano i primi adottanti, ossia soggetti che ricoprono un ruolo importante nel proprio sistema sociale e sono in grado di influenzare il comportamento di altri⁵⁸.

⁵⁶ G. SALONER, A. SHEPARD, J. PODOLNY, *Strategia d’impresa*, op. cit., pp. 330-331.

⁵⁷ R.M. GRANT, *L’analisi strategica per le decisioni aziendali*, op. cit., p. 339.

⁵⁸ M. A. SCHILLING, *Strategic Management of Technological Innovation*, McGraw-Hill Companies, 2005 (trad. it. *Gestione dell’innovazione*, McGraw-Hill Companies, 2005, pp. 58-59).

L'insieme di questi soggetti determina le condizioni della domanda nella fase di sviluppo embrionale.

Tecnologia

Il ruolo giocato dalla tecnologia è estremamente importante, infatti spesso un nuovo settore prende avvio grazie all'introduzione di un'innovazione tecnologica che nella fase embrionale progredisce rapidamente.

Nel caso in cui vi siano diversi progetti tecnologici in concorrenza l'individuazione della tecnologia migliore, in grado di prevalere sulle altre, rappresenta spesso una scommessa, dal momento che nella prima fase è difficile prevederne le reali possibilità di sviluppo.

Prodotti

La gamma di prodotti nei settori emergenti è piuttosto ampia e le varianti dei modelli sono molte in conseguenza della creazione di prodotti finalizzati al soddisfacimento dei bisogni specifici di singoli clienti nonché delle supposizioni in merito alle esigenze degli stessi. La struttura dei prodotti, quindi, non è ancora stabile ed è ancora in via di definizione la relazione tra prestazione e funzione d'uso.

Il livello qualitativo dei prodotti è piuttosto basso e si ha, quindi, una conferma della criticità della funzione progettazione e sviluppo e degli investimenti in questa area per migliorare la qualità e raggiungere nel breve termine una posizione dominante nel mercato. Al contrario, i prezzi di vendita sono molto elevati, segno che le imprese che innovano non sono ancora in grado di sfruttare le economie di scala né le curve di apprendimento; ciò può avere conseguenze negative sul risultato finale a causa dei forti investimenti sostenuti.

Produzione, distribuzione e commercio

I settori in fase embrionale si caratterizzano per gli elevati costi relativi alle materie prime e alla commercializzazione, che rappresentano una porzione importante nella struttura del costo di produzione.

Da un lato si individuano, quindi, un forte incremento della domanda e conseguente aumento del prezzo delle materie prime destinate alla produzione del nuovo prodotto, e una carenza nelle infrastrutture, elementi che spingono verso l'alto il costo di produzione; dal lato della distribuzione, invece, l'elevata dimensione della

componente di costo è data dalla scarsità di canali di diffusione del prodotto. Salvo eccezioni, non vi sono possibilità di accesso alla grande distribuzione.

Dal punto di vista organizzativo non vi è ancora una struttura ottimale e la sua creazione è legata soprattutto al soddisfacimento delle richieste di possiede le risorse finanziarie necessarie.

La domanda di nuovi prodotti e la nascita di nuovi settori, in genere, si verificano nei paesi industrializzati, con più alto reddito pro-capite, caratterizzati dall'esistenza di un mercato e di risorse tecniche e scientifiche⁵⁹. Il commercio, in questo stadio, si svolge tra i paesi economicamente più avanzati, ma il raggio d'azione risulta essere limitato al mercato locale e le esportazioni sono minime.

Caratteristiche della concorrenza

I concorrenti , all'interno di un settore in fase embrionale, in genere sono pochi, anche se il loro numero ha un trend di crescita molto veloce. Tuttavia il gioco della competizione, pur in presenza di barriere all'ingresso basse, presenta delle difficoltà legate alla scarsità delle informazioni riguardanti i concorrenti, alla difficile identificazione del settore emergente e alla necessità di acquisire le risorse necessarie, ossia persone, capitali, clienti e partner.

Occorre, inoltre, considerare il ruolo delle imprese di altri settori che sono in concorrenza con il settore emergente, le quali a seconda dell'intensità della minaccia percepita, svilupperanno reazioni più o meno aggressive innescando, in alcuni casi, "battaglie" molto dure che inducono a trascurare i tradizionali principi che guidano la scelta degli investimenti per la riduzione dei costi e il miglioramento della qualità. Nella fase di introduzione, infatti, non si individua una concorrenza basata sul prezzo, ma sulla tecnologia e sul design.

Se da un lato pur in presenza di vendite modeste, il loro ritmo di sviluppo si prospetta piuttosto elevato, dall'altro la redditività è scarsa e i forti investimenti sostenuti spingono in basso i rendimenti del capitale; ciò non può che influire negativamente sulle performance aziendali.

Nel momento in cui viene meno l'incertezza sull'approccio innovativo che diventerà dominante, le imprese che hanno scommesso sulla tecnologia sbagliata si indeboliscono fino a uscire dal mercato. I rischi di fallimento sono piuttosto elevati in

⁵⁹ R.M. GRANT, *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, op. cit., p. 347.

quanto, in una fase dove l'incertezza è molto intensa, è relativamente facile sostenere lo scenario sbagliato, fare errori o non riuscire ad acquisire le risorse necessarie. Solo chi ha individuato l'innovazione vincente implementando le strategie migliori riesce a sopravvivere.

Fattori critici di successo

La capacità di innovare e l'immagine che l'impresa riesce ad infondere sono due aspetti fondamentali per l'affermazione dell'impresa e per il raggiungimento del successo. La conoscenza è un fattore importante, ma non è tuttavia sufficiente; a fronte di notevoli investimenti, il fabbisogno di risorse finanziarie è fondamentale. Inoltre, non meno significative sono le capacità in materia di promozione e marketing che nella fase embrionale devono essere tradotte in iniziative attuate principalmente in canali specializzati, dove possono raggiungere meglio la clientela obiettivo.

Per quanto riguarda l'immagine, soprattutto dal punto di vista finanziario, la percezione di un rischio elevato può rappresentare un ostacolo per l'ottenimento di risorse innalzare il loro costo al di sopra del normale. Questa situazione può rivelarsi particolarmente dannosa in questo stadio, in particolare con riferimento a settori ad alto livello tecnologico. È evidente che non si tratti soltanto di una questione legata all'immagine; spesso, infatti, è la struttura stessa del sistema finanziario in cui il nuovo settore nasce, a costituire un vincolo per la sua evoluzione.

La fase di sviluppo

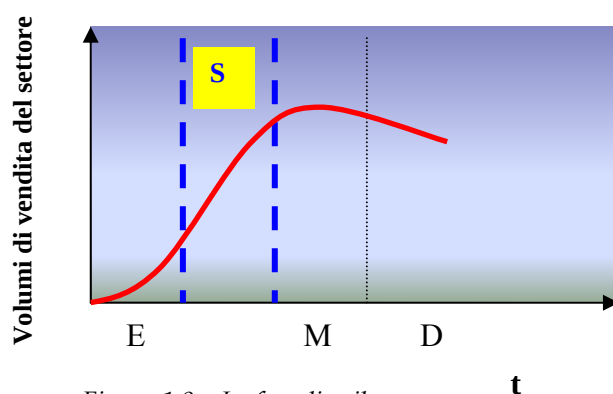


Figura 1.9 – La fase di sviluppo

Il passaggio dalla fase embrionale alla fase di sviluppo avviene nel momento in cui sono stati identificati un bisogno reale da soddisfare e valide modalità di

soddisfazione. L'elemento distintivo di questa fase è rappresentato dal raggiungimento di un certo livello di stabilità in relazione alla tecnologia, alla tipologia di struttura organizzativa e alle strategie di successo.

Anche in questo stadio l'innovazione permane un elemento fondamentale; essa è focalizzata, però, non più sul prodotto, bensì sul processo e si assiste quindi al passaggio da innovazioni radicali a quelle incrementali. Le imprese che riescono a raggiungere la fase della crescita hanno saputo conquistare con la loro offerta gli acquirenti che si trovavano davanti ad una varietà di modelli proposti nella fase precedente; trionfando nel primo stadio beneficiano della crescita della domanda e consolidano la loro posizione nel settore evitando il fallimento e la conseguente uscita.

Domanda

Lo sviluppo della domanda raggiunge, nella seconda fase del ciclo di vita, valori così elevati da arrivare a superare il potenziale di offerta delle imprese presenti nel settore, anche se non mancano possibilità di sviluppi inattesi e alternativi a quelli più frequenti. Va precisato che le determinanti di un tasso di crescita così intenso non sono soltanto relative ai fattori endogeni del settore, ma dipendono anche da aspetti di carattere ambientale e dalle condizioni macroeconomiche dei diversi paesi.

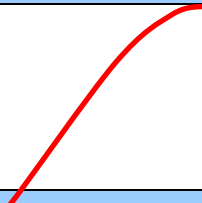
Vendite	Domanda/ Acquirenti	Tecnologia	Prodotti	Produzione/ distribuzione
	La penetrazione di mercato subisce una rapida accelerazione; il numero di clienti cresce rapidamente	Si afferma un disegno dominante; si avvia l'innovazione di processo	Con l'affermarsi del <i>dominant design</i> migliorano la qualità e i modelli.	Capacità produttiva insufficiente per il mercato di massa; concorrenza per l'accesso ai canali distributivi
Commercio	Caratteristiche dei Concorrenti	Ritmo di sviluppo vendite	Livello di redditività	Fattori critici di successo
Sviluppo esportazioni dai paesi industrializzati verso il resto del mondo	Ingresso di nuovi concorrenti, processi di fusione e integrazione e uscite; modelli poco differenziati e lotta per conquistare quote di mercato	Rapido	Alto	Miglioramento progettazione; consolidamento marchio e accesso alla distribuzione; sviluppo prodotto e innovazione di processo

Tabella 3 - La struttura del settore e della concorrenza nella fase di SVILUPPO

La penetrazione del mercato è sempre più veloce, favorita dalla progressiva stabilizzazione delle tecnologia e dalla riduzione dei prezzi di vendita. L'offerta del

nuovo settore in un primo tempo presa in considerazione esclusivamente da soggetti dotati di un elevato livello di reddito, di una certa propensione al rischio e orientati alle innovazioni, nella fase di sviluppo si rivolge anche al mercato di massa. Si diffondono conoscenze relative agli attributi dei prodotti e i consumatori sono così in grado di effettuare valutazioni sui rapporti qualità/prezzo e scegliere tra prodotti concorrenti.

Conquistare sempre nuovi clienti, acquisendo quote di mercato per ricoprire posizioni di dominanza e per mantenerle nel lungo periodo è fondamentale in questo contesto di sviluppo.

Tecnologia

La caratteristica fondamentale dello stadio di sviluppo è l'affermazione di un modello dominante che prevale tra differenti tecnologie; si può definire il dominant design come un'architettura di prodotto nella quale si delineano la forma, le funzioni d'uso e i metodi produttivi di un determinato bene. Abbiamo visto in precedenza che le aziende propongono diverse combinazioni di caratteristiche del prodotto in modo da valutare le reazioni del mercato. Successivamente si delinea un'area di convergenza che ingloba le idee dei produttori e le richieste dei clienti, fino al raggiungimento di uno standard dominante che permette alle imprese di focalizzare la propria attenzione sulle innovazioni di processo e incrementali mediante le quali si rende migliore l'affidabilità del prodotto e si riducono i costi ampliando la scala di produzione. Al raggiungimento di un certo livello di standardizzazione, il rischio percepito dai clienti è più basso e le imprese possono indirizzare gli investimenti ai miglioramenti del processo produttivo.

Le innovazioni di processo rappresentano variazioni nelle modalità di produzione, nelle tecniche di marketing, ecc.; esse consentono di ottenere guadagni in termini di efficacia ed efficienza e di abbassare i livelli produzione in corrispondenza dei quali si è in grado di sfruttare le economie di scala. La seconda tipologia di innovazioni apporta miglioramenti ai singoli componenti dell'architettura complessiva mediante cambiamenti marginali o adattamenti minimi di soluzioni precedenti.

Da questo momento le evoluzioni innovative che vengono introdotte, siano esse inerenti i materiali, le caratteristiche dei prodotti o i processi di produzione, sono legate al modello dominante⁶⁰.

⁶⁰ M. A. SCHILLING, *Gestione dell'innovazione*, op. cit., p. 63.

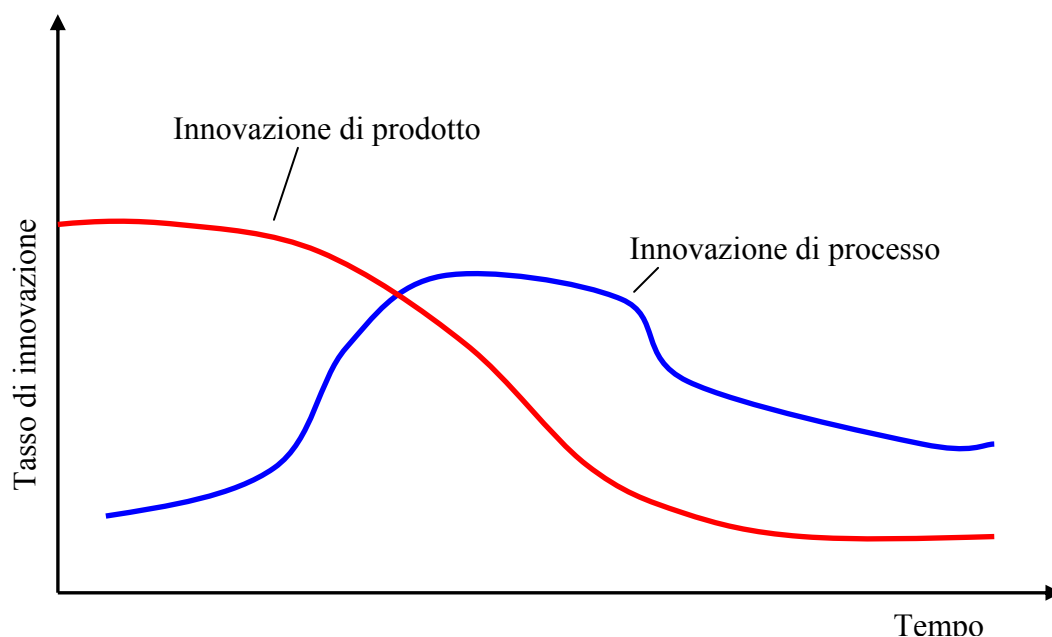


Figura 1.10 – Evoluzione temporale dell’innovazione di prodotto e di processo⁶¹

Nello stadio di sviluppo, quindi, le imprese convergono verso un dominant design per effetto di una serie di cause che scoraggiano il mantenimento di una varietà di opzioni tecnologiche. Innanzitutto i rendimenti crescenti legati al diffondersi della tecnologia, per cui all’aumentare degli acquirenti essa acquista un valore maggiore. Ma non si tratta dell’unica conseguenza positiva della diffusione; infatti un’adozione sempre maggiore genera un margine di profitto che può essere nuovamente investito per ulteriori miglioramenti, non solo per la tecnologia, ma anche per le sue applicazioni e per gli asset complementari. Questi effetti possono creare un circolo virtuoso che incrementa il dominio della strategia “indipendentemente dal suo grado di superiorità o inferiorità rispetto alle tecnologie alternative”⁶². I rendimenti crescenti derivano da due fattori principali, ovvero dagli effetti dell’apprendimento per cui chi utilizza una certa tecnologia, accumulando esperienza, è in grado di far sì che il processo sia più efficiente, e dalle esternalità di rete. In presenza di queste ultime gli acquirenti di un bene percepiscono un beneficio più alto al crescere del numero degli utilizzatori.

⁶¹ R.M. GRANT, *L’analisi strategica per le decisioni aziendali*, op. cit., p. 340.

⁶² M. A. SCHILLING, *Gestione dell’innovazione*, op. cit., p. 72.

Prodotti

In questa fase fanno la loro comparsa sul mercato nuove linee di prodotto che vanno a soddisfare le esigenze di segmenti diversi. Se da un lato ciascuna di esse si contraddistingue per differenti elementi tecnici e funzionali, dall'altro i prodotti sono dotati di funzioni d'uso meno specializzate grazie alla riduzione del numero di tecnologie alternative, alla conseguente affermazione di una tecnologia stabile e alla migliore conoscenza dei bisogni degli acquirenti.

L'aumento degli standard qualitativi è un elemento determinante in questa stadio; in particolare, in relazione ai prodotti più complessi che vengono proposti al mercato, l'affidabilità è fondamentale per aumentare le vendite e conquistare nuovi clienti, senza, tuttavia, dimenticare l'importanza in termini di competitività del rapporto qualità/prezzo.

Produzione, distribuzione e commercio

Esaminando le caratteristiche della domanda relative alla fase di sviluppo, si è accennato all'esistenza di condizioni per cui essa possa raggiungere livelli che eccedono quelli che le imprese sono potenzialmente in grado di offrire.

In particolare con l'apertura al mercato di massa la capacità produttiva degli impianti di cui le aziende dispongono è insufficiente e si rivelano, quindi, necessarie operazioni di conversione degli stessi; la produzione è, quindi, l'area più critica in questa fase. Man mano che si raggiungono elevati volumi di produzione gli operatori possono godere di economie di scala e di apprendimento con un conseguente miglioramento dell'efficienza che si ripercuote sui prezzi, andando a stimolare ulteriormente la domanda, anche di quei clienti che dispongono di redditi più bassi.

Risolto il problema della capacità produttiva, si passa a considerare la distribuzione ed in particolare la capacità di sviluppare i canali di diffusione dei prodotti quale fattore di grande peso per il successo, in un contesto in cui si intensifica la competizione per accedere ai canali migliori. A queste azioni occorre affiancare adeguati investimenti in pubblicità per costruire un'immagine di marca e la cui incidenza sul fatturato diminuisce dal momento che può essere ripartita su volumi di vendita decisamente più elevati.

La commercializzazione dei prodotti non è più limitata ai paesi industrializzati ed economicamente più avanzati, ma grazie alla diffusione del fenomeno delle

esportazioni si ha un'apertura verso il resto del mondo ampliando notevolmente la base-clienti potenziale.

Caratteristiche della concorrenza

L'insieme delle caratteristiche che contraddistinguono il settore in fase di sviluppo, ed in particolare il notevole tasso di crescita della domanda e i profitti conseguiti dalle imprese, rappresenta un fattore di attrazione per i potenziali concorrenti esterni che decidono di fare il loro ingresso. Le nuove entrate, anche grazie a barriere piuttosto basse, sono numerose e contribuiscono a creare i presupposti per la condizione di *shake-out* che si verificherà non appena i livelli di offerta supereranno la domanda. A fronte di una minaccia di entrata piuttosto elevata le aziende già presenti nel settore non reagiscono attivamente, almeno fino a quando la domanda è in grado di assorbire l'incremento di offerta e non è necessario conquistare i clienti delle imprese concorrenti per poter crescere. L'andamento positivo della domanda influenza positivamente le vendite consentendo il conseguimento di margini piuttosto elevati e, dunque, non condizionati dalla rivalità tra concorrenti.

La struttura del settore non è soltanto influenzata dall'ingresso di nuove imprese; infatti, in aggiunta ad esso, si assiste all'implementazione di processi di fusione e di integrazione attraverso i quali si persegue l'obiettivo di consolidamento delle quote di mercato e delle posizioni. In un contesto di sviluppo come quello che si sta esaminando, in cui la differenziazione dei modelli è minima ed è difficile fidelizzare i clienti alla marca, la lotta per la conquista delle quote di mercato diventa, infatti, via via sempre più intensa creando notevoli difficoltà nel raggiungere una posizione dominante nel settore.

Vincere la concorrenza non è più sinonimo di acquisizione delle migliori competenze e risorse strategiche, poiché in questo stadio, la competizione deve essere giocata focalizzando l'attenzione sugli aspetti legati alla produzione e alla distribuzione.

Ritmo di sviluppo delle vendite e livello di redditività

È stato già messo più volte in evidenza il forte tasso di sviluppo delle vendite che contraddistingue lo stadio di sviluppo del settore; non bisogna però dimenticare che si tratta della fase che necessita più investimenti in assoluto. Se da un lato, considerata l'entità delle vendite, la loro incidenza è minore, dall'altro è importante sottolineare che gli incassi avverranno soltanto in un secondo momento, trascorso il tempo necessario allo sviluppo dei volumi. Questa condizione mette in luce la criticità dell'acquisizione

di quote di mercato utili a creare una forte posizione nel mercato, da mantenere anche nelle fasi successive.

Come accennato in precedenza, il settore in fase di sviluppo è molto attrattivo grazie agli elevati profitti conseguiti dalle imprese che operano all'interno; la redditività elevata è, dunque, una caratteristica fondamentale da considerare nell'ambito dell'analisi che stiamo compiendo.

Fattori critici di successo

Analizzando i caratteri principali dello stadio di sviluppo del settore, sono stati già in parte delineati i fattori chiave che le imprese devono possedere per raggiungere performance positive.

Si è insistito sull'importanza dell'*innovazione di processo* in seguito all'affermazione di un modello di prodotto e una tecnologia stabili, e dei miglioramenti da perseguire in ambito progettuale. La conseguenza principale è rappresentata da un primo miglioramento dell'efficienza e, quindi, dalla riduzione di costi e prezzi che insieme al perfezionamento dei prodotti contribuiscono ad un'ulteriore espansione del mercato e alla nascita di economie di scala e di apprendimento. Le imprese che hanno più successo, sono quelle più attive nello sfruttamento di questi vantaggi offerti dalle caratteristiche dello stadio in cui si trova il settore e riescono ad allontanare i concorrenti meno efficienti, incrementando ulteriormente il proprio tasso di crescita.

Inoltre si delinea il passaggio dall'introduzione di innovazioni radicali a quelle incrementali che si colloca bene in un contesto in cui ci si rivolge a diversi segmenti di mercato. Grazie alla suddetta tipologia di innovazioni, spesso le imprese riescono ad arricchire i prodotti con elementi di servizio ed assistenza con cui soddisfare le esigenze di segmenti differenti. Al definirsi delle regole del gioco e al mutare delle condizioni competitive si evolvono anche le competenze necessarie a mantenere una posizione di rilievo nel settore e diventa, quindi, indispensabile individuarle e valutare la capacità di acquisirle; se ciò non avviene si corre il rischio di dover abbandonare il mercato.

Si è accennato, poi, all'importanza di sviluppare i canali commerciali e a tal proposito occorre precisare che l'aumento delle vendite è correlato a questo aspetto; infatti, per mantenere nel lungo periodo una crescita della domanda stabile risultano fondamentali l'accesso a canali distributivi significativi e la capacità di attrarre i clienti offrendo un vantaggioso rapporto qualità-prezzo. Sono queste le politiche su cui le

imprese devono contare, evitando azioni non orientate al lungo termine, che rischiano di compromettere l'immagine dell'impresa.

Le condizioni di shake-out

L'aumento della domanda è una caratteristica chiave della fase di sviluppo, emersa dall'analisi del ciclo di vita del settore. Tuttavia, il tasso di sviluppo della domanda non può crescere all'infinito e quando si verifica un rallentamento con conseguente eccesso di offerta, vi sono i presupposti per un processo di selezione o shake-out. In sostanza si avvia un periodo di turbolenza causato dall'intensificarsi della competizione, a seguito del continuo ingresso di nuovi concorrenti attratti dai risultati delle imprese già presenti nel settore.

Inoltre, la fiducia nel continuo sviluppo, influenzata dalle previsioni basate sull'extrapolazione delle tendenze relative alle prime fasi del ciclo, ha fatto emergere un rafforzamento della capacità produttiva che, ai primi segni di rallentamento della domanda, risulta essere in eccesso; tale situazione è destinata a trasformarsi in una crisi, nell'ambito della quale alcune imprese verranno espulse dal mercato. Spesso ciò accade quando i soggetti incaricati di analizzare il settore non riescono, ad esempio per ragioni di inesperienza o estraneità al settore stesso, a stimare correttamente i limiti del potenziale sviluppo del mercato, sopravvalutandone l'attrattività. In alcuni casi, tuttavia, la situazione di crisi è una semplice conseguenza dell'affermarsi di un modello dominante che riesce ad estromettere i concorrenti.

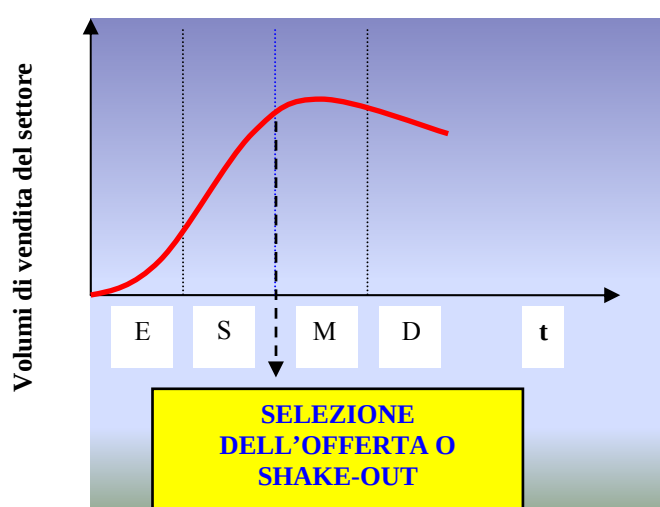


Figura 1.11 – Lo shake-out

Quando la domanda comincia a ridursi, solo un'azione si rivela potenzialmente efficace, vale a dire la riduzione di prezzi che genera una forte competizione all'interno della quale solo le imprese più efficienti riescono a sopravvivere.

La fase di maturità

Progressivamente i trend di sviluppo, che hanno caratterizzato il periodo precedentemente analizzato, rallentano segnalando così l'ingresso nella fase di maturità, le cui caratteristiche sono racchiuse in alcuni termini chiave quali "stabilità" o "tasso di crescita tendente a zero".

Il passaggio dallo sviluppo alla maturità avviene parallelamente ad un processo di consolidamento continuo caratterizzato dall'intensificazione delle integrazioni, delle fusioni e delle acquisizioni, già individuate nella fase di crescita. Il ruolo di leader del mercato è già ricoperto da imprese che sono in possesso di quote di mercato stabili e sono in possesso di una posizione consolidata che vogliono difendere e mantenere.

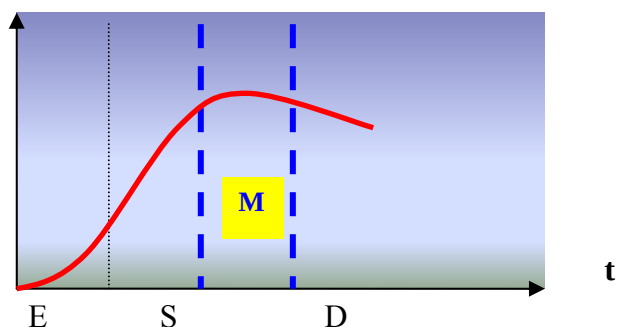


Figura 1.12 – La fase di maturità

I produttori non sono in grado di introdurre ulteriori elementi distintivi se non rafforzando le azioni di marketing, oppure offrendo servizi complementari od opzionali. I consumatori dovendo scegliere tra opzioni pressoché uniformi e decidono sulla base dei prezzi.

Domanda

Nella fase di maturità emerge una situazione di saturazione dove il tasso di sviluppo della domanda ha ormai concluso la sua ascesa e gli acquirenti interessati al prodotto sono stati ormai soddisfatti, per cui si rivolgono alle imprese del settore esclusivamente per acquisti di sostituzione. Con il termine sostituzione si fa riferimento

sia al passaggio dai vecchi ai nuovi prodotti, sia a quello dai vecchi clienti ai nuovi clienti⁶³. In questa fase si delineano le prime azioni di cooperazione tra clienti e fornitori fino ad arrivare a forme di integrazione perseguendo l'obiettivo di sviluppo congiunto. La segmentazione del mercato raggiunge livelli estremamente elevati e le imprese, pur prediligendo la segmentazione, offrono prodotti che soddisfano le varie esigenze.

Raggiunta la fase della maturità, la diffusione della conoscenza all'interno del settore coinvolge anche i consumatori che ottengono un gran numero di informazioni relative agli attributi dei prodotti e agli aspetti qualitativi. In quanto soggetti informati essi sono più sensibili al prezzo determinando così una domanda molto più elastica.

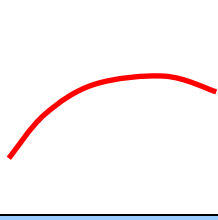
Volumi di vendita del settore	Vendite	Domanda/ Acquirenti	Tecnologia	Prodotti	Produzione/ Distribuzione
		Domanda satura ed elastica; acquisti di sostituzione o ripetuti; clienti informati	Tecnologie e conoscenze tecniche diffuse; ricerca di miglioramenti tecnologici	Prodotti standardizzati; differenziazione attraverso marchio e qualità	Capacità produttiva in eccesso; grandi quantità prodotte da manodopera non specializzata.
	Commercio	Caratteristiche Dei Concorrenti	Ritmo di sviluppo vendite	Livello di redditività	Fattori critici di successo
	Non più soltanto esportazioni, ma produzione nei paesi recentemente industrializzati o in via di sviluppo	Imprese concorrenti lottano per mantenere quote di mercato con azioni finalizzate all'efficienza e ai bassi costi; concorrenza basata sul prezzo.	Moderato/ Lento	Moderato	Processi produttivi capital intensive e conseguente efficienza di costi; economie di scala e fattori produttivi a basso costo; qualità elevata

Tabella 1.3 - La struttura del settore e della concorrenza nella fase di MATURITÀ

Tecnologia

La tecnologia e le varie conoscenze tecniche hanno raggiunto elevati livelli di diffusione essendo, ormai, conosciute ed impiegate da tutti i competitor all'interno del settore. Se da un lato le innovazioni di prodotto e di processo sono piuttosto rare, in quanto troppo costose e non in grado di generare ritorni adeguati agli ingenti investimenti necessari per crearle, dall'altro le imprese sono sempre alla ricerca di

⁶³ R.M. GRANT, *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, op. cit., p. 337.

miglioramenti che riguardano l'insieme di elementi di supporto dei processi tecnologici e incidono sul controllo e sulla regolazione degli stessi. In alcuni casi possono verificarsi delle discontinuità causate da innovazioni che provengono dall'esterno del settore e coinvolgono la tecnologia di base.

Prodotti

Il livello di standardizzazione raggiunto dai prodotti, in termini di caratteristiche e di prestazioni, nella fase di maturità è molto elevato; le imprese devono, quindi, implementare azioni sul consolidamento dell'immagine di marca e della qualità per differenziare la propria offerta o migliorare l'efficienza produttiva.

Produzione, distribuzione e commercio

A fronte di un rallentamento del tasso di sviluppo della domanda, è inevitabile che si verifichi un eccesso di capacità produttiva, sebbene questo sia stato attenuato nel periodo di turbolenza culminato nella condizione di shake-out.

Con riferimento al processo di pianificazione strategica è necessario distinguere un primo periodo di maturità, in cui l'efficienza è l'obiettivo principale, dallo stadio finale della stessa in cui l'attenzione è rivolta all'individuazione di una struttura efficace nel supportare le strategie di mantenimento della posizione e dell'equilibrio competitivo raggiunti, e di innovazione⁶⁴.

Gli investimenti in R&S, seppur ridotti rispetto alle fasi precedenti, e la funzione di progettazione si occupano di introdurre alcune innovazioni incrementali e soprattutto di ridurre i costi studiando nuovi cicli produttivi maggiormente automatizzati; la produzione vera e propria di grandi quantitativi di beni destinati al mercato di massa e caratterizzati da connotati altamente standardizzati, viene effettuata da manodopera non specializzata.

La riduzione dei costi è uno degli obiettivi primari di questo stadio e viene perseguita sia nella fase di approvvigionamento mediante una ricerca dei fattori produttivi più economici, sia in ambito strettamente produttivo fino ad arrivare alla delocalizzazione degli impianti in paesi di recente industrializzazione o ancora in via di sviluppo. Il fenomeno delle esportazioni non è più l'unico legame tra paesi economicamente avanzati e resto del mondo, poiché proprio qui si trasferisce sempre

⁶⁴ A. SINATRA, *Strategia aziendale*, op. cit., p. 137

più spesso la produzione. Ciò è possibile dal momento che le competenze tecnologiche e le capacità tecniche richieste sono meno complesse rendendo possibile il trasferimento degli impianti anche nei paesi di recente industrializzazione, dove la manodopera è meno esperta e qualificata. Le reti commerciali, la logistica in uscita e più in generale la gestione della fase distributiva sono elementi critici della fase di maturità sia per quanto riguarda i costi, sia per la gestione dei rapporti con gli acquirenti, sia per l'erogazione di servizi di supporto in alcune tipologie di settori.

Caratteristiche dei concorrenti

La competizione all'interno di un settore che si trova in uno stadio di maturità è intensa, ma stabile a causa delle elevate barriere all'ingresso e della minaccia efficace di reazione da parte delle imprese consolidate che sono in grado di difendere la loro posizione dominante creando fedeltà nella marca, ma soprattutto abbassando i costi e conseguentemente i prezzi.

La produzione a basso costo e la fidelizzazione dei clienti contribuiscono a rafforzare ulteriormente le barriere all'entrata nel settore, ma non mancano i rischi, ed in particolare la possibilità che si inneschi una rovinosa guerra dei prezzi.

In alcuni settori, dopo il periodo di consolidamento, si verifica un sensibile aumento del numero delle imprese per effetto dell'entrata di nuove imprese. La realtà insegna, però, che oltre ai problemi legati all'elevato tasso di fallimento dei nuovi entranti, essi sono svantaggiati nella competizione con le imprese consolidate poiché queste hanno maggiori dimensioni e una posizione più forte nei confronti della concorrenza.

Abbiamo individuato nel termine "stabilità" un'esatta caratterizzazione della fase di maturità, che non può non riflettersi sul ritmo di sviluppo delle vendite. È stato rilevato che il ritmo di sviluppo relativo al settore nello stadio di maturità è inferiore rispetto a quello relativo al sistema economico in generale che risulta essere influenzato da variabili macroeconomiche e da aspetti legati all'andamento demografico. Solo alcuni segmenti spiccano all'interno di questo contesto stabile, in quanto connotati da una notevole variabilità.

La redditività del settore in fase di maturità è moderata ed in particolare risulta essere influenzata dalla concorrenza fondata sul prezzo e dalla scelta di sviluppare miglioramenti tecnologici in relazione a prodotti e processi ormai conosciuti e diffusi.

Come già accennato, le innovazioni generalmente di tipo incrementale, che vengono introdotte non sono sufficienti a ripagare gli investimenti sostenuti e ciò incide negativamente sui profitti. Questi ultimi sono, inoltre, influenzati dal maggior potere di negoziazione che i distributori sono riusciti ad acquisire rispetto alle fasi precedenti.

Pur restando validi questi elementi permangono delle diversità tra i settori in termini di redditività; in alcuni di essi la maturità è caratterizzata esclusivamente da una competizione sul prezzo che incide in modo negativo sui profitti. In altri settori, invece, si ottengono profitti più elevati grazie ad una forte concentrazione delle imprese e all'efficace differenziazione di prodotto; ma non mancano anche in questo caso i rischi di nuove ondate di turbolenza che possono derivare anche da eventi esterni al settore in grado di dare nuovo vigore alla rivalità tra le imprese.

Fattori critici di successo

Il fattore critico principale che le imprese devono possedere quando si trovano a competere in un settore in fase di maturità, è la capacità di ottenere la maggior efficienza possibile in termini di costo. Questo fattore è una valida fonte di vantaggio competitivo soprattutto per le imprese che producono beni ormai diventati commodities. Lo sfruttamento delle economie di scala e la ricerca di fattori produttivi a basso costo sono rappresentati due aspetti importanti per il perseguimento dell'obiettivo di efficienza. Tuttavia, non bisogna dimenticare la qualità che rappresenta una delle poche leve sulle quali l'impresa può agire per fidelizzare i clienti e per creare le basi per un potenziale aumento dei profitti.

La fase di declino

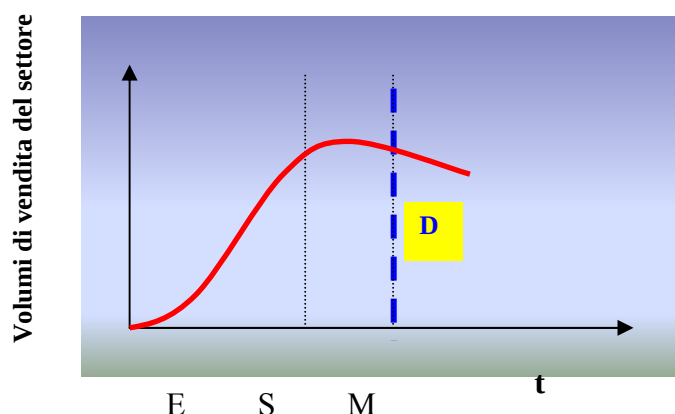


Figura 1.13 – Il declino

L'ultima fase del ciclo di vita del settore è definita declino e nel caso in cui questa condizione si riveli irreversibile, per le imprese che operano nel settore risulta inutile continuare a difendere con tutte le forze la posizione conquistata e consolidata negli stadi precedenti. La ricerca di valide alternative dovrebbe essere l'obiettivo principale per le imprese che si trovano a dover affrontare tale situazione, in realtà spesso esse insistono attuando strategie difensive con scarse possibilità di successo.

Se nella fase di maturità non vengono implementate azioni innovative in grado di prolungare o rigenerare il ciclo di vita del settore, il declino è inevitabile. Diminuzione del numero di acquirenti, cambiamenti più o meno repentini, nei gusti di consumatori, negli stili di vita o nella cultura e l'introduzione di prodotti o servizi sostitutivi sono alcuni dei principali fattori che conducono alla fase di declino.

Approfondiamo gli aspetti più caratteristici di questo stadio.

Vendite	Domanda/ Acquirenti	Tecnologia	Prodotti	Produzione/ distribuzione
	Pochi acquirenti a causa del ridotto uso del prodotto diventato ormai obsolecente	Innovazione di prodotto e di processo estremamente scarse	Standardizzazione estrema del prodotto; difficile differenziare	Eccesso di capacità produttiva
Commercio	Caratteristiche dei Concorrenti	Ritmo di sviluppo vendite	Livello di redditività	Fattori critici di successo
Esportazioni dai paesi con i più bassi costi del lavoro	Guerre di prezzo; molte imprese abbandonano il settore	Lento/ Negativo	Molto basso	Bassi costi Selezione degli acquirenti; razionalizzazione della capacità produttiva

Tabella 1.4 - La struttura del settore e della concorrenza nella fase di DECLINO

Domanda

La saturazione del mercato e l'eccesso di capacità produttiva installata, rispetto a quanto necessario per far fronte alle esigenze di una domanda caratterizzata da un trend negativo, sono le caratteristiche principali dei settori in fase di declino. In genere, si assiste ad una concentrazione delle quote di mercato in mano a poche imprese che riescono a sopravvivere, mentre le altre sono costrette ad uscire dal mercato.

Tecnologia

In questa fase la tecnologia ricopre un ruolo marginale e sono quasi del tutto assenti le innovazioni sia di prodotto che di processo.

Prodotti

Le varietà di prodotto si riducono notevolmente e si individua una certa propensione delle imprese a soddisfare i bisogni specifici di singoli clienti; se da una parte, quindi, scende il numero di linee di prodotti offerte, dall'altra si realizzano forniture ad hoc in risposta a precise esigenze.

Produzione, distribuzione e commercio

Gli obiettivi fondamentali della funzione produzione fanno riferimento alla riduzione dei costi mediante razionalizzazione e snellimento degli impianti produttivi, e all'abbattimento delle barriere all'uscita che possono rappresentare un forte ostacolo nel caso in cui le condizioni del settore inducano a scegliere la via dell'uscita dal mercato. Il ricorso alla subfornitura, controllando attentamente il livello delle scorte e la qualità degli acquisti, è una delle soluzioni che possono essere adottate al fine di contenere i costi e raggiungere la massima efficienza possibile.

Questa fase si caratterizza, inoltre, per l'incremento della complessità dei rapporti che si instaurano tra fornitori e clienti che sempre più spesso sono legati da accordi di cooperazione.

Dal punto di vista distributivo, si assiste ad un ritorno ai canali specializzati, dove vengono gestiti al meglio i rapporti con i clienti che, in seguito alla drastica riduzione delle alternative di acquisto, si mostrano estremamente leali nonostante una riduzione degli investimenti in pubblicità.

Per quanto riguarda il commercio, si verifica un processo inverso rispetto alle fasi precedenti ed in particolare alla fase di sviluppo in cui aveva preso avvio il sistema delle esportazioni. Nella fase di declino, gli scambi avvengono in direzione contraria, ossia dai paesi dove la manodopera ha costi molto bassi, verso i paesi economicamente avanzati. In questo modo le imprese riescono ad essere più competitive riducendo in modo significativo i costi di produzione.

Caratteristiche dei concorrenti

Anche nello stadio di declino la competizione si gioca sul prezzo e le relative guerre sono all'ordine del giorno con conseguente uscita dal mercato delle imprese meno efficienti.

Nel caso in cui al decrescere della domanda le imprese si ostinino ad operare nel settore, avendo una forte percezione dell'esistenza di elevate barriere all'uscita, la concorrenza si intensifica e la situazione rischia di diventare molto critica. Le barriere all'uscita ostacolano la riduzione di capacità produttiva, fornendo un'ulteriore spinta alla guerra dei prezzi.

Ritmo di sviluppo delle vendite e livello di redditività

Il trend delle vendite assume valori negativi, ad eccezione di alcune nicchie che non risentono della situazione di crisi che sta investendo il settore.

Simile è la situazione dei profitti che in alcuni segmenti si riducono ad un ritmo più veloce rispetto alle vendite, mentre in altri si mantengono su livelli accettabili.

In linea generale il lento sviluppo, una domanda sempre più debole e la continua corsa alla riduzione dei prezzi, si traducono in forti perdite per le imprese che escono dal mercato o, in alternativa, avviano un processo di profonda ristrutturazione per rimanervi il più a lungo possibile. L'uscita dal mercato deve comunque essere preceduta da un'attenta analisi finalizzata all'individuazione di potenziali profitti che alcune imprese potrebbero realizzare anche in una situazione di declino e che verrebbero persi in caso di immediato abbandono del settore. Dall'altro lato, un eventuale accanimento nel proseguire la propria attività in una fase in cui la domanda ha un andamento decrescente, può rivelarsi estremamente dannoso.

Fattori critici di successo

In una situazione di estenuante concorrenza di prezzo, le imprese sono costrette a perseguire strategie volte alla diminuzione dei costi generali e alla ricerca della massima efficienza. È stato messo in evidenza che la riduzione della capacità produttiva, quando possibile, rappresenta una delle soluzioni più efficaci. Un'ulteriore azione che le imprese possono intraprendere riguarda la selezione della clientela al fine di conquistare una posizione di forza nell'ambito della domanda che permane ancora attiva.

1.3.2 Le linee strategiche nelle diverse fasi del ciclo di vita del settore

L'esistenza di un ciclo di vita del settore all'interno del quale si individuano diverse tipologie di comportamento concorrenziale è utile al fine di suggerire all'impresa le strategie e le azioni da adottare nelle varie fasi per il raggiungimento di un vantaggio competitivo.

Dall'esame della fase embrionale del ciclo di vita del settore si delinea l'avvio di un processo evolutivo in cui avviene una selezione, tra una varietà di innovazioni, ad opera delle forze del mercato⁶⁵. Tale sviluppo può essere assimilabile al processo darwiniano e va analizzato in quest'ottica. Le imprese che fanno il loro ingresso sul mercato competono per la sopravvivenza e attraverso un processo di selezione si determina la composizione della popolazione aziendale. La fase embrionale è, in sostanza, la fase dell'incertezza, non solo tecnologica e di mercato, citate in precedenza, ma anche organizzativa e strategica. I dubbi relativi alle competenze da acquisire e alla struttura organizzativa sono molti; in particolare, quest'ultima, è connessa alle questioni finanziarie e alle richieste di chi possiede le risorse.

Dal punto di vista strategico l'incertezza spesso comporta la necessità di compiere delle scelte quasi assimilabili a vere e proprie scommesse basate su diverse previsioni di evoluzione del settore e riguardanti aspetti quali tecnologie e domanda di mercato. Le strategie messe in campo nella fase embrionale rappresentano il primo passo per la costruzione di un vantaggio competitivo che sta alla base del successo di lungo periodo. L'obiettivo è quello di comprendere la natura del settore e dell'innovazione che ne sta alla base, definendo poi, regole del gioco favorevoli all'impresa e implementando azioni innovative in ambito tecnologico e nella soddisfazione dei diversi bisogni per raggiungere l'eccellenza in ambito competitivo.

Abbiamo visto che inizialmente il settore è composto da poche imprese, ma il numero aumenta rapidamente durante le prime fasi della sua vita, grazie alla progressiva riduzione dei tassi di fallimento e all'aumento del tasso di creazione di nuove realtà imprenditoriali. Progressivamente l'incertezza si affievolisce e chi ha messo in campo le strategie più efficaci, scommettendo sullo scenario migliore, riesce a mantenere e consolidare la posizione sul mercato. È qui che si evidenzia il processo evolutivo ed in particolare la fase di selezione, con l'emergere di un approccio vincente. A questo

⁶⁵ G. SALONER, A. SHEPARD, J. PODOLNY, *Strategia d'impresa*, op. cit., p. 334.

punto, stabilito il paradigma strategico e tecnologico, i nuovi entranti sono in grado di capire quali caratteristiche portano al successo e tentano di imitarle. Nella fase di sviluppo si delinea la linea strategica con le annesse strutture organizzative e produttive e si acquisiscono le risorse necessarie per competere nel lungo periodo. Le strategie di base tra cui le imprese possono scegliere sono tre: leadership di costo⁶⁶, differenziazione⁶⁷ e focalizzazione⁶⁸ sui costi o sulla differenziazione. Quest'ultima tipologia di strategia generica risulta essere favorevole per i nuovi entranti che possono perseguire il successo, focalizzandosi su nicchie lasciate libere dalle imprese consolidate e andando a soddisfare clienti con esigenze diverse.

Con l'ingresso nella fase di maturità, a seguito di un periodo turbolento, in cui vi sono degli "scossoni" e si verifica una selezione dell'offerta, le imprese si riducono, poiché molti produttori falliscono e sono espulsi dal mercato. Chi rimane, spesso è influenzato dalla cultura che si diffonde nel settore e si pone alla base delle diverse strategie rendendole vulnerabili ad eventuali cambiamenti o innovazioni.

Le strategie che possono essere messe in atto nella fase di maturità possono prevedere il consolidamento di un differenziale competitivo o il cambiamento strutturale delle regole del gioco⁶⁹.

Se l'obiettivo è legato al mantenimento, l'impresa deve difendere la propria quota di mercato ostacolando potenziali nuovi concorrenti e prodotti; può farlo, ad esempio, instaurando rapporti cooperativi con altri produttori.

Al contrario, se si vogliono attuare strategie innovative, servono investimenti a lungo termine, fondati su una profonda conoscenza del settore, dei concorrenti e dei clienti e diretti a delineare nuove dimensioni di sviluppo.

⁶⁶ L'obiettivo della strategia di leadership di costo è quello di raggiungere il livello di costi più basso del settore agendo sia all'interno dell'impresa che all'esterno. In particolare le azioni interne riguardano economie di scala e di apprendimento e riduzione di ogni singola voce di costo; all'esterno, invece, l'impresa ricerca tutte le economie possibili in base alle caratteristiche del settore e degli attori che vi operano.

⁶⁷ Con le strategie di differenziazione l'impresa individua alcune caratteristiche relative alla soddisfazione dei bisogni dei clienti e cerca di svilupparle meglio rispetto ai rivali, offrendo qualcosa di unico che l'acquirente percepisce come valore superiore.

⁶⁸ L'impresa sceglie una particolare nicchia o un segmento limitato del mercato su cui concentrare le proprie risorse, essendo in grado di porre barriere tali da scoraggiare i concorrenti all'ingresso. Individuato il segmento su cui operare, la scelta ricade nuovamente su una strategia di bassi costi o differenziazione.

⁶⁹ A. SINATRA, *Strategia aziendale*, op. cit., p. 139.

Se il settore arriva allo stadio di declino, quando ormai il mercato è saturo e la domanda ha un andamento decrescente, le imprese possono provvedere all'individuazione di nicchie di mercato, all'interno delle quali cercheranno di applicare la stessa tipologia di strategia perseguita nell'intero settore durante la fase di maturità. In alternativa vi è la possibilità di scegliere una linea strategica finalizzata al consolidamento di una posizione dominante. In un'ottica di ridimensionamento del settore, chi adotta questa strategia vorrebbe essere il solo produttore rimasto.

Il disinvestimento controllato è una valida opzione per chi ha scelto di uscire dal settore, ma vuole farlo senza rinunciare all'ottimizzazione dei risultati. La strategia in questione, definita "mietitura" prevede una serie di azioni difficili da realizzare, dal momento che efficienza produttiva, fiducia nei clienti e motivazione dei dipendenti devono continuare a sussistere e a fare da sfondo ad azioni mirate, quali la riduzione delle linee di prodotto e dei servizi, la selezione dei clienti e lo smobilizzo delle quote di mercato.

1.3.3 I limiti del ciclo di vita del settore

Il modello del ciclo di vita è uno strumento utile a delineare, seppur in via approssimativa, l'evoluzione di un determinato business.

Ogni fase fornisce all'impresa indicazioni sui tratti essenziali della situazione in cui opera e sulle principali problematiche che deve affrontare. Una volta identificato lo stadio in cui si trova il settore, sulla base delle suddette informazioni, il compito degli operatori sarà quello di definire la migliore strategia competitiva possibile.

Il modello in esame presenta un andamento classico della curva del ciclo di vita del settore dato dallo sviluppo delle vendite, presupponendo una certa semplicità nell'individuare in quale fase si colloca il settore, rendendo prevedibili le condizioni competitive da affrontare e ponendo le basi per la realizzazione di strategie di successo. Tuttavia, l'analisi della realtà operativa, mette in evidenza il fatto che un gran numero di settori segue una curva del ciclo di vita diversa da quella "normale" proposta dal modello. Esiste, quindi, un ostacolo alla sua applicazione, rappresentato dalle difficoltà nell'identificazione dello stadio specifico in cui si trova il settore.

Una delle principali critiche che può essere mossa nei confronti del ciclo di vita del settore riguarda la sostanziale incapacità di comprendere la diversa durata delle varie fasi che nella realtà può assumere una variabilità molto elevata.

Lo sviluppo del ciclo di vita può, dunque, essere caratterizzato da forme molto diverse e ciò implica l'impossibilità di fare previsioni finalizzate all'elaborazione delle strategie.

Un ulteriore limite da attribuire al modello del ciclo di vita è la mancata considerazione di possibili fenomeni diversi, che coesistono all'interno di un settore in seguito a processi di ridefinizione o rivitalizzazione dello stesso, o di eventuali percorsi inversi. Il primo aspetto sottolinea la difficoltà nel mantenere un certo grado di coerenza tra strategie e fase del ciclo di vita; essa deriva dal fatto che spesso su di un particolare ciclo se ne innestano altri, in seguito all'emergere di nuovi settori capaci di soddisfare meglio a bisogni specifici della domanda o a richieste dell'economia in senso ampio.

I percorsi inversi, invece, risultano essere importanti, in quanto vanno a contrastare in parte con la logica di processo di tipo darwiniano citata nei paragrafi precedenti. Questa teoria si pone alla base del modello di ciclo di vita del settore, individuando in esso un trend evoluzionistico simile a quello che si individua in campo "biologico". La realtà, tuttavia, propone casi in cui il processo si sviluppa in direzione inversa, riportando il business alle fasi iniziali⁷⁰.

Dall'analisi effettuata nei paragrafi precedenti emerge la possibilità di utilizzare il modello in questione per delineare alcune previsioni per il futuro che consentano di scegliere la migliore strategia possibile. Questa affermazione risulta essere però troppo ottimista, in quanto non considera il fatto che l'azione delle imprese stesse che operano all'interno di un settore influisce sull'andamento del ciclo; è naturale che queste si pongano come obiettivo quello di far sì che il ciclo si plasmi a proprio vantaggio, alterando così le capacità previsionali del modello.

Un'ultima critica riguarda fattore della concorrenza che è stato approfondito, delineandone le caratteristiche principali per ogni fase; le analisi compiute nella realtà dei settori, mostrano che non sempre questi elementi vengono riscontrati con precisione

⁷⁰ Il settore della bicicletta costituisce un valido esempio; dopo essere entrato in una fase di maturità, tendente alla contrazione ha subito una spinta in direzione opposta, verso lo sviluppo, soprattutto in quelle società dove sono forti il senso di responsabilità nei confronti dell'ambiente e l'interesse per il benessere umano A. SINATRA, *Strategia aziendale*, op. cit., p. 149.

in riferimento alle singole fasi, dal momento che la natura della competizione varia notevolmente anche all'interno dello stesso stadio e indipendentemente da esso.

1.4 La teoria manageriale e l'impresa come oggetto centrale di studio - cenni

1.4.1 Gli studi di Strategic Management

Con lo Strategic Management, la cui nascita risale agli inizi degli anni Sessanta, l'impresa diventa il vero e proprio oggetto centrale di studio; esso si compone di una serie di filoni e scuole di pensiero differenti, ma si può individuare un carattere comune nelle finalità perseguite. Questi studiosi rivolgono la loro attenzione a coloro che detengono le redini dell'impresa e, in generale, a chiunque si trovi a dover prendere decisioni che possono determinarne il successo; il loro obiettivo è, quindi, quello di delineare una serie di logiche, schemi, metodi e strumenti di direzione in ottica strategica, partendo dall'esame degli elementi di divergenza tra le imprese ai quali tentano di dare una spiegazione.

1.4.2 Gli studi di Business Policy

Tra gli studiosi raggruppati nella scuola di pensiero che dà avvio al percorso evolutivo che contraddistingue lo Strategic Management, un contributo significativo è quello di Chandler il cui oggetto di analisi è costituito dalla struttura delle imprese (intendendo con questo termine l'organizzazione finalizzata alla gestione delle attività e delle risorse) e dalle strategie messe in atto, che egli identifica come l'insieme degli obiettivi di lungo termine che le aziende perseguono con un'adeguata gestione delle risorse e con azioni ad essi finalizzate.

Va qui citato anche il lavoro di E. Penrose che ha principalmente approfondito il tema dello sviluppo non solo quantitativo, ma anche qualitativo del soggetto impresa, considerata come un insieme di risorse che sono alla base del processo espansivo da essa seguito. Per cui, se le risorse non sono utilizzate in modo completo, l'azienda si pone come obiettivo la ricerca di modalità di impiego migliori che incentivano l'espansione e la rendono più competitiva.

Il punto di vista manageriale è stato sviluppato da Ansoff che ha proposto un concetto di strategia quale elemento in grado di unificare tutte le attività d'impresa, a

partire dalla posizione che essa ricopre e dagli obiettivi che si pone, considerando i mezzi, i punti di forza e i vantaggi competitivi di cui dispone, le sinergie che può attivare e, infine, le direzioni di crescita che intende seguire. Citando Ansoff, non si può non accennare alla nota matrice da lui stesso elaborata e proposta proprio con riferimento all'analisi delle direzioni di sviluppo. Egli considera l'espansione geografica e la diversificazione di prodotto, come la base della capacità di sviluppo di un'impresa e offre un quadro dei possibili orientamenti strategici della crescita (figura 1.13).

		PRODOTTI	
		Attuali	Nuovi
MERCATI	Attuali	PENETRAZIONE DI MERCATO Promuovere azioni per strappare clientela alla concorrenza e per convincere chi fa già uso del prodotto a consumarne di più; acquistare imprese concorrenti	SVILUPPO DEL PRODOTTO Introdurre beni innovativi, ampliare le linee di prodotto e sostituire vecchi prodotti con modelli più moderni
	Nuovi	SVILUPPO DEL MERCATO Estendere l'utilizzo di prodotti esistenti a nuovi mercati geografici e segmenti.	DIVERSIFICAZIONE E SVILUPPO INTEGRATO Sviluppare nuovi prodotti da destinare a nuovi mercati e promuovere azioni di integrazione orizzontale e verticale

Figura 1.14 – La matrice “prodotti – mercati” di Ansoff

Ansoff introduce, inoltre, il tema della pianificazione strategica di lungo periodo, fondamentale per l'attivazione delle strategie di sviluppo e per la previsione delle dinamiche competitive future.

Il breve riferimento agli studiosi di Business Policy consente di individuare elementi comuni che riguardano sia il metodo di analisi sia l'oggetto di studio. Per quanto riguarda il primo aspetto, emerge l'intento di superare l'approccio statico dei modelli precedenti, attraverso lo sviluppo della teoria d'impresa e l'analisi dei casi aziendali. La finalità di studio comune riguarda, invece, lo sviluppo delle imprese,

funzionale all'evoluzione e all'attrattività dell'ambiente ed elemento di rottura dell'equilibrio stabile esaminato precedentemente⁷¹.

1.4.3 La scuola harvardiana: l'analisi SWOT

Obiettivo perseguito da questi studiosi è la formulazione di una strategia competitiva razionale, alla base della quale occorre coniugare le competenze di cui l'impresa dispone e i fattori critici di successo che derivano dall'ambiente esterno. Da ciò deriva la necessità di promuovere un atteggiamento di adattamento dell'impresa all'ambiente che, sebbene sia già emerso in alcune teorie precedenti, viene qui ampliato, proponendo una valutazione delle opportunità e minacce esterne.

Nell'ambito della formulazione della propria strategia competitiva, l'obiettivo dell'azienda deve essere quello di agire sulle proprie forze e debolezze, al fine di contrastare ed allontanare le minacce ambientali e trarre, invece, il maggior vantaggio possibile dalle opportunità che il contesto in cui opera può offrire. Questa premessa consente di comprendere la natura del modello operativo proposto dalla scuola harvardiana: la SWOT Analysis.

Alla base di questo modello di analisi è possibile individuare le linee di pensiero proprie degli esponenti della scuola harvardiana, tra cui citiamo, in particolare, Andrews. Oggetto dell'analisi SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats.) è dell'insieme delle forze e debolezze, che vanno esaminate al fine di identificare le competenze distintive, e delle opportunità e minacce relative al contesto ambientale di riferimento, che individuano i fattori critici di successo esterni.

Di seguito viene presentata la matrice utilizzata per l'analisi SWOT; essa si suddivide in quattro sezioni, che raccolgono le caratteristiche via via identificate.

Al fine di completare la tabella di riferimento, si può partire dall'esame dei processi interni; si vanno, quindi, ad individuare quelli in cui l'impresa ottiene ottimi risultati da riportare tra i punti di forza da proteggere e migliorare. Dopodiché si procede all'esame dei processi in cui, invece, le performance sono scarse e inferiori rispetto ai concorrenti; questi vanno considerati debolezze e annullati il più presto possibile.

⁷¹ S. VICARI, *Nuove dimensioni della concorrenza: strategie nei mercati senza confini*, E.G.E.A., Milano, 1989, p. 22.

I fattori interni possono essere visti rispettivamente come forze o debolezze⁷² in relazione all'impatto che hanno sui singoli obiettivi dell'azienda.

Le opportunità e minacce derivano dal contesto esterno e sono difficilmente modificabili. Questi fattori esterni includono aspetti macroeconomici, cambiamenti tecnologici, condizioni economiche, politiche e legali, azioni della concorrenza, ecc..

L'analisi SWOT prevede una serie di fasi che conducono al completamento dello schema rappresentato in figura; si parte con un'identificazione del contesto ambientale di riferimento al fine di elaborare possibili azioni in risposta ad eventuali problematiche evidenziate. Ciò porta all'individuazione delle opportunità e delle minacce ambientali; queste vanno coniugate con i fattori interni che possono agevolare od ostacolare lo sviluppo delle strategie. A tal proposito è necessario stabilire quali sono gli aspetti maggiormente rilevanti da analizzare, ricordando che le forze rappresentano fattori critici di successo nel settore, mentre le debolezze ostacolano la costruzione di vantaggi competitivi sostenibili nel lungo periodo; in genere si parte da un ampio elenco che in un secondo momento viene semplificato per concentrarsi progressivamente sugli aspetti più rilevanti⁷³. A questo punto è opportuno delineare quelle azioni che, facendo leva sui punti di forza, cercano di ridurre le debolezze, traendo vantaggio dalle opportunità e minimizzando le minacce; in questa fase è opportuno essere precisi, mantenere un certo grado di specificità e di realismo, distinguere tra situazione attuale e situazione obiettivo ed effettuare una valutazione rapportata alla concorrenza.

Le critiche a tale modello sono state proposte soprattutto in merito ai rischi di attivazione di procedure soggettive nella selezione degli aspetti da esaminare ed al pericolo di limitarsi alla compilazione di una lista, piuttosto che focalizzarsi su quanto realmente importante. Infine la SWOT Analysis fornisce una descrizione delle condizioni, ma non definisce le azioni che sono invece legate alle strategie possibili

1.4.4 La strategia emergente: cenni

Citiamo brevemente le innovazioni apportate dal filone di studio identificato con il termine "strategia emergente", limitandoci ad un accenno all'oggetto di studio, il

⁷² Alcuni esempi di aspetti che rappresentano potenziali punti di forza e debolezza sono: efficienza, qualità, costi, vantaggi competitivi, servizi alla clientela, qualità, abilità del management, valore della marca, disponibilità di risorse di vari tipo, ecc.. Elementi propri della realtà aziendale di riferimento che possono essere modificati attraverso specifici interventi o politiche mirate.

⁷³ G. PELLICELLI, *Strategie d'impresa*, op. cit., 2005, p. 208.

quale fa sì che l'attenzione sia rivolta alla strategia competitiva, lasciando uno spazio piuttosto limitato all'analisi della concorrenza.

In un periodo di forte instabilità ambientale il focus si sposta dal momento della pianificazione e formulazione, all'implementazione vera e propria della strategia. L'obiettivo che si pongono gli esponenti di questo filone è quello di esaminare il processo che conduce all'emergere della strategia; il risultato dell'analisi mette in luce il carattere incrementale dell'iter che porta all'emergere della strategia. Ci si allontana, quindi, dal concetto di pianificazione razionale di lungo periodo, puntando su processi piuttosto frammentati ed intuitivi. Sulla base di queste considerazioni proposte da autori come Quinn, Lindblom e Normann, negli anni Settanta si delinea il concetto di strategia emergente plasmata nell'ambito di un processo di apprendimento interno incrementale che prevede numerosi momenti di feed-back lungo il percorso.

1.5 La Resource Based View: punto d'incontro tra teoria economica e manageriale

Quanto esaminato finora è utile per comprendere il percorso che conduce, progressivamente, ad una riduzione delle divergenze tra teoria economica e manageriale, in particolare grazie al contributo della Resource Based View.

I sostenitori di questa nuova teoria, se in prima battuta sembrano porsi in contrasto con i principi promossi dall'Economia Industriale, dall'altra definiscono una serie di aspetti economico-manageriali, che si collocano in una posizione di complementarità con quelli propri del suddetto filone di studio. Uno dei punti di forza di questo paradigma teorico è quello di favorire la convergenza e l'emergere di numerosi punti di contatto tra teoria economica e teoria d'impresa⁷⁴.

La Resource Based View (RBV) focalizza la propria attenzione sul soggetto impresa e sulle risorse, considerate come essenziali punti di forza della stessa.

Proprio in riferimento al focus su cui si concentra questa teoria emerge, quindi, la potenziale fonte di contrasto con i fondatori del paradigma SCP che, nel sostenere le proprie idee e nello sviluppare i propri modelli, non enfatizzavano l'importanza delle

⁷⁴ J. T. MAHONEY, J. R. PANDIAN, *The Resource Based View within the conversation of Strategic Management*, in «Strategic Management Journal», 1992, n.13, p. 363.

risorse, ma piuttosto il ruolo della struttura settoriale nel condizionare la condotta e le performance della singola impresa.

Il carattere di complementarità che contraddistingue il legame tra i due paradigmi strategico–competitivi, deriva dal fatto che la prospettiva Resource Based, pur considerando le osservazioni relative alla capacità dell’ambiente competitivo di influenzare i risultati economici, fa un passo avanti; essa, infatti, va alla ricerca delle ragioni per cui, alcune imprese, sono in grado di mantenere profitti superiori alle performance medie del settore di riferimento. La risposta viene ricercata adottando una prospettiva interna di analisi e indagando sul complesso di risorse possedute, anziché su elementi caratterizzanti l’ambiente esterno, come avveniva negli studi precedenti.

1.5.1 Il filone Resource Based

Il filone Resource Based (RB) si colloca alle origini del percorso teorico letterario che introduce la prospettiva di analisi basata sulle risorse; appartengono a questo indirizzo di pensiero una serie di autori che, con i loro contributi innovativi, hanno dato avvio a quel processo di identificazione di un territorio di analisi, comune alla teoria economica e a quella manageriale. Tra questi citiamo, a titolo esemplificativo, Rumelt, Barney e Wernerfelt che, con i loro scritti pubblicati per lo più nella seconda metà degli anni Ottanta, sono stati considerati come i «padri fondatori» del filone Resource Based⁷⁵.

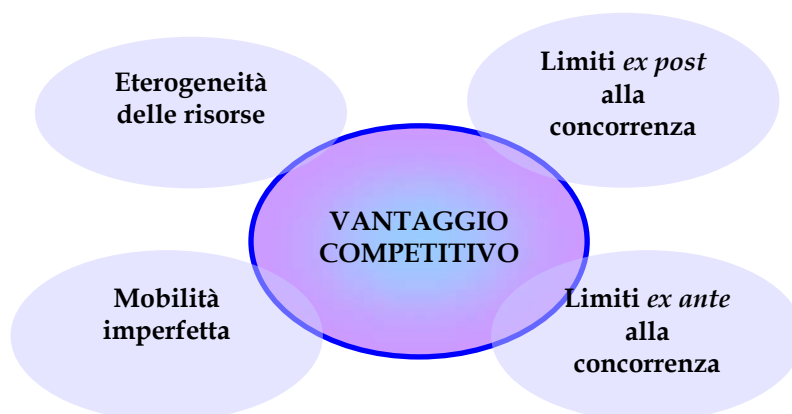
Per descrivere il contributo di questi autori e per mettere in luce l’impatto innovativo delle loro teorie, partiamo da un modello di sintesi elaborato da Margaret Peteraf nell’ambito di uno studio sul vantaggio competitivo in una prospettiva RB.

Come mostra la figura 1.15, l’impresa che vuole raggiungere un vantaggio competitivo sostenibile, deve far sì che si verifichino quattro condizioni capaci di riassumere efficacemente alcuni principi chiave proposti dal suddetto filone.

In primo luogo la scrittrice mette in luce il fatto che le imprese sono dotate di risorse differenti; questa disomogeneità fa sì che, chi possiede le migliori, sia in grado di conseguire un vantaggio sui concorrenti, avendo quindi la possibilità di raggiungere performance maggiori.

⁷⁵ F. ANCARANI, *Concorrenza e analisi competitiva*, op. cit., p. 100.

Figura 1.15 – Le quattro condizioni che determinano il vantaggio competitivo sostenibile



Fonte: elaborato da Peteraf, 1993

Ottenuta una posizione di superiorità rispetto ai competitors, sono necessarie alcune condizioni per il suo mantenimento, che consentano, in particolare, di limitare il più possibile l'entità della concorrenza. In riferimento a quanto sostenuto dai teorici della RBV, la ricerca della Peteraf indica alcuni fattori che limitano la concorrenza ex post; l'autrice sostiene, innanzitutto, che il set di risorse posseduto dall'azienda è unico, non perfettamente imitabile e sostituibile e, dunque, difendibile. In queste affermazioni si intravede il pensiero di Rumelt e, nello specifico, alcuni concetti da lui introdotti; una su tutte riguarda i meccanismi di isolamento che, sulla base dei diritti di proprietà e delle informazioni asimmetriche, pongono dei limiti alla capacità dei competitors di acquisire il medesimo bagaglio di risorse detenuto da una specifica azienda. I potenziali nuovi entranti, ad esempio, soltanto in tempi lunghissimi e sostenendo costi elevatissimi, potrebbero acquisire un insieme di risorse simili.

Rumelt sostiene, inoltre, che i soggetti operanti all'interno dell'impresa, attuino un processo di creazione e di sviluppo di risorse in grado di incidere sui risultati aziendali; eventuali imitatori non sono, però, in grado di percepire tutti gli elementi che costituiscono questo progetto, per cui non possono riprodurre le medesime condizioni, né conseguire le stesse performance.

Proseguendo con l'analisi del modello in figura, la terza condizione considerata, per il raggiungimento di un vantaggio competitivo sostenibile, riguarda l'esistenza di limiti alla concorrenza ex ante. Il focus, in questo caso, cade sul momento che precede il

consolidamento della posizione competitiva. Per comprendere questo aspetto è necessario fare riferimento al funzionamento dei mercati in cui è possibile reperire le risorse strategiche. Se si tratta di mercati perfetti, il costo d'acquisto delle risorse corrisponde al valore delle stesse una volta impiegate, non consentendo il conseguimento di extra profitti. Se il carattere che contraddistingue tali mercati è, invece, l'imperfezione, l'impresa che riesce a procurarsi risorse alle condizioni migliori, potrà ottenere performance superiori alla media, dal momento che i concorrenti dovranno affrontare ostacoli, per raggiungere la medesima posizione, conseguenti ad un maggior costo di implementazione della strategia.

Infine, l'ultimo aspetto che, secondo l'opinione di Margaret Peteraf, incide sulla possibilità di conseguire un vantaggio competitivo e mantenerlo nel lungo periodo, è legato al carattere di imperfetta mobilità delle risorse. Infatti non tutte le risorse necessarie all'impresa hanno un mercato e sono commerciabili; molte di queste derivano da un processo interno e possono, quindi, essere possedute soltanto dalle realtà aziendali che sono in grado di costruirle e sedimentarle nel tempo, attraverso un processo cumulativo alimentato da continui investimenti

Il modello esaminato finora rappresenta, come già accennato, soltanto una sintesi del pensiero proprio del filone RB; è opportuno, quindi, approfondire gli ulteriori aspetti che lo contraddistinguono.

Dagli studi compiuti dai capiscuola che abbiamo precedentemente citato, emerge, in prima battuta, il tentativo di applicare la teoria economica al fine di sviluppare un pensiero strategico – manageriale, superando alcuni concetti economici che ostacolano la comprensione del comportamento delle imprese.

Osservando le molteplici realtà aziendali, si colgono differenze rilevanti nelle condotte competitive e reattive, incertezze nelle scelte strategiche e, soprattutto, divergenze nella dotazione di risorse e nei risultati conseguiti; la teoria classica, però, non è in grado di spiegare queste evidenze, rendendo necessario lo sviluppo di una teoria economica dell'impresa.

Per raggiungere questo obiettivo si propone un innovativo studio dell'unità economica impresa, basato sulle risorse da essa possedute; si passa, quindi, da una prospettiva che si concentra sull'analisi dei prodotti e mercati, ad una prospettiva focalizzata sulle risorse, ma anche sulle capacità ed abilità.

Un ultimo aspetto da considerare, in riferimento al contributo di questi fondatori dell'approccio RB, è la posizione di sostanziale antitesi nei confronti della letteratura proposta dagli studiosi di Economia Industriale. Come già osservato per la teoria economica classica, anche questo filone manifesta notevoli limiti nello spiegare le differenze che emergono dall'analisi delle realtà aziendali, soprattutto in termini di scelte strategiche, condotte competitive e combinazioni di risorse utilizzate. Nella prospettiva dell'Economia Industriale, l'oggetto di analisi è la struttura settoriale, le cui caratteristiche sono alla base delle divergenze che si manifestano tra settori, influenzando le performance aziendali. Adottando questo approccio, tuttavia, viene trascurato l'importante aspetto delle differenze infrasettoriali tra le imprese che, in un'ottica Resource Based, come abbiamo già accennato, sono da valutare in riferimento al diverso bagaglio di risorse detenuto ed enfatizzando il concetto shumpeteriano di creatività imprenditoriale.

La critica all'utilità dell'analisi dell'ambiente competitivo è frequente nelle opere degli autori citati, i quali sostengono la sua incapacità di fornire metodi e modelli validi per la raccolta delle informazioni. Questo limite deriva, in particolare, dal fatto che il risultato dell'applicazione di tali modelli è lo stesso per tutte le imprese, per cui sarà uguale anche il punto di partenza per la formulazione delle strategie. Per far fronte a questo problema emerge nuovamente l'importanza dell'analisi da effettuare sulla dotazione di risorse e assets interni, in base alla quale si può comprendere se l'impresa è in grado di implementare strategie per ottenere performance superiori ai concorrenti e consolidare la propria posizione competitiva.

Se da un lato, come abbiamo messo in evidenza, questa prospettiva si pone in netto contrasto la teoria economica classica e con il filone dell'Economia Industriale, dall'altro si rileva una corrispondenza tra alcuni dei principi innovativi con quelli tradizionali. Un caso significativo riguarda il concetto, già esaminato, di «meccanismi di isolamento» che fanno da scudo alle posizioni acquisite dalle imprese, rendendole inimitabili. Da un possibile confronto con i modelli di analisi competitiva settoriale, si può cogliere una certa somiglianza con i concetti di barriere all'entrata e di mobilità individuati in riferimento, rispettivamente, all'utilizzo del modello di concorrenza

allargata di Porter e all'analisi dei gruppi strategici⁷⁶. In particolare, le risorse generano “resource positions barriers”⁷⁷, per cui chi le possiede ha una posizione di vantaggio rispetto ai rivali e può mantenerla nel tempo.

La competizione, qui, si gioca sul possesso di risorse scarse capaci di fornire flussi di rendita significativi e, soprattutto, superiori alla media delle imprese presenti nel settore di riferimento⁷⁸. Un'ottica che presenta, quindi, molti punti di convergenza con i principi propri dello Strategic Management.

Abbiamo parlato di *risorse* senza precisarne il significato, in generale, per risorse si intende l'insieme di assets e fattori di produzione appartenenti all'azienda, mediante i quali essa attiva i processi produttivi. All'interno delle imprese si possono trovare sia risorse tangibili che intangibili; entrambe sono di fondamentale importanza per il successo dell'impresa, ma mentre le prime, più facilmente confrontabili ed imitabili, devono essere presenti fisicamente affinché l'azienda possa svolgere le sue normali attività, le seconde sono generalmente rappresentate da informazioni di vario tipo e “sono indispensabili per il successo competitivo”⁷⁹. Queste ultime possono essere rappresentate, ad esempio, dal know-how interno, che deve progressivamente sedimentarsi nelle persone che lavorano nell'impresa e nei processi che in essa si svolgono; tali informazioni dovrebbero essere difficilmente trasferibili ed imitabili, al fine di ostacolare l'erosione della posizione competitiva, che hanno esse stesse contribuito a raggiungere, da parte dei concorrenti. Le risorse cosiddette “invisible assets”, così come sono state definite da Itami, godono del vantaggio di poter essere utilizzate in più contesti competitivi contemporaneamente; un carattere a loro sfavore è, però, la tendenza ad un rapido deterioramento che rende necessario un continuo processo di accumulazione, per evitare che si riduca la rendita generata.

⁷⁶ J. T. MAHONEY, J. R. PANDIAN, *The Resource Based View within the conversation of Strategic Management*, in «Strategic Management Journal», 1992, n.13, p. 371.

⁷⁷ B. WERNERFELT, *A Resource Based View of the strategy*, in «Strategic Management Journal», 1984, n. 5, p. 172.

⁷⁸ R. P. RUMELT, *Theory, strategy and entrepreneurship*, in D. J. TEECE, *The competitive challenge. Strategies for industrial innovation and renewal*, Ballinger, Cambridge, 1987, p.142.

⁷⁹ H. ITAMI, *Mobilizing invisible assets*, Harvard University Press, 1987 (trad. it. *Le risorse invisibili*, ISEDI Petrini, Torino, 1988, p. 35).

1.5.2 Il filone Competence Based

Inizialmente la RBT (Resource Based Theory) è stata soprattutto riconosciuta in ambito accademico e soltanto con il contributo di alcuni autori (tra cui citiamo Grant) che hanno espresso il loro pensiero in un linguaggio più vicino a quello dei manager, la sua diffusione ha avuto un forte incremento.

Un ulteriore passo avanti in questo processo di accostamento allo stile manageriale e, quindi più in generale, di consolidamento della RBV, avviene nei primi anni Novanta, grazie ai lavori di C. K. Prahalad e G. Hamel, che introducono la nozione di «competenza»; in base alla loro teoria questo termine assume un'importanza più rilevante rispetto a quello di risorsa a cui abbiamo fatto precedentemente riferimento.

Con il termine competenza si intende ciò che l'impresa è in grado di fare e ciò che effettivamente fa, mediante un processo di coordinamento dell'insieme di input, tecnologie, abilità e capacità produttive di cui è dotata⁸⁰.

Prahalad e Hamel insistono, in particolare, sul concetto di «competenze distintive», quali processi in grado di influire positivamente sul conseguimento di vantaggi competitivi sostenibili nei confronti dei concorrenti. Tale superiorità rispetto ai concorrenti è, quindi, funzionale al possesso di competenze uniche e difficilmente imitabili, in base alla logica della competence based competition.

In un'ottica CB (Competence based), affinché una determinata realtà aziendale raggiunga effettivamente una posizione competitiva superiore ai suoi rivali, le sue core competences devono essere in grado di apportare un beneficio al cliente in termini di valore percepito, attraverso un bene o servizio differenziato, che i competitors non sono in grado di imitare. Un'impresa dotata di core competences può farne uso in più business, siano essi attivati contemporaneamente o in momenti diversi, dal momento che esse durano nel tempo, o addirittura aumentano con l'intensificarsi del lavoro, in base al principio del learning by doing.

Quest'ultimo aspetto ci consente di tornare all'individuazione delle differenze che esistono tra il pensiero dei sostenitori di questo filone e l'analisi SWOT. Abbiamo già accennato al carattere di staticità che contraddistingue questo modello, il quale considera come date sia le risorse interne, sia le opportunità esterne; l'impresa, dopo

⁸⁰ F. DE LEO, *Le determinanti del vantaggio competitivo: il contributo della Resource Based View*, EGEA, Milano, 1995, p. 85.

aver analizzato ambiente interno ed esterno, deve adottare un approccio di adattamento, che si sintetizza nello sfruttamento delle opportunità mediante la valorizzazione dei propri punti di forza. In questo contesto la competizione si gioca sui singoli prodotti e servizi che costituiscono il portafoglio dell'azienda⁸¹. Il forte cambiamento appare, dunque, evidente; i sostenitori della prospettiva CB mettono in luce la necessità di costruire risorse e competenze che non sono date, ma si ottengono attraverso un processo continuo di apprendimento e attraverso lo svolgimento delle attività lavorative. Per cui un primo livello di concorrenza è basato sulle competenze: le imprese lottano con i rivali per ottenere le migliori, ossia quelle dotate di unicità e distintività, che verranno trasferite nei prodotti e servizi finali⁸². In riferimento a questi ultimi si realizza un secondo stadio della concorrenza che, a differenza delle prospettive teoriche degli anni precedenti, è dotato di un'importanza minore ed è strettamente legato ai risultati ottenuti nella competizione dinamica per il conseguimento delle competenze. Il minor peso attribuito alla product based competition deriva dal fatto che i rischi, gli investimenti, i tempi (talvolta anche decenni) per la costruzione di una competenza e l'impatto che la stessa può avere sono decisamente maggiori di quelli necessari per lanciare o promuovere un prodotto.

La logica del filone CB viene vista come un'evoluzione rispetto al passato, che si esprime con un passaggio dall'unità di analisi competitiva «prodotto» al focus sulle competenze, quali elementi su cui basare le scelte strategiche e su cui puntare per avere la meglio sui rivali; come già accennato la competence based competition non va a sostituire la product based competition, ma si pone alla base di quest'ultima in un'ottica di complementarità del processo competitivo.

1.5.3 Il filone *Capabilities Based*

L'evoluzione della RBT contribuisce a delineare un nuovo punto di vista che non contrasta con quelli precedentemente esaminati, ma ne rappresenta, piuttosto, il completamento. Questa nuova prospettiva teorica viene definita Capabilities Based⁸³.

⁸¹ F. ANCARANI, *Concorrenza e analisi competitiva*, op. cit., p. 117.

⁸² G. HAMEL, *Competition for competences and inter partner learning within international strategic alliances*, in «Strategic Management Journal», 1991, n. 12, p. 91.

⁸³ F. ANCARANI, *Concorrenza e analisi competitiva*, op. cit., p. 118.

Le similitudini con il filone Competence Based sono molte e, in sostanza, a creare un elemento di distinzione, è il concetto stesso di capacità, più completo rispetto ai precedenti. Per dare una definizione del termine capabilities occorre abbandonare la prospettiva sostanzialmente tecnica che si era adottata in riferimento alle competenze, per adottare, invece, un approccio più generale che considera il complesso dei processi aziendali organizzativo - manageriali. L'obiettivo è far sì che questi insiemi di attività aziendali si trasformino in capacità, attraverso una raccolta e un coordinamento efficaci delle risorse e diverse tipologie di investimenti strategici; le suddette capacità devono essere in grado di offrire maggior valore al cliente rispetto ai concorrenti. Per cui, se le competenze si riferiscono soltanto alle attività tecnico – produttive della catena del valore di una determinata realtà aziendale, le capacità strategiche, al contrario, riguardano tutte le attività della medesima catena⁸⁴.

Gli esponenti del filone Capabilities Based hanno dato, inoltre, una particolare connotazione alle capacità; si tratta della dinamicità che le rende più attuali in un contesto sempre più caratterizzato dal cambiamento.

Oltre a saper conseguire capacità ottimali, l'impresa che vuole consolidare una posizione competitiva vincente su quella dei rivali, deve maturare la flessibilità necessaria per adattare all'ambiente di riferimento in continua evoluzione. Il carattere di dinamicità non esclude, tuttavia, l'importanza dell'unicità della posizione raggiunta e della non imitabilità del bagaglio di capacità costruito, quali punti di partenza per il progressivo sviluppo di capabilities coerenti con il contesto in cui si colloca l'impresa.

La competence based competition, teorizzata dal filone CB, viene superata da un approccio capabilities based che trasferisce la sua logica anche al concetto di concorrenza. Le imprese competono per elaborare nuove capacità o per migliorare quelle che già possiedono, al fine di costruire una dotazione di capabilities adatta al raggiungimento di un vantaggio competitivo sostenibile e in grado di generare rendite.

Abbiamo individuato all'interno della RBT tre filoni che si basano su concetti differenti, ma strettamente interconnessi tra di loro e abbiamo precisato che i filoni emergono in successione, senza che quelli che si sviluppano dopo rifiutino i precedenti, ma piuttosto si pongano in un'ottica di complementarità. Anche all'interno dello stesso filone Capabilities Based si rileva, però, una lieve evoluzione nel pensiero che induce a

⁸⁴ STALK G., EVANS P., SHULMAN L., *Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy*, in «Harvard Business Review», 1992, March – April, p. 66.

porre al centro dell'attenzione la conoscenza, la creazione della stessa e le capacità di apprendimento, quali elementi chiave per fornire al cliente un beneficio superiore a quello dei rivali.

1.6 Strategia Oceano Blu

La maggior parte delle teorie di management degli ultimi tempi si è concentrata sulla strategia competitiva e su come vincere il mercato “lottando” con i propri concorrenti. Anche Porter si focalizza su tre concetti principali: differenziazione, posizione di costo, focalizzazione sempre, però, all'interno di predeterminati confini di settore in cui l'unico obiettivo possibile è l'erosione di quote di mercato su una domanda già esistente a discapito dei competitors.

La criticità di questo approccio sta nella ristrettezza dello spazio in cui ci si opera e nella ridondanza dei fattori/aree di investimento su cui gioca la concorrenza, tanto da perdere di vista lo scopo ultimo del prodotto e del servizio reso.

Le strategie che il management oggi propone sono essenzialmente due, tra loro possibilmente sinergiche:

- 1) da un lato ogni impresa deve consolidare il proprio posizionamento competitivo nel contesto sinora conosciuto e con i fattori competitivi esistenti - l'obiettivo è fidelizzare i clienti migliori;
- 2) dall'altro lato sono necessarie e possibili strategie innovative di prodotto/mercato anche molto diverse dalle condizioni competitive attuali; insomma la creatività e quelle che Kim e Mauborgne hanno definite recentemente “Strategie Oceano Blu”, che si affiancano o a volte sostituiscono le “Strategie Oceano Rosso” sinora attuate⁸⁵.

Secondo la nota analisi di M.Porter, nel contesto competitivo esistente le imprese devono tener conto delle forze che vi influiscono direttamente (clienti, fornitori, nuovi prodotti e nuovi concorrenti) e indirettamente (legislazione e.. il caso) e devono definire strategie distintive (di nicchia o di volumi) per competere e difendere i margini. Questo approccio resta assai importante tuttavia si scontra con alcuni fattori di cui

⁸⁵ W.C.Kim e R.Mauborgne: “*Strategia Oceano Blu*” Etas 2005

tenere conto: l'arrivo dei nuovi aggressivi player del fareast, la rapida obsolescenza dei prodotti, l'innalzamento dei costi di produzione e la conseguente riduzione dei margini aziendali.

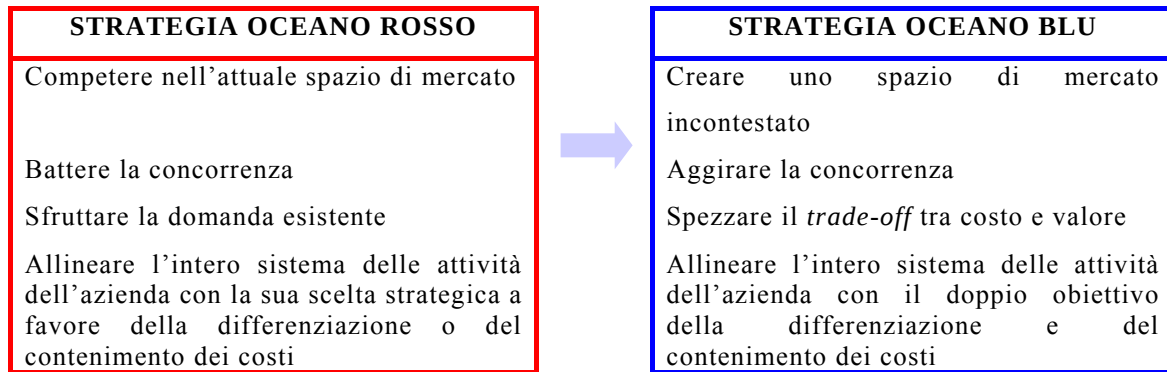
Ma accanto alle tradizionali e necessarie strategie competitive, esiste anche la possibilità di impostare strategie aggiuntive diverse. Bisogna considerare l'esistenza di un vasto mercato dove ci sono molti "non-clienti" e dove gli attuali concorrenti non operano: l'"Oceano Blu"⁸⁶. Sono strategie basate sull'innovazione del valore offerto ai mercati (vecchi e nuovi) e mirano a superare i confini dell'attuale contesto competitivo: invece di competere nelle attuali condizioni (sempre più difficili), cercare di aggirare la concorrenza.

L'orientamento al cliente in questo senso aiuta ad aprire i confini del mercato pensando a spazi incontaminati ovvero a nuove domande per clienti non ancora contesi, "non clienti". Questi spazi sono chiamati Oceani Blu (W. Chain Kim e Renée Mauborgne 2005) per distinguersi dagli oceani rossi in cui si compete in modo agguerrito per togliere quote di mercato a concorrenti che a loro volta reagiranno con mosse competitive che tendono ad emulare ciò che è stato realizzato da altri. Le curve di valore dei concorrenti si assomigliano sempre di più, tutti competono con la stessa offerta con le caratteristiche e i medesimi punti di forza. In tale situazione si sta nuotando in un oceano rosso con una erosione costante dei margini di profitto.

Secondo W. Chain Kim e Renée Mauborgne, gli oceani rossi non rappresentano un motore di crescita per il futuro, al contrario la strategia oceano blu sprona i manager a sistematizzare le proprie pratiche strategiche orientandole alla creazione di nuovi spazi di mercato, alla ricerca di innovazioni di valore per alimentare costantemente la crescita profittevole dell'azienda. Per porre l'azienda su una traiettoria di crescita forte e redditizia, riversarsi sul classico benchmarking dei concorrenti cercando di batterli offrendo qualcosa in più a un prezzo leggermente inferiore, è una strategia inefficiente; certo il fatturato potrebbe avere un picco di aumento ma difficilmente l'azienda arriverà ad aprire un mercato nuovo

⁸⁶ C. Baldassi "Oceano rosso e oceano blu: strategie innovative per le piccole e medie imprese" articolo 11/05 www.coveco.it

Figura 1.16: Strategia oceano rosso – Strategia oceano blu



Fonte: KIM, MAUBORGNE "Strategia oceano blu, Etas 2005

La strada per l'oceano blu non è neanche quella della ricerca approfondita sul cliente; gli studi evidenziano che il cliente non riesce a immaginare come si possa creare uno spazio di mercato incontestato. Le sue intuizioni tendono ad avere un'idea familiare e tipicamente si riferisce ai prodotti e servizi che il settore offre già. Per modificare il quadro strategico bisogna cambiare il focus dai concorrenti alle alternative e dai clienti ai non clienti.

Per questo i manager devono orientarsi alle innovazioni di valore, *value innovation*, colonna portante della strategia oceano blu per neutralizzare la concorrenza. L'innovazione di valore è più di una semplice innovazione: rappresenta una strategia che abbraccia l'intero sistema delle attività di un'azienda e che richiede di orientare l'intero sistema per arrivare ad un aumento significativo del valore creato (sia per gli acquirenti, sia per l'azienda stessa). Si va ben oltre la semplice innovazione tecnologica, infatti l'innovazione di valore si realizza solo quando l'azienda riesce ad unire all'innovazione : l'utilità, il prezzo e le voci di costo.

Tradizionalmente si ritiene che le aziende abbiano a disposizione solo due strade: accrescere il valore creato per i clienti sortendo un costo più elevato, oppure creare un livello ragionevole di valore sostenendo il costo. La strategia è vista come una scelta fra differenziazione e contenimento dei costi. Con l'oceano blu si possono perseguire entrambe le strade; il comportamento dell'azienda può avere un impatto favorevole sulle struttura dei costi e sulla value proposition. Il risparmio dei costi si ottiene eliminando o riducendo i fattori su cui ruota la concorrenza, il potere di acquisto si accresce perfezionando l'offerta e introducendo elementi nuovi. Nel tempo i costi si

riducono per effetto delle economie di scala dovute agli alti volumi di vendita generati da un prodotto superiore e destinato ad un segmento di mercato molto ampio.

La strategia Oceano Blu propone un set di strumenti e framework analitici, che possono aiutare le imprese a riflettere e ad attuare in modo sistematico la strategia; gli strumenti fondamentali sono tre⁸⁷:

1. quadro Strategico;
2. framework delle 4 azioni;
3. schema per eliminare, ridurre, aumentare, creare.

Il Quadro Strategico è un framework diagnostico e operativo allo stesso tempo teso alla creazione di oceani blu efficaci.

L'obiettivo è fotografare la realtà del mercato conosciuto individuando:

- cosa offrono i clienti sul mercato;
- come reagisce la concorrenza;
- quali sono le aree di investimento della concorrenza.

Lungo un'ascissa orizzontale riporta tutti i fattori ritenuti fondamentali per la promozione del prodotto in oggetto. L'asse verticale rappresenta il livello di offerta percepito dagli acquirenti relativamente ai fattori competitivi dell'asse orizzontale. Un punteggio alto indica che l'azienda offre di più agli acquirenti e quindi investe di più su quel fattore. Nel caso del prezzo un punteggio più alto indica un prezzo superiore.

Il grafico che ne esce si chiama "curva del valore", e rappresenta la performance aziendale relativamente ai fattori competitivi del suo settore.

Il secondo strumento è il Framework delle quattro azioni mirato a comprendere come differenziare senza investimenti troppo onerosi.

Quattro domande guidano il percorso logico:

1. Eliminazione: tra i fattori che l'industria dà per scontati, quali andrebbero eliminati?

Questa domanda focalizza l'attenzione sull'eliminazione dei fattori oggetto di concorrenza nel settore in cui opera l'azienda: comprendere il valore che attualmente il cliente attribuisce al prodotto/servizio e non il valore che esso poteva ricoprire nel periodo di lancio.

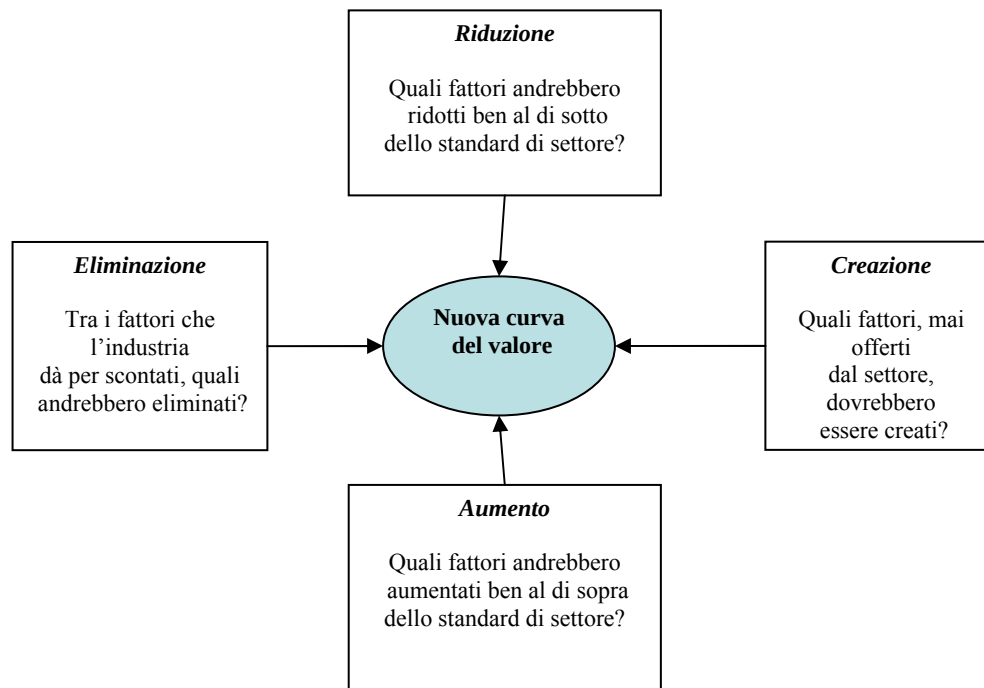
⁸⁷ S. Baroni, *Strategie oceano blu: vendere valore non ha concorrenza*, Sanpaoloimprese, dossier on-line

2. Riduzione: quali fattori andrebbero ridotti ben al di sotto dello standard di settore?

Qui l'attenzione si focalizza sulla comprensione delle risorse aziendali investite per la progettazione di prodotti/servizi. Obiettivo è di determinare se la progettazione di prodotti/servizi sia stata spinta troppo oltre, erogando ai clienti un servizio eccessivo (che aumenta i costi senza portare nulla in cambio).

3. Creazione: quali fattori mai offerti dal settore, dovrebbero essere creati?
4. Aumento: quali fattori andrebbero aumentati ben al di sopra dello standard di settore?

Figura 1.17: Il Framework delle quattro azioni



Fonte: KIM, MAUBORGNE "Strategia oceano blu, Etas 2005

Le ultime due domande aiutando nel comprendere come aumentare il valore per gli acquirenti creando nuova domanda, in particolare la terza domanda costringe a scoprire ed eliminare i compromessi imposti ai clienti dall'intero settore; mentre la quarta aiuta a scoprire fonti totalmente nuove per la creazione di valore per gli acquirenti, a creare nuova domanda. Chiaramente queste domande non trovano semplice risposta, serve l'intuizione tipica dell'imprenditore.

L'ultimo strumento è lo Schema per eliminare, ridurre, aumentare, creare, che riporta in modo formalizzato le azioni da intraprendere per eliminare, ridurre, aumentare e creare sulla base delle 4 domande proposte dal framework delle 4 azioni.

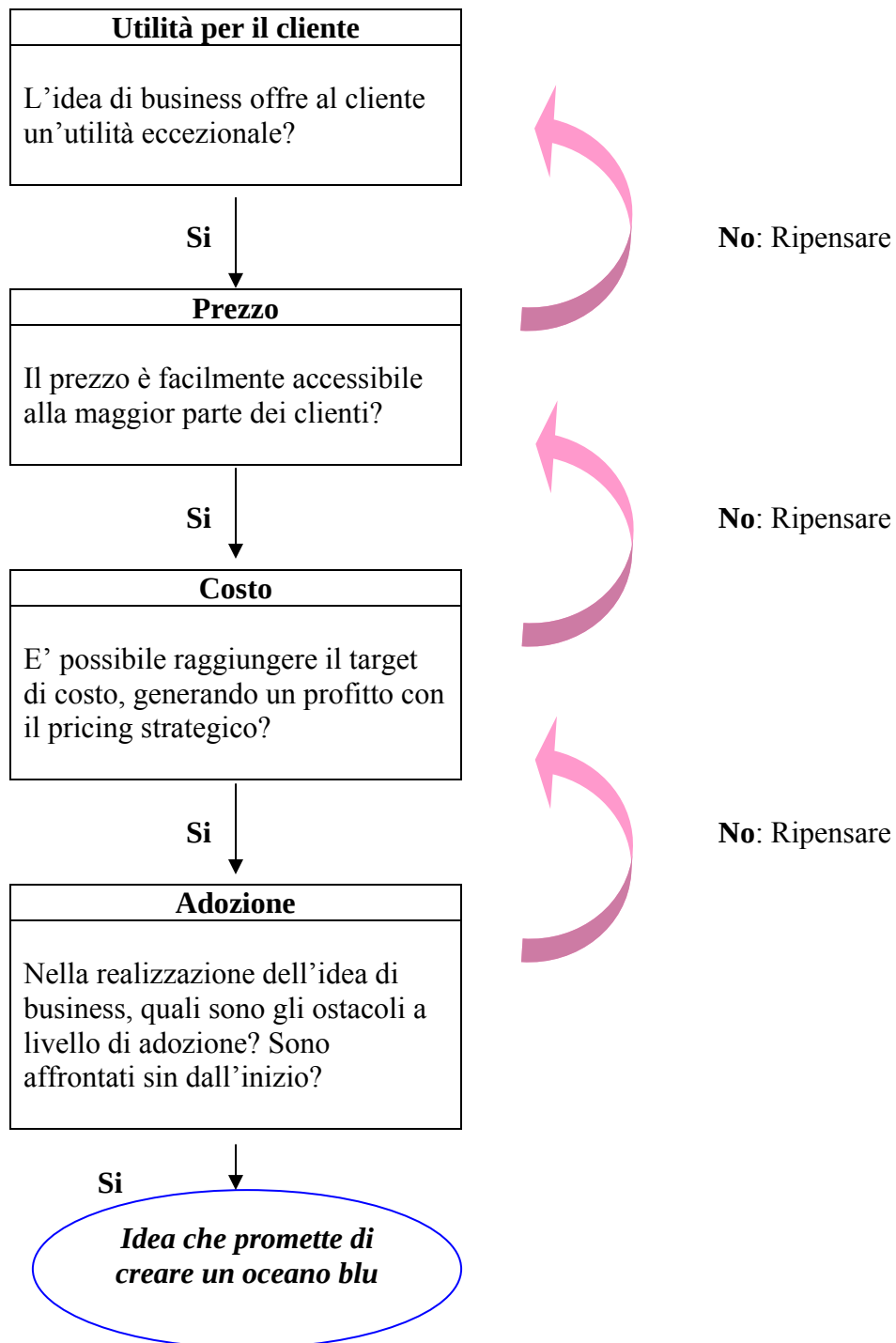
La formalizzazione dello schema dà alle aziende quattro vantaggi immediati:

- le spinge a perseguire simultaneamente il doppio obiettivo della differenziazione e del contenimento dei costi, per rompere il trade off tra costo e valore;
- evidenzia immediatamente le aziende che pongono il focus unicamente sull'aumento e sulla creazione, arrivando ad aumentare la struttura dei costi e, spesso, a eccedere nell'ingegnerizzazione di prodotti e servizi;
- è di facile comprensione per i manager di qualunque livello, e li motiva a lasciarsi coinvolgere pesantemente nella sua applicazione;
- poiché lo schema è un'attività complessa da completare, spinge le aziende ad esaminare molto attentamente tutti i fattori competitivi del settore, portandole a scoprire la vasta gamma di presupposti impliciti su cui si basano inconsciamente nel fare concorrenza.

Anche se può sembrare difficilissimo abbandonare le logiche tradizionali e studiare nuove strategie, la svolta non è nell'idea geniale che sbaraglierà la concorrenza, ma è dare un valore innovativo a qualcosa che già esiste, interpretandolo in forma diversa.

Si tratta di creare "innovazione di valore": cambiare l'approccio mentale e superare così i confini tradizionali del proprio settore di riferimento per esplorare nuovi territori, guardando soprattutto ai non-clienti e creando nuovi spazi mercato incontaminati.

Figura 1.18: La sequenza strategica



PARTE II

LA STRATEGIA NELLE PICCOLE MEDIE IMPRESE

2.1 Definizione di Piccole e Media Impresa

Differenti sono i parametri quantitativi e qualitativi utilizzati per la classificazione delle PMI; secondo Zappa (1956)⁸⁸ la nozione di PMI è nel fatto indeterminata, lo stesso criterio nel quale la nozione avrebbe fondamento non è costante; i criteri di base sono di solito diversi secondo i settori produttivi in cui le imprese operano e secondo lo stadio iniziale o successivo nel quale le aziende vivono.

Oltre a parametri di natura quantitativo-monetaria come il fatturato o il valore aggiunto, quest'ultimo consigliato da diversi studiosi perché consente di riassumere in pochi dati l'efficienza aziendale⁸⁹, di natura tecnica come capacità degli impianti, quantità dei beni prodotti nel corso di un anno, oppure di natura organizzativa riferendoci a numero addetti, numero dei livelli direttivi compresi nell'organizzazione aziendale, è necessario, in ogni caso, considerare anche alcuni parametri qualitativi⁹⁰, come:

- coincidenza tra soggetto economico e management;
- quota di mercato ridotta;
- scarsa specializzazione del management;
- indipendenza;
- contatti personali tra la direzione e la manodopera;
- difficoltà all'accesso al credito, specie a medio lungo termine;
- scarso potere contrattuale verso i terzi in genere.

Nel gennaio 2005 è entrata in vigore la nuova definizione comunitaria di PMI, la raccomandazione del 2003⁹¹ sostituisce dunque la 96/280/CE con un testo aggiornato, nell'intento comunitario più chiaro, al fine di assicurare maggiore efficacia e coerenza alle azioni poste in essere a favore delle PMI sia in ambito comunitario che nazionale.

⁸⁸ Zappa G., *Le produzioni nell'economia dell'impresa*, Giuffrè, Milano, 1957.

⁸⁹ Gilardoni A., Pivato S., *Elementi di economia e gestione delle imprese*, EGEA, Milano, 1998

⁹⁰ Dessy A., *Politiche finanziarie e indebitamento nelle piccole e medie imprese*, EGEA, Milano, 1995.

⁹¹ Raccomandazione 2003/361/CE del 6 maggio 2003.

“La nuova definizione di PMI, entrata in vigore il 1° gennaio 2005, rappresenta un importante passo verso il miglioramento dell’ambiente operativo delle PMI e ha lo scopo di promuovere l’imprenditorialità, gli investimenti e la crescita” (Verheugen.)

Fino al 1996, ogni stato europeo aveva una propria definizione di PMI. Questa difformità di definizioni a livello comunitario e a livello nazionale comportava una distorsione della concorrenza tra imprese che doveva essere eliminata se si voleva raggiungere l’obiettivo di coordinare uno sforzo orientato a favore delle PMI⁹². La definizione delle PMI è d'importanza fondamentale nell'individuazione delle diverse categorie d'impresa che possono beneficiare sull’accesso al finanziamento e al credito⁹³; sul sostegno allo sviluppo delle PMI nelle regioni; sull’europeizzazione e sull’internazionalizzazione, sul rafforzamento della competitività; su un migliore accesso alla ricerca, all’innovazione e alla formazione.

È proprio in virtù di questo allargamento della presenza delle PMI nelle politiche comunitarie che la Commissione ha invitato tutte le parti interessate a partecipare ad una ridefinizione del concetto di piccola e media impresa.

La raccomandazione del 2003 considera impresa ogni entità, a prescindere dalla forma giuridica rivestita, che eserciti un’attività economica. In particolare sono considerate tali le entità che esercitano un’attività artigianale o altre attività a titolo individuale o familiare, le società di persone

PMI non significherà più "piccola e media impresa", ma "microimpresa, piccola e media impresa". Le microimprese erano già definite nella precedente raccomandazione 280, ma l'unico requisito individuato era quello del numero dei dipendenti (inferiore a 10), e in sostanza la categoria non era mai stata chiamata in causa né dall'Unione Europea né dai singoli stati membri. Ora, invece, viene definita con parametri simili a quelli della piccola e della media impresa.

I nuovi parametri individuati dalla raccomandazione le PMI, sono riassunti nella tabella 2.1., per poter rientrare in una categoria o per sancire la definitiva uscita è necessario che i parametri siano superati, per uscirvi o per entrarvi, per due esercizi consecutivi⁹⁴

⁹² Crialesi Gilberto, confcooperative, Finanziamenti su misura – Ipsa, 2002

⁹³ Si pensi, ad esempio a fondi strutturali, programmi di ricerca e sviluppo tecnologico, formazione professionale e cooperazione internazionale.

⁹⁴ Raccomandazione 2003/361/CE, del 6 maggio 2003, art. 4

Tabella 2.1 - Parametri per identificativi delle PMI

Categoria d'impresa	Effettivi: unità lavorative-anno (ULA)	Fatturato annuo	Totale di bilancio annuo
Medie	< 250	≤ 50 milioni di EUR (nel 1996: 40 milioni di EUR)	≤ 43 milioni di EUR (nel 1996: 27 milioni di EUR)
Piccole	< 50	≤ 10 milioni di EUR (nel 1996: 7 milioni di EUR)	≤ 10 milioni di EUR (nel 1996: 5 milioni di EUR)
Micro	< 10	≤ 2 milioni di EUR (precedentemente non definito)	≤ 2 milioni di EUR (precedentemente non definito)

Fonte: "La nuova definizione di PMI – Pubblicazione della direzione Generale per le Imprese e l'Industria – Commissione Europea 2006

Fatturato e stato patrimoniale sono alternativi ai fini dello status di PMI, quindi è sufficiente che uno solo dei due superi i parametri fissati. I nuovi parametri, più alti rispetto a quelli del 1996, sono stati calcolati sulla base dell'adeguamento all'inflazione e alla crescita del PIL.

Nella raccomandazione 280/1996 si parlava di indipendenza delle PMI, ora invece si parla di autonomia, ma il concetto rimane sostanzialmente invariato. Una PMI può essere considerata autonoma quando non sia qualificabile come associata o collegata ad altra impresa. Cambiano, invece i parametri per considerare associata o collegata.

Si definisce associata se è controllata per più del 25% del capitale sociale o dei diritti di voto da un'altra impresa, anche PMI. Eccezioni a questa definizione sono da considerarsi le partecipazioni di società di investimenti pubblici, di società di capitali di rischio (come i fondi chiusi) o e di investitori istituzionali (come i venture capital) che non esercitino alcun controllo sull'impresa partecipata, dei cosiddetti business angels (società, persone fisiche o gruppi che investono fondi propri nel capitale di rischio di imprese non quotate).

Per collegata, invece, si intende una PMI controllata per più del 50% dei diritti di voto da un'altra impresa, o anche una PMI che di fatto è soggetta ad un'altra impresa in termini di nomina o revoca della maggioranza degli amministratori. Queste relazioni di associazione o collegamento possono anche essere indirette.

L'interesse da sempre dedicato alle aziende di piccole e medie dimensioni è legato da un lato alle peculiarità del sistema industriale, dall'altro alle positive *performances* spesso evidenziate da tali entità⁹⁵.

Le microimprese, le piccole imprese e le medie imprese (PMI) svolgono un ruolo centrale nell'economia europea, sono tra le più importanti fonti di competenze imprenditoriali, d'innovazione e di occupazione. Nell'Unione europea allargata composta da 25 paesi, circa 23 milioni di PMI forniscono intorno a 75 milioni di posti di lavoro e rappresentano il 99 % di tutte le imprese⁹⁶.

In Italia, le PMI sono un settore chiave dell'economia; un recente studio condotto da Unioncamere⁹⁷ ha evidenziato che nel corso del 2007 le PMI hanno creato 110.000 posti di lavoro (+ 1,5%) mentre nello stesso periodo le grandi aziende registrano una diminuzione degli occupati pari allo 0,2%. Le imprese di medio piccole dimensioni, che contraddistinguono il sistema produttivo nazionale, pur soffrendo, presentano una notevole capacità di reazione e di adattamento alle avversità dei mercati.

Comprendere, quindi, come riescano ad ottenere un'elevata performance ha implicazioni significative e rilevanti sia per i loro proprietari, sia per i dipendenti e per la globalità degli stakeholders, sia per le economie in cui operano.

Elevati rendimenti possono facilitare la crescita delle PMI e generare notevoli vantaggi nel campo dell'occupazione contribuire alla generale salute economica di uno Stato o di una regione.

2.2 Le strategie delle PMI: caratteri distintivi

Ogni impresa, grande o piccola che sia, nello svolgimento delle proprie attività adotta una strategia, a prescindere dal grado di consapevolezza e dal livello di

⁹⁵ Marini Daniele, "Come far crescere le piccole imprese", *ilsole24ore*, del 16/03/ 2005

⁹⁶ *La nuova definizione di PMI* – Commissione Europea – Pubblicazione della Direzione Generale per le Imprese e l'Industria.

⁹⁷ Fonte: Unioncamere - Ministero del Lavoro, Sistema Informativo Excelsior, vari anni. Dati di consuntivo a giugno 2008

formalizzazione, è, infatti, possibile individuare una serie più o meno articolata di linee guida e di direttrici di sviluppo (Visconti 2006).

Volgendo lo sguardo al modello strategico adottato dalle PMI, è possibile elencare alcuni fattori di specificità, infatti le PMI tendono a caratterizzarsi per⁹⁸ .:

1. *posizionamenti competitivi di nicchia;*
2. *logiche di formazione del disegno strategico poco strutturate;*
3. *processi di acquisizione delle risorse e di sviluppo delle competenze di natura selettiva.*

1. Strategie di nicchia

Le strategie competitive delle PMI si caratterizzano per il presidio di un'area ristretta di competizione (es. classi di clienti, nuclei di bisogni, categorie di prodotti) all'interno di un contesto economico che si rivela particolarmente fertile in termini di opportunità di segmentazione e di individuazione di spazi di iniziativa imprenditoriale. Dette strategie considerano inizialmente le esigenze di un gruppo limitato di clienti, per poi cercare di catturare gradualmente una base di clientela più ampia (segmentazione di tipo bottom-up⁹⁹).

2. Formazione della strategia

Difficilmente nelle PMI l'attività di analisi e formulazione delle strategie avviene in modo consapevole, sono ancora molte le imprese di piccole e medie dimensioni che “navigano a vista”¹⁰⁰, guidate dalle intuizioni dell'imprenditore.

Spesso le scelte strategiche si limitano a una serie di decisioni orientate a far funzionare l'impresa all'interno di un'impostazione imprenditoriale che dà per acquisite le principali scelte di fondo (in termini, ad esempio, di prodotti, di mercati geografici, di tecnologie impiegate).

Quando l'attività avviata è in grado di garantire adeguati risultati, l'imprenditore tende in molti casi a sviluppare azioni di mantenimento delle posizioni conquistate come ad esempio attivare nuovi contatti commerciali per far fronte alla perdita di clienti acquisiti in passato, cercare sbocchi di mercato alternativi in caso di ridimensionamento del mercato nazionale o introducendo innovazioni più o meno significative per

⁹⁸ Visconti F., “Scelte strategiche e posizionamento delle PMI” in P. Preti e M. Puricelli (a cura di) La guida del Sole 24 Ore alla Gestione delle PMI, Il Sole 24 Ore, Milano, 2008

⁹⁹ A. De Luca, *Il direct marketing interattivo*, Ipsoa, Milano, 2007

¹⁰⁰ A. COLOMBO, D. DEPPERU “La strategia nelle PMI” Il Sole 24 Ore 2006

sopperire al declino di un prodotto. Ne consegue che decisioni prese spesso d'istinto per reagire all'evoluzione del mercato finiscono per modificare in maniera anche sostanziale il profilo strategico dell'impresa. Nelle PMI, quindi, la strategia si forma in maniera implicita, istintiva, poco strutturata.

Va pur detto che diverse ricerche hanno evidenziato come le PMI manifestino grandi capacità di risposta ai cambiamenti del contesto competitivo, difendendo le posizioni raggiunte, ricercando con determinazione nuovi spazi di mercato, giungendo a modificare profondamente la formula imprenditoriale ogni qualvolta venisse ritenuto opportuno o necessario.

Il processo strategico che avviene in modo poco strutturato appare, ad ogni modo, valido.

3. *Processi di acquisizione delle risorse e di sviluppo delle competenze di natura selettiva*

Le PMI sono in genere molto sensibili ad alimentare il portafoglio di competenze in una determinata area funzionale (spesso, quella tecnico-produttiva) ma sono spesso meno propense ad investire in conoscenze quali il marketing, l'organizzazione interna, la programmazione etc).

Inoltre poche persone hanno le competenze fondamentali per il successo aziendale; lo sviluppo di risorse e di competenze in genere procede spesso a scatti, soprattutto in relazione all'investimento in un nuovo impianto, all'urgenza di far fronte a una situazione di crisi, alla necessità di sostituire una risorsa che ha lasciato l'azienda e così via (Visconti 2006).

Nonostante ciò, i collaboratori dell'imprenditore ma anche l'intera struttura esprimono grandi capacità di mobilitazione verso obiettivi sfidanti, sanno essere flessibili, trasmettono energia e fiducia, si identificano nel sogno che l'imprenditore persegue creando un collettivo di persone che sa lavorare in team.

Le PMI, però, appaiono spesso "miopi" nell'interpretazione dell'ambiente competitivo; le imprese si indeboliscono, ad esempio, perché nella cultura aziendale si è radicata una concezione del campo di attività limitata a un solo mercato geografico, a una sola tipologia di prodotto, a uno o pochi clienti di riferimento.

Possono essere individuate, in particolare, tre situazioni di crisi per le PMI¹⁰¹:

1. Assenza di processi strategici

In questo caso, la strategia perseguita nel tempo potrebbe aver generato soddisfacenti risposte alle opportunità offerte dall'ambiente competitivo, questa strada, però non è sostenibile a lungo, proprio perché condizionata dall'esistenza di particolari condizioni esterne. Se la gestione strategica è sostanzialmente assente e lo spazio economico sempre più povero, la piccola impresa assiste a una sorta di progressivo spegnimento della propria posizione competitiva, a una vera e propria "atrofizzazione".

Nei casi più frequenti, l'azienda si è legata a un profilo di consumatori che, per diverse ragioni, assume sempre minor peso quantitativo; si è focalizzata su canali distributivi tradizionali, il cui spazio d'azione è sempre più ristretto; ha selezionato un ambito geografico a carattere locale, sempre più asfittico in ragione della progressiva internazionalizzazione del confronto competitivo. Il problema non deriva dal fatto che un gruppo di clienti modifichi le proprie abitudini d'acquisto, ma deriva dalla mancanza di risposta proveniente dall'impresa, incapace di reinterpretare i confini della nicchia di mercato.

2. "sbilanciamento verso l'interno".

Se la PMI sviluppa apprendimento e innova solo attorno ad alcune determinanti del successo (ad esempio concentrandosi sulla politica degli investimenti, in modo da mantenere standard produttivi elevati oppure sulla progettazione, al fine di assicurare adeguati ritmi di innovazione; alle procedure amministrative, nella prospettiva di far funzionare efficacemente l'organizzazione aziendale), trascurandone altre, magari più importanti, lo scenario evolutivo è quello della "stagnazione"

In un contesto in cui l'ambiente competitivo si fa più complesso e le pressioni interne al segmento si accentuano, l'impresa tende ad assicurare risposte coerenti e puntuali in alcune aree funzionali della gestione ma non coglie appieno i fabbisogni di intervento sul disegno strategico complessivo¹⁰².

La stagnazione non assume di per sé una connotazione negativa; in presenza di uno spazio economico relativamente stabile, la manutenzione interna della formula

¹⁰¹ Visconti F "Strumenti e modelli per l'analisi della strategia", in Preti P., Puricelli M., *Gestione delle PMI*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2008

¹⁰² Un possibile riferimento è ai casi in cui l'azienda focalizza la propria attenzione sugli aspetti tecnologici, investendo risorse nella capacità produttiva e/o in attività di innovazione che rischiano di rivelarsi fini a se stesse (VISCONTI 2006)

imprenditoriale può rivelarsi una condizione sufficiente per assicurare condizioni di equilibrio, i problemi sorgono quando le pressioni concorrenziali si accentuano, quando gli scenari ambientali non sono più favorevoli; qui la focalizzazione sulla gestione interna, la difficoltà a reinterpretare i confini dello spazio di iniziativa strategica, finiscono per minare le basi della continuità aziendale.

3. *"sbilanciamento verso esterno"*

In questo caso il governo strategico pone al centro dell'attenzione le opportunità emergenti dal mercato, l'innovazione di prodotto è perseguita a prescindere dalle risorse e dalle competenze disponibili, l'organizzazione interna¹⁰³ è costretta ad adattarsi ai "salti di modello" indotti dai posizionamenti esterni. In questi casi, i processi di gestione scontano valori imprenditoriali fortemente orientati all'innovazione, affascinati dal rischio, insofferenti alle routine imposte dalla operatività quotidiana.

La PMI incorre in una vera e propria "fuga in avanti" che si concretizza in un inseguimento di opportunità emergenti e si traduce in una vulnerabilità strutturale sul piano delle dinamiche competitive.

E' difficile individuare un'unica via che possa assicurare il successo alle PMI, i percorsi che consentono alla piccola e media impresa di creare valore economico per lungo tempo sono numerosi e differenziati.

I confini dello spazio competitivo vengono messi in discussione, vuoi per proteggerli dalle dinamiche concorrenziali, vuoi per sperimentare nuove dimensioni di prodotto/mercato, vuoi per ampliarli all'interno di percorsi fisiologici di crescita.

Le possibili scelte strategiche delle PMI possono essere (Visconti 2008):

1. presidio della nicchia;
2. crescita per sinergie;
3. crescita per gradi.

Ogni settore ha una sua struttura e può essere più adatto a grandi imprese in grado di stanziare forti somme per le immobilizzazioni o a piccole imprese in grado di personalizzare la proposta e seguire da vicino le esigenze del cliente. Vi sono settori industriali strutturalmente proibitivi per le troppo elevate barriere all'ingresso, per gli investimenti richiesti per le difficoltà di formarsi una clientela o per le barriere

¹⁰³ Tra i fattori di squilibrio a livello di struttura interna possiamo pensare al mancato adeguamento del modello organizzativo, alle tensioni finanziarie ed alle problematiche produttive e distributive, criticità gestionali che tipicamente si associano a processi tumultuosi di crescita.

normative in atto. Ve ne sono altri strutturalmente attraenti, con barriere all'ingresso sostenibili per l'entità degli investimenti, per le competenze professionali specializzate e per facilità di accesso alla clientela. Ma anche quando il settore è difficile ci sono sempre segmenti specializzati nei quali le PMI possono lavorare con efficacia.

Non è un caso che la maggior parte delle PMI vincenti sia posizionata in una nicchia di mercato, talvolta piccolissima, della quale spesso è leader¹⁰⁴.

Conoscere bene il settore e il segmento nel quale si opera e saper valutare la propria forza permette di capire quale vantaggio competitivo si possiede e di valutare quale sforzo deve essere fatto per spostarsi o allargarsi su un settore che offre prospettive interessanti.

Nell'impostare una strategia competitiva è importante ricordare che il vantaggio dell'impresa nasce da quel complesso di elementi che, convergendo, danno «qualcosa in più che permette di fornire un valore maggiore ai clienti di quel segmento di mercato al quale l'impresa ha deciso di rivolgersi» (Montecamozzo 2009).

Le PMI di successo puntano spesso al "presidio della nicchia", orientandosi a dominare un nucleo di bisogni ben delimitato.

Il presidio della nicchia presuppone un'attività di governo strategico che sa coniugare le pressioni concorrenziali provenienti dall'esterno con lo sviluppo delle risorse e delle competenze necessarie per difendere il posizionamento acquisito.

Con riguardo al primo aspetto, l'attenzione ricade sulle modalità con cui l'imprenditore sviluppa e consolida l'ambito competitivo in cui ha deciso di operare. Esse si traducono di norma nella costruzione di barriere protettive¹⁰⁵ a differenti livelli.

Per quanto attiene alla seconda dimensione, l'impresa rafforza sistematicamente la propria posizione agendo sugli aspetti operativi della gestione, avendo particolare riguardo alla dimensione tecnologica e produttiva: gli investimenti tecnici sono sempre elevati, le risorse di conoscenza sono all'avanguardia.

Altro possibile percorso strategico è quello che vede incrementare una qualche dimensione di sviluppo alla nicchia originaria, attraverso una nuova linea di prodotto o

¹⁰⁴ Montecamozzo C. F. "Una strategia competitiva per uscire dalla crisi e il ruolo dell'innovazione" PMI - Ipsoa Editore, n. 5/2009

¹⁰⁵ Ad esempio la creazione di legami con i clienti e con i canali distributivi, in modo da bloccare le aree di penetrazione sul mercato; la realizzazione di investimenti e la messa a punto di formule contrattuali a protezione del know-how; il continuo rafforzamento della reputazione e dell'immagine aziendale, perseguito attraverso l'affidabilità, la qualità del prodotto/servizio, la professionalità delle risorse

di un nuovo mercato. Si tratta, in questo caso, di una "crescita per sinergie" che si pone l'obiettivo di rafforzare, di sviluppare, di tutelare l'ambito competitivo presidiato.

Si tratta di una sorta di "consolidamento sinergico" che passa attraverso l'identificazione delle combinazioni prodotto-mercato che aggiungerebbero valore alla strategia in essere e alla loro selezione sulla base delle interrelazioni attivabili e dei costi d'ingresso

Un ulteriore percorso di sviluppo prende forma all'interno di settori maturi, attaccando i concorrenti più deboli e alimentando una "crescita per gradi".

L'azienda inizia a subire delle sollecitazioni ad aumentare le soglie dimensionali, nella prospettiva di rendere economicamente convenienti alcuni processi, dalla trasformazione tecnica alla ricerca e sviluppo, dalla commercializzazione alla comunicazione esterna.

Il fulcro della strategia è rappresentato dalla clientela (attuale e potenziale), dai suoi bisogni e dalla loro evoluzione. Pur nella maturità del settore, i fattori critici di successo rivelano una forte instabilità, spostando incessantemente il confronto competitivo dal prezzo al servizio, dalla qualità ai lotti d'acquisto, dai tempi di consegna al contributo progettuale e via dicendo.

Diventa di vitale importanza anticipare i bisogni del mercato ed aggiornare il proprio pacchetto d'offerta in modo da proporre soluzioni innovative o comunque allineate alla evoluzione dei fattori critici di successo.

Il profilo strategico dell'impresa cambia dunque con relativa frequenza, ma quello che si mantiene, anzi, si rafforza nel tempo è il legame con la clientela.

Esistono, quindi, una pluralità di percorsi che possono condurre la piccola impresa alla continuità di successo.

Considerato quanto detto, possiamo asserire che esistono possibilità non solo per la grande impresa, non solo per la media impresa, ma spazi anche per la piccola impresa "*di valore*".

Per molte PMI è inevitabile un intervento sui processi che governano la dinamica della strategia attraverso lo sviluppo delle capacità di governo dei sentieri di *innovazione imprenditoriale* ed il coinvolgimento dell'intera struttura nella dinamica strategica (vuoi supportando attivamente la realizzazione della strategia intenzionale, vuoi sostenendo il circuito dell'imprenditorialità e della generazione delle innovazioni).

L'imprenditore deve gestire con equilibrio il processo innovativo, offrendo stimoli al superamento dello status quo senza peraltro cadere nel rischio di innescare percorsi defocalizzati o caotici. In questo, il fatto di muovere da posizionamenti di nicchia rappresenta un vantaggio, nel senso che promuove i valori della qualità, dell'efficienza, del servizio al cliente con modalità originali, approfondite, rigorose¹⁰⁶.

2.3 L'analisi strategica per le PMI

Per avere successo a lungo termine le imprese, anche quelle di piccole dimensioni, devono rafforzare il processo di formulazione delle strategie definendo un valido posizionamento all'interno del settore di appartenenza e, dopo aver individuato la dimensione più adatta a competere, individuando i percorsi di crescita più adatti.

Le PMI per valutare il proprio posizionamento rispetto ai concorrenti devono dotarsi di strumenti volti a valutare la qualità della strategia e del vantaggio competitivo realizzato (analisi interna), e le caratteristiche strutturali del settore e le sue dinamiche evolutive (analisi esterna).

Per avere successo è necessario saper analizzare il target di clienti che si intende raggiungere, con l'obiettivo di individuarne i fattori critici di successo, e verificare di possedere al proprio interno le risorse e le competenze necessarie a realizzare il sistema di prodotto prefigurato e interagire con il segmento di clienti selezionato.

Le strategie di successo deve concretizzarsi nella realizzazione di un vantaggio competitivo, che è il fattore capace di spiegare il differenziale di performance realizzato da un'impresa rispetto alla media del settore.

Il vantaggio competitivo¹⁰⁷ perseguito può assumere duplice natura:

- vantaggio competitivo di costo
- vantaggio competitivo di differenziazione

Per ottenere un vantaggio di costo la PMI deve portare il costo di realizzazione del prodotto finale al di sotto di quello dei concorrenti¹⁰⁸. L'ottenimento di costi di

¹⁰⁶ Visconti F "Strumenti e modelli per l'analisi della strategia", in Preti P., Puricelli M., *Gestione delle PMI*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2008

¹⁰⁷ Porter, M. (1985) *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, New York: The Free Press

¹⁰⁸ Una parte importante della riduzione dei costi sia riconducibile a un miglioramento dei livelli di efficienza produttiva, a una riduzione degli sprechi, a una più efficace utilizzazione delle risorse da condividere.

produzione inferiori a quelli dei concorrenti, non garantisce livelli di performance superiori alla media di settore, se non nella misura in cui per i clienti finali il prodotto o il servizio offerto mantengano livelli di accettabilità tali da non richiedere una riduzione del prezzo di vendita -per compensare la minore qualità -superiore al risparmio di costo ottenuto.

La ricerca di un vantaggio di differenziazione passa per la realizzazione di un prodotto unico rispetto ai concorrenti, che possa giustificare un più alto prezzo di vendita e l'applicazione di un *premium price*, attraverso la valorizzazione di elementi materiali o immateriali che consentano ai clienti di cogliere tale differenza.

Appare evidente necessità di partire dai bisogni dei clienti e individuare gli elementi che, se incorporati nel sistema di offerta; favoriscono l'acquisto del prodotto.

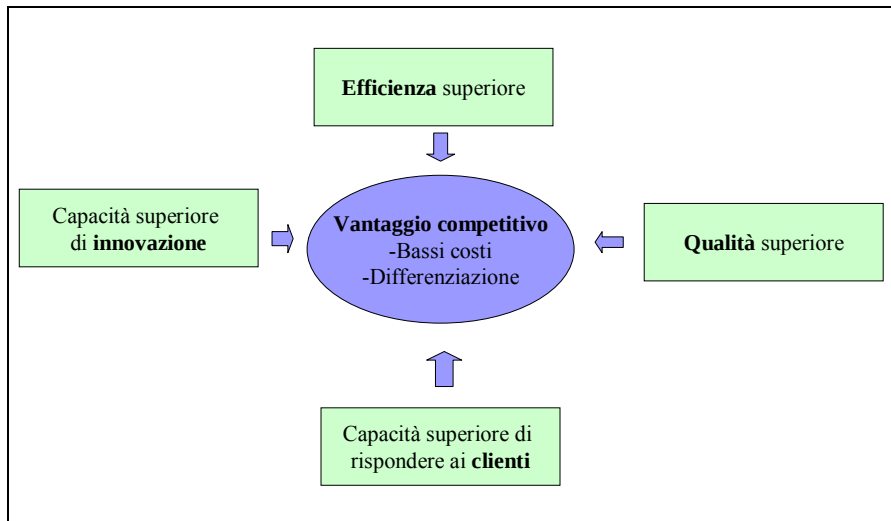
Con riferimento al vantaggio competitivo ricercato, essendo per sua natura quello di costo legato a concetti di economia di scala, economie di apprendimento ed economie di raggio d'azione, più facilmente realizzabili dalle imprese di maggiori dimensioni, è evidente che siano molto più numerose le opportunità per le piccole e medie imprese di focalizzarsi sulla differenziazione, costruendo una configurazione del sistema di offerta originale e apprezzata dai clienti¹⁰⁹.

Ciò non toglie che siano possibili dei casi in cui anche le PMI possano focalizzarsi sui costi, puntando su strutture più agili, sulla flessibilità o anche sfruttando alcune opportunità offerte dall'appartenenza a un distretto industriale.

La redditività dipende, quindi, dalla capacità di abbassare i costi o di applicare un *premium price* o da entrambe; tenendo presente questo obiettivo possiamo individuare quattro elementi generici di un vantaggio competitivo attraverso i quali l'impresa può creare valore: efficienza, qualità, innovazione e capacità di risposta al cliente. Questi elementi sono tra loro correlati, è evidente che innovare i processi produttivi può significare anche maggiore efficienza e capacità di rispondere alle esigenze del cliente; eccellenza operativa può voler dire maggiori capacità di risposta ai clienti e maggiore qualità può significare anche maggiore efficienza.

¹⁰⁹ Lassini U., Tripodi C., *Strumenti e modelli per l'analisi della strategia*, in Preti P., Puricelli M., *Gestione delle PMI*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2008

Figura 2.1: Gli elementi che agiscono sul Vantaggio Competitivo



Fonte:elaborazione da C. Hill, G Jones, Strategic Management

Quanto più l'impresa è *efficiente*, tanto più bassi sono i costi dei fattori impiegati per ottenere il risultato, l'efficienza è la premessa per acquisire vantaggi competitivi derivanti dai bassi costi. Di seguito vengono elencate, a titolo esemplificativo, alcune soluzioni utili a raggiungere un livello di efficienza superiore rispetto ai rivali:

- realizzare economie di scala sfruttando curve di esperienza;
- adottare tecnologie flessibili di produzione;
- ridurre il tasso dei prodotti difettosi;
- innovare e progettare prodotti facili da costruire;
- legare le remunerazioni alle prestazioni;
- adottare una struttura organizzativa che faciliti il coordinamento.

Un prodotto/servizio sono di *qualità* quando rispondono alle attese del compratore, ossia, danno al compratore i benefici attesi. Alcune soluzioni per agire in questa direzione sono:

- o mantenere il focus sul cliente;
- o escogitare metodi per misurare la qualità;
- o sviluppare e migliorare le relazioni con i fornitori;
- o stimolare suggerimenti da parte dei compratori.

L'*innovazione* riguarda i prodotti, i processi, i metodi di gestione, le strutture organizzative, le innovazioni che superano la prova del mercato danno vantaggi

competitivi rilevanti dal momento che innovare significa disporre di qualcosa che gli altri non hanno.

Se l'innovazione riguarda i *prodotti* si traduce nella capacità di differenziare rispetto ai concorrenti e quindi di applicare prezzi più alti, se riguarda i *processi* significa poter ottenere prestazioni superiori e quindi capacità di abbassare i costi al di sotto di quelli dei concorrenti.

In molti settori l'innovazione è l'arma vincente per ottenere posizioni di vantaggio ma i concorrenti prima o poi riescono ad imitare, quindi per mantenere vantaggi competitivi basati sull'innovazione è necessario un impegno costante.

Le PMI che intendono percorrere questa strada devono possedere le risorse e competenze adeguate, devono prestare attenzione a :

- investire in capacità professionali;
- integrare R&S e produzione;
- migliorare il Project Management;
- accorciare i tempi di introduzione di nuovi prodotti/servizi sul mercato.

Per avere successo bisogna dare ai clienti ciò che chiedono quando lo chiedono e dove lo chiedono. Le imprese devono saper individuare le attese dei clienti potenziali e saperle soddisfare. Efficienza, qualità e innovazione sono parte integrante delle capacità di risposta alle esigenze dei clienti che si traduce principalmente in:

- adattamento alla domanda (*customization*), resa possibile da nuove tecnologie e produzione flessibile;
- Tempi di risposta

Quanto più un'impresa riesce a rispondere alle attese dei propri clienti, tanto più questi saranno fedeli (con la conseguente possibilità di applicare un premium price o incrementare le quantità vendute agli stessi clienti).

Oltre all'analisi della coerenza della propria strategia e alla valutazione del vantaggio competitivo perseguito, che definiscono i principali contenuti dell'analisi interna, è consigliabile che l'imprenditore dedichi la necessaria attenzione all'ambiente esterno, cioè al settore e ai concorrenti. Solo dal confronto tra le caratteristiche della singola impresa con quelle dei concorrenti è possibile comprendere il posizionamento all'interno del settore e definire i più idonei percorsi di sviluppo.

Le innovazioni tecnologiche, i cambiamenti nei gusti e nei comportamenti dei consumatori, o anche le azioni condotte dai concorrenti, potrebbero innescare dinamiche tali da modificare il posizionamento competitivo di un'impresa all'interno del settore.

Pertanto il processo di gestione strategica deve essere necessariamente orientato a cogliere i cambiamenti in atto così da poter assicurare continuità al successo aziendale, creando le condizioni necessarie a difendere nel tempo il vantaggio competitivo perseguito, sia esso di costo o di differenziazione, tanto da cambiamenti esterni quanto dai tentativi di imitazione da parte dei concorrenti (Lassini, Tripodi 2008). La strategia dell'impresa, per avere successo, deve essere continuamente in grado di adattarsi al mutato contesto competitivo.

Nel contesto competitivo attuale caratterizzato da dinamismo e imprevedibilità, per le PMI diviene sempre più importante dotarsi di strumenti manageriali idonei ad approfondire l'analisi della situazione attuale e a mettere in discussione l'esistente, allo scopo di far nascere idee e domande di innovazione, che definiscono un posizionamento originale rispetto ai concorrenti, vuoi per la ridefinizione del business o per la scoperta di nuovi segmenti di clienti e di nuovi bisogni, o ancora per la realizzazione di nuovi prodotti o di nuovi processi produttivi.

La PMI deve saper costruire le condizioni per assicurare continuità al processo di innovazione strategica, rendendo il processo stesso, che appare così decisivo per il raggiungimento di buoni risultati, meno episodico e occasionale¹¹⁰.

2.4 La strategia di crescita delle PMI

"La scelta della dimensione ottimale non è una questione che si possa risolvere con degli slogan. Essa presuppone analisi approfondite e l'esercizio della facoltà di valutazione più proprie dell'attività del management" (Demattè, 1992).

Esistono diversi profili di crescita¹¹¹, che coinvolgono altre variabili diverse dalla grandezza dimensionale. In particolare, è possibile individuare:

¹¹⁰ Lassini U., Tripodi C., *Strumenti e modelli per l'analisi della strategia*, in Preti P., Puricelli M., *Gestione delle PMI*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2008

¹¹¹ Lassini U. e Salvato C., *"Apprendere come acquisire: lo sviluppo di competenze nei processi di crescita esterna"*, in *"Capaci di crescere. L'impresa italiana e la sfida della dimensione"*, a cura di G. Corbetta, Egea, Milano, 2005.

1. una crescita strutturale, intesa come incremento di variabili che descrivono la struttura dell'impresa (totale attivo, numero di dipendenti, capacità produttiva ecc.);
2. una crescita operativa, intesa come incremento di fatturato;
3. una crescita economica, intesa come incremento dei margini e della redditività (utile netto, reddito operativo, Roi ecc.);
4. una crescita competitiva, intesa come incremento dei risultati competitivi ottenuti rispetto ai concorrenti di riferimento (quota di mercato assoluta e relativa, numero di clienti ecc.).

Inoltre, è possibile distinguere tra *crescita quantitativa* (strutturale, operativa, economica e competitiva) e *crescita qualitativa*, intesa come incremento della qualità della struttura e dei processi dell'organizzazione in cui viene svolta l'attività d'impresa (adozione di strumenti di pianificazione e controllo, aumento del grado di managerializzazione, miglioramento dei meccanismi di governance ecc.)¹¹².

I percorsi di crescita delle imprese possono essere ricondotti a quattro situazioni (Lassini, Tripodi 2008):

1. *crescita profittevole*, identifica quelle imprese che hanno percorso un sentiero di crescita dimensionale (del fatturato e della struttura aziendale), accompagnata da miglioramenti dei risultati economici rispetto alla situazione di partenza;
2. *decrescita profittevole*, identifica quelle imprese che hanno selezionato il fatturato meno remunerativo e adeguato la struttura aziendale a una dimensione più contenuta rispetto a quella di partenza;
3. *crescita pericolosa*, identifica quelle imprese che hanno avviato percorsi di crescita dimensionale ma che non ottengono dal nuovo fatturato una redditività paragonabile a quella precedente;
4. *ridimensionamento*, identifica le imprese che devono ridimensionare il proprio ruolo nell'arena competitiva in cui operano, a favore di concorrenti più agguerriti o più attrezzati a soddisfare i bisogni dei clienti.

¹¹² U. Lassini, C. Tripodi “*Strumenti e modelli per l'analisi della strategia*”, in Preti P., Puricelli M., *Gestione delle PMI*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2008

Crescita qualitativa ed economica	positiva	Decrescita profittevole	Crescita profittevole
	negativa	Ridimensionamento	Crescita pericolosa
		negativa	positiva
		Crescita dimensionale	

Fonte: *La guida del Sole 24 ore alla gestione delle PMI Il Sole 24 ore, 2008*

Una volta chiarito che esistono diversi profili di crescita, è possibile notare come l'incremento di fatturato costituisca un indicatore di estrema sintesi che racchiude percorsi di crescita e di sviluppo spesso assai differenti.

Esistono differenti opportunità di crescita per le PMI riconducibili a una delle seguenti tre scelte di fondo:

1. *l'espansione della capacità produttiva esistente*: finalizzata a svolgere con una soglia dimensionale maggiore l'attività esistente;
2. *l'integrazione verticale*: finalizzata a estendere l'attività svolta ad altre fasi a monte oppure a valle., della catena produttiva-distributiva cui si appartiene;
3. *la diversificazione*: finalizzata ad ampliare la gamma dei prodotti offerti, affini o persino diversificati.

Diversi studiosi ritengono che *l'internazionalizzazione* e le *acquisizioni* non costituiscono delle vere e proprie direttrici di crescita, ma delle modalità di realizzazione di uno o più dei vettori individuati.

L'internazionalizzazione che costituisce, quindi, una possibile modalità di realizzazione di tutte e tre le modalità di crescita individuate (aumento della capacità produttiva, integrazione verticale e diversificazione).

L'analisi delle modalità di crescita ha evidenziato come esistano diversi stimoli crescita derivanti da alcune condizioni di contesto esterno: il settore cresce occorre mantenere le quote di mercato per non subire ulteriormente l'influenza sulle regole del gioco imposte dai concorrenti; il segmento cresce e diventa maggiormente attrattivo per le grandi imprese da cui occorre difendersi sviluppandosi rapidamente; il cliente di riferimento cresce o in genere aumenta la concentrazione della clientela, per cui occorre

aumentare le proprie dimensioni per continuare a servirla e non essere scartati a favore di altre imprese che si attrezzano a servire clienti non più frammentati; vengono introdotte innovazioni tecnologiche che innalzano la soglia minima per essere competitivi nel settore; intervengono cambiamenti normativi che abbattano le barriere esistenti e aprono alla concorrenza internazionale e così via.

Gestire la crescita dimensionale e gestire un'azienda più grande è più difficile che gestire una piccola impresa stabile, ma, sempre più spesso, la crescita è l'unico modo per sostenere nel tempo un certo posizionamento competitivo.

2.5 Strategie per la creazione di valore

Tutti coloro che guidano le imprese, grandi o piccole, dovrebbero avere come obiettivo quello di accrescere il valore della propria impresa. Donna (1995) riassume in quattro principali categorie le possibili opzioni:

a) il “*percorso operativo*”, consistente nel ricercare strategie e modalità di gestione tese a difendere o migliorare la posizione competitiva dell'impresa in ogni business in cui essa opera;

b) il “*percorso strategico*”, che si sviluppa attraverso operazioni di ingresso in nuovi business o di uscita da business attuali, e interessa cioè la composizione del cosiddetto “portafoglio strategico”;

c) il “*percorso finanziario*”, consistente nel ricercare la struttura finanziaria ottimale per supportare l'attività dell'impresa;

d) infine, il “*percorso societario*”, finalizzato a sfruttare vantaggi di ordine fiscale attraverso modifiche dell'assetto legale e societario dell'impresa.

La formula vincente per creare valore è una miscela di due ingredienti: cultura e strumenti (Donna 1995).

E' importante che nel management assuma il valore dell'impresa come parametro-chiave per le decisioni e i comportamenti da attuare nell'azienda. Questo orientamento deve trovare adeguato supporto negli strumenti di gestione e in quelli di misura dei risultati aziendali (ad esempio interventi di formazione, sistemi di pianificazione strategica, sistemi di controllo e reporting etc.).

Le PMI possono allontanarsi da una gestione orientata alla creazione di valore quando si trovano ad affrontare “criticità esterne”, ovvero quelle legate al settore di attività dell’impresa e alle caratteristiche del mercato cui si rivolge.

Criticità tipiche di questa area sono ad esempio¹¹³:

- la maturità, o in alcuni casi il declino, del settore di riferimento;
- l’ingresso nel settore di nuovi concorrenti più competitivi¹¹⁴;
- l’incremento dei costi delle materie prime¹¹⁵;
- l’obsolescenza dei prodotti del settore (dovuta a processi di innovazione tecnologica);
- l’evoluzione delle dinamiche competitive del settore, dovute sovente a processi di concentrazione che rafforzano il potere contrattuale delle fasi a monte (fornitori) o a valle (clienti) di molti settori industriali, minando fortemente la redditività delle imprese che si trovano ad operare nella fase intermedia di trasformazione.

Oltre alle criticità sopra riportate, le imprese possono trovarsi ad affrontare alcune “criticità interne”, in particolare derivanti dalla strategia competitiva dell’azienda.

Si possono citare ad esempio criticità dovute a:

- il modello di business: molte aziende competono ancora oggi con modelli di business che hanno perso la loro capacità di creare vantaggio competitivo, perché non più adeguati alle mutate condizioni del contesto esterno;
- la dimensione aziendale, problema molto sentito e discusso in particolare per il panorama delle PMI italiane, spesso sottodimensionate rispetto ai competitor provenienti dall’estero;
- la mancanza di una vision aziendale, che vincola fortemente la definizione degli obiettivi strategici e l’elaborazione di strategie competitive chiare e definite;
- le caratteristiche dell’offerta, spesso scarsamente differenziata rispetto a quella del settore e dei concorrenti.

¹¹³ LAZZARI M “*Un modello di gestione dei processi di cambiamento e ritorno al valore*” Amministrazione & Finanza 1/2008

¹¹⁴ Si pensi al fenomeno della globalizzazione che ha visto un forte sviluppo di aziende provenienti dai mercati emergenti (in particolare Cina, India, Russia, Brasile)

¹¹⁵ Ad esempio l’incremento dei prezzi di materiali come il petrolio ed i suoi derivati, il rame e l’acciaio.

Le criticità esterne ed interne nella maggior parte dei casi hanno conseguenze sulla situazione economico-finanziaria delle aziende che le subiscono, sintomi di tali situazioni sono (Lazzari 2008):

- il calo del fatturato;
- la contrazione dei margini di redditività;
- la realizzazione di perdite di bilancio strutturali;
- l’assorbimento di flussi di cassa;
- la crescita dell’indebitamento finanziario;
- l’utilizzo completo delle linee di affidamento, con frequenti sconfinamenti;
- la lievitazione degli investimenti in capitale circolante.

Non mancano infine casi in cui le criticità non derivano da fattori esterni o dalla strategia aziendale, ma dalle modalità con cui l’impresa è governata ed organizzata; i problemi, in questo ultimo caso, possono essere provocati dalla successione imprenditoriale e passaggio generazionale, dall’ assenza di una leadership chiara e condivisa, dalla mancanza di cultura manageriale all’interno delle sfere dirigenziali, dalla necessità di ridisegnare la struttura organizzativa dell’azienda e/o del gruppo ed infine dall’inefficienza dei processi aziendali chiave.

Si è già detto che ogni impresa dovrebbe avere come obiettivo ultimo la creazione di valore per tutti gli stakeholder; partendo dal concetto tradizionale di valore economico di un’impresa, si può affermare che tale obiettivo venga raggiunto nel momento in cui l’impresa:

- a) incrementa il suo fatturato;
- b) incrementa la sua redditività economica (ROI ritorno del capitale investito).

Le modalità per conseguire questo duplice risultato sono diverse, è possibile, comunque, delineare un modello generale che proponga le possibili traiettorie per guidare un’impresa verso la crescita e la creazione di valore.

E’ possibile individuare due direttrici principali:

1) la “*via interna*”: include le strategie aziendali che non prevedono operazioni straordinarie, e che quindi guidano il percorso di creazione di valore aziendale sui binari di:

- o la crescita organica, ovvero l'ulteriore sviluppo dei mercati e dei business in cui l'impresa già opera, attraverso un'offerta (di prodotti, servizi, ecc.) sostanzialmente invariata;
- o l'innovazione (di breve o di medio/lungo periodo), ovvero lo sviluppo di una nuova strategia d'offerta, che consenta all'impresa di individuare e penetrare nuove combinazioni prodotto/mercato, grazie all'innovazione delle tecnologie offerte e/o delle funzioni d'uso coperte;

2) la “*via esterna*”: include le strategie di crescita che prevedono operazioni straordinarie di aggregazione (acquisizioni, fusioni, ecc.) con altre realtà aziendali; a seconda della correlazione tra il settore di attività dell'impresa e quello di attività dei target, si possono individuare 3 macro-tipologie di strategie di crescita esterna:

- o aggregazione stessi business: in questi casi il target è un'impresa operante nello stesso settore, spesso un concorrente diretto¹¹⁶;
- o integrazione a monte/valle: in questi casi il target è un'impresa operante nella fase a monte (fornitore) o a valle (cliente) della catena del valore del settore: la strategicità di operazioni di questo tipo risiede nella possibilità di ampliare la fasi della filiera controllabili direttamente e di acquisire i maggiori margini che spesso risiedono a monte o a valle rispetto alla posizione occupata dall'impresa;
- o diversificazione: in questi casi il target è un'impresa operante in settori/business diversi da quelli attuali dell'impresa, in termini di tecnologie offerte, funzioni d'uso servite e gruppi di clienti; l'obiettivo è di ampliare e differenziare l'offerta di valore al mercato, individuare e sfruttare potenziali sinergie industriali/commerciali e diversificare il rischio d'impresa.

Vi sono infine due temi strategici *trasversali* rispetto alle strategie di crescita interna ed esterna:

- o gli accordi e le alleanze: consistono in partnership strategiche (industriali, commerciali, distributive, ecc.) con altre realtà aziendali, che

¹¹⁶ Questa tipologia di operazioni è preferibile nei casi in cui la dimensione aziendale rappresenti uno dei principali fattori critici di successo all'interno del settore di riferimento, e la taglia della nuova realtà nascente consenta un posizionamento di leadership all'interno del mercato, o di alcuni suoi segmenti.

tuttavia non si traducono necessariamente in operazioni straordinarie di aggregazione;

o l'internazionalizzazione,

Le due direttrici di crescita non si escludono a vicenda, anzi molto spesso le migliori strategie sono quelle che condensano un mix equilibrato di crescita interna ed esterna. Le PMI, normalmente prediligono la *via interna* poiché non è sempre facile, per le piccole imprese, reperire le risorse finanziarie necessarie per realizzare operazioni straordinarie. Le operazioni di crescita esterna maggiormente diffuse, ed in particolare all'interno di settori maturi e molto competitivi, sono quelle di diversificazione verso business in qualche modo correlati a quelli dell'impresa.

Per le PMI le più diffuse fonti di finanziamento sono rappresentate dalle fonti interne (principalmente l'autofinanziamento) e dai finanziamenti bancari a medio/lungo.

Ricordiamo, infine, che un efficace processo di pianificazione strategica dovrebbe accompagnarsi anche la massima attenzione al come la strategia deve essere attuata. Il management dovrebbe sempre focalizzarsi sui tre processi chiave¹¹⁷:

- il *processo strategico*, che deve definire la Vision, ovvero la meta verso cui l'azienda dovrà dirigersi;
- il *processo delle risorse umane* (poste al centro di qualsiasi modello di crescita), che deve specificare chi guiderà l'azienda verso il traguardo definito;
- il *processo operativo*, che ha l'obiettivo di stabilire il percorso che l'azienda dovrà seguire.

¹¹⁷ LAZZARI M “*Un modello di gestione dei processi di cambiamento e ritorno al valore*”
Amministrazione & Finanza 1/2008

2.6 L'innovazione nelle PMI

A prescindere se grandi o piccole, le imprese sono sempre più spesso confrontate con il tema della forza innovativa a causa dell'inasprimento della concorrenza globale.

Per avere successo a lungo termine, un'azienda deve essere in grado di offrire un numero sempre maggiore di prestazioni nuove, qualitativamente migliori, complesse e individuali, deve, quindi, saper impostare strategia di innovazione¹¹⁸.

Le esigenze dei clienti in continuo cambiamento e la sempre più spietata concorrenza sul mercato sono le cause principali che fanno sì che la qualità dell'innovazione decida sempre più di frequente sul successo o sull'insuccesso di un'impresa. La capacità innovativa¹¹⁹ può essere intesa come l'arte di combinare idee e conoscenze con la facoltà di posizionare sul mercato i prodotti e i servizi in modo redditizio. L'innovazione può essere intesa come un processo applicativo di una idea che consenta di cambiare un processo-prodotto- servizio rispetto a uno standard consolidato, al fine di garantire un vantaggio competitivo e di consentire un incremento di valore dell'azienda (Butera). L'innovazione intesa come cambiamento è il processo che modifica le cose al fine di conseguire un miglioramento (il cambiamento deve essere trasferito alle diverse funzioni aziendali come qualche cosa di positivo per ovviare alla naturale resistenza umana ai cambiamenti). Inoltre, l'innovazione è legata al concetto di utilità, di beneficio e di incremento di valore, inteso in senso ampio e non solamente economico.

¹¹⁸ Le strategie di innovazione consistono nel perseguimento da parte di un'impresa di percorsi competitivi nuovi. Secondo Schumpeter (1934) ci sono diverse strategie di innovazione:

- l'introduzione di un nuovo prodotto, non familiare ai consumatori;
- l'introduzione di un nuovo metodo di produzione mai utilizzato prima nel settore in cui opera l'innovatore;
- l'apertura di un nuovo mercato;
- l'acquisizione di una nuova fonte di approvvigionamento di materie prime e semilavorati rispetto al settore;
- l'introduzione di un nuovo modello organizzativo.

¹¹⁹ Letteralmente "innovazione" significa "novità", "rinnovamento" ed etimologicamente la parola deriva dal latino "novus" (nuovo) e "innovatio" (equivalente di "qualcosa di nuovo"). Il termine viene utilizzato come sinonimo di "nuova idea" e "invenzione", oltre che del relativo utilizzo e della relativa applicazione economica.

In scienza economica, l'economista Joseph Schumpeter ha descritto il concetto di "innovazione" (nel 1911, nella sua "Teoria dello sviluppo economico") con "l'imposizione di un cambiamento tecnico o organizzativo anche per via della sua invenzione". È dunque stato proprio Schumpeter, nel 1939, a introdurre il termine "innovazione" nella teoria economica.

I fattori chiave per realizzare in futuro tale profitto sono:

- riconoscimento tempestivo di tendenze, evoluzioni e cambiamenti,
- riconoscimento rapido delle esigenze dei clienti e reazione tempestiva e orientata alla soluzione,
- padronanza delle nuove tecnologie.

Per le PMI, le innovazioni sono indispensabili per la sopravvivenza e non sono dunque un esercizio fine a se stesso. Esse consentono loro di ritagliarsi un vantaggio concorrenziale tramite prodotti, procedimenti o servizi rivolti al futuro o appunto innovativi.

Un'innovazione di successo si ha quando, partendo da un problema, da una richiesta di un cliente, dalla ricerca di un'opportunità o anche da un'idea improvvisa, si promuove e si realizza qualcosa di nuovo, e una volta realizzata l'innovazione viene anche accettata dai gruppi target e dal mercato.

I vantaggi e i rischi delle innovazioni possono essere definiti come di seguito:

Vantaggi	Rischi
Consolidamento e rafforzamento di una posizione sul mercato	Ricorrente ed elevato dispendio di costi e tempo
Differenziazione rispetto ai concorrenti	Eventuale mancata riuscita dei tentativi d'innovazione (ad es. mancata accettazione dell'innovazione da parte del mercato/cliente)
Aumento dei profitti	
Aumento della crescita	
Aumento dei rendimenti	
Sostituzione di prodotti e servizi vecchi	
Assicurazione e incremento dell'ipotetica durata di vita dell'impresa	

Fonte: Innovationsdokter.de

Le innovazioni non si limitano allo sviluppo di nuovi prodotti/servizi, possono essere individuati, ad esempio, tre diversi ambiti¹²⁰:

- 1) innovazione a beneficio dei clienti;

¹²⁰ Fonte: Fraunhofer Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung

- 2) innovazione di processo;
- 3) innovazione culturale.

1) *Innovazione a beneficio dei clienti*

I cambiamenti più efficienti sono quelli che garantiscono dei vantaggi ai clienti, sia quelli attuali che futuri, i nuovi prodotti vengono accettati meglio dalla clientela se questa riconosce in essi un chiaro miglioramento rispetto al passato. E' importante riconoscere tempestivamente e correttamente le effettive esigenze dei clienti

2. *Innovazione processuale*

Le innovazioni processuali¹²¹ aiutano l'impresa a organizzare in modo efficiente e creativo i processi adottati dall'azienda. L'obiettivo delle innovazioni processuali è l'aumento della produttività e dell'efficienza.

In Italia, nel triennio 2004-2006, il 27,1%¹²² delle imprese con almeno 10 addetti ha introdotto sul mercato, o al proprio interno, innovazioni di prodotto o di processo.

Per quanto riguarda i settori di attività economica, l'analisi ISTAT ha rilevato che le imprese innovatrici sono state il 36,3% nell'industria in senso stretto, il 17,3% nelle costruzioni e il 21,3% nei servizi. Tra le imprese che hanno innovato nel triennio 2004-2006, il 50,5% ha introdotto innovazioni che interessano unicamente il processo produttivo, il 35,2% ha innovato processi e prodotti e il rimanente 14,3% ha concentrato le proprie attività innovative sui soli prodotti.

Mentre le imprese dei servizi e delle costruzioni mostrano una netta preferenza per le innovazioni di solo processo, nell'industria in senso stretto una proporzione rilevante di imprese orienta le proprie scelte strategiche verso attività combinate di innovazione di processo e prodotto.

A livello dimensionale è emerso che al crescere della dimensione aziendale si riduce l'incidenza della sola innovazione di processo e aumenta la tendenza a innovare contestualmente i processi e i prodotti.

La spesa per l'innovazione risulta concentrata nelle imprese di maggiore dimensione; infatti, le imprese con 250 addetti e oltre - che rappresentano l'1,5% della popolazione di riferimento - contribuiscono per il 57% alla spesa complessiva per

¹²¹ Con processo s'intende il modo e la sequenza (dagli input fino al prodotto finale, passando per la fase intermedia) degli incarichi svolti all'interno di un'impresa durante la creazione di una prestazione.

¹²² FERRO L. "Le aziende preferiscono l'innovazione di processo" Il Sole 24 Ore 10 Novembre 2008

innovazione, mentre le imprese con meno di 50 addetti - che costituiscono l'89% dell'universo considerato - partecipano con una quota inferiore al 20% della spesa totale. La diffusione dell'innovazione varia in relazione alla dimensione aziendale: mentre il 24,9% delle imprese con un numero di addetto compreso tra 10 e 49 ha introdotto innovazioni, in quelle relativamente più grandi (50-249 addetti) la percentuale sale al 42,2% fino a raddoppiare in quelle con 250 addetti e oltre (54,6 %).

Si conferma, inoltre, una differente propensione all'innovazione delle imprese all'interno di ciascun macrosettore: nell'industria, ad esempio, coesistono settori in cui i due terzi delle imprese sono innovatrici - fabbricazione di macchine per ufficio (73,3%), le industrie chimiche (63,3%) e la fabbricazione di apparecchi radio-tv e delle telecomunicazioni (61,9%) - e settori in cui innova meno di un quarto delle imprese - le industrie del vestiario (13,3%) e del cuoio e calzature (18,6%) e il settore estrattivo (20,3%).

3. Innovazione culturale e sociale

Non solo i prodotti e i processi possono essere innovati; anche nell'ambito del personale sono necessarie le cosiddette "innovazioni sociali".

In questo ambito, alcuni obiettivi sociali possono essere:

- incremento della soddisfazione sul lavoro;
- promozione dell'atteggiamento imprenditoriale dei dipendenti;
- incoraggiamento alla creatività;
- maggiore sicurezza e migliore prevenzione degli infortuni sul posto di lavoro.

Le innovazioni in seno alle organizzazioni vengono definite innovazioni strutturali e con il termine si intendono i miglioramenti apportati all'organizzazione operativa e gerarchica dell'impresa. Con le innovazioni di tipo organizzativo è possibile realizzare:

- sia gli obiettivi "hard" quali riduzione dei costi, incremento della qualità ed aumento della produttività,
- sia gli obiettivi "soft", ad esempio maggiore soddisfazione nei confronti del lavoro, migliore clima di lavoro e maggiore creatività dei collaboratori.

Spesso le PMI immaginano il processo innovativo come uno strumento a disposizione solo delle grandi imprese, ma "innovazione" non è sinonimo di tecnologie speciali, costosissime e complesse. Inoltre le PMI, hanno a disposizione alcuni vantaggi come¹²³:

- tempi di reazione brevi: viste le dimensioni ridotte, le PMI sono in grado di cogliere un'idea, oltre che di svilupparla e realizzarla in tempi relativamente brevi accorciando il "*time-to-market*";
- iter decisionali diretti e brevi: le PMI sono solitamente dirette dai titolari e possono così contare su processi decisionali brevi;
- motivazione diretta: l'esperienza dimostra che il successo delle innovazioni dipende dal coinvolgimento di persone motivate e influenti;
- orientamento ai clienti: le PMI sono tecnologicamente specializzate e fortemente incentrate sui propri acquirenti; questo fa sì che risultino più vicine ai clienti e che ne conoscano meglio le esigenze.

Esistono, però, anche degli svantaggi tra cui ricordiamo:

- personale: le PMI dispongono spesso di insufficienti collaboratori specializzati in grado di realizzare le innovazioni;
- finanze: le PMI sono confrontate con fattori limitativi quali la carenza di mezzi finanziari e un accesso limitato alle opportune fonti di finanziamento; il budget a disposizione è sovente scarso; manca di conseguenza il "fiato" per realizzare innovazioni ad ampio raggio temporale;
- portafoglio prodotti troppo piccolo: le piccole imprese sono in grado di portare avanti solo un piccolo progetto d'innovazione alla volta; in questo modo viene meno la compensazione del rischio economico;
- deficit informativo e cognitivo: le PMI ricevono insufficienti informazioni e le conoscenze metodiche sono troppo frammentarie.

Al centro del processo innovativo troviamo l'impresa e i suoi collaboratori che, correlati a strategia, cultura e struttura imprenditoriali, determinano il processo innovativo dall'interno, ma occorre anche volgere lo sguardo all'esterno dell'impresa, in particolare possiamo elencare alcuni fattori che agiscono dall'esterno sul processo innovativo:

¹²³ Portale PMI: Come elaborare una strategia innovativa, www.kmu.ch

- esigenze della clientela,
- vantaggi per la clientela,
- tendenze globali e tecnologiche,
- comportamento della concorrenza,
- esigenze familiari di imprenditori e collaboratori,
- esigenze degli intermediari (fornitori e rivenditori intermediari) e dei partner.

Il processo innovativo è un processo graduale¹²⁴ dove il primo passo consiste in una chiara definizione degli obiettivi formulati nel modo più semplice possibile e diffusi tra tutti i collaboratori in modo che questi possano percepirli chiaramente e applicarli nella cultura imprenditoriale. Di fondamentale importanza è l'osservazione ed analisi dei mercati, delle le esigenze attuali e future dei clienti, e delle e tecnologie. E necessario considerare i seguenti aspetti:

- Tendenze tecnologiche
- Tendenze di mercato e della clientela
- Concorrenza

Le idee o le proposte di innovazione possono provenire da diverse fonti:

- Imprenditore
- Collaboratori
- Persone esterne (clienti, fornitori, partner aziendali, consulenti esterni, fiduciari, istituti pubblici come università, scuole tecniche superiori, scuole universitarie professionali).

Da non sottovalutare la collaborazione con le Università ed i centri di ricerca. Le università in particolare sono i centri di ricerca dove si creano forti sinergie e collaborazioni, e dove di fatto si sviluppa la ricerca di base che sarà messa a disposizione dei soggetti che avranno le risorse per svilupparla.

Anche le fondazioni e le organizzazioni non-profit sono soggetti che si occupano di contribuire all'attività innovativa; alcune organizzazioni svolgono programmi di

¹²⁴ Fonte: "Innovationen im Kleinunternehmen", Istituto svizzero per le piccole e medie imprese, Università di San Gallo, Enkel, 2006

ricerca e sviluppo *in house*, altre finanziano attività di ricerca coinvolgendo diverse organizzazioni.

Per sfruttare le capacità individuali e la motivazione personale dei collaboratori, gli imprenditori hanno il compito di assumere un chiaro atteggiamento esemplare in quanto fungono da promotori dell'innovazione verso i collaboratori e creano pertanto le relative condizioni quadro.

L'atmosfera all'interno dell'impresa è il secondo fattore per importanza in grado di influenzare la creatività ed un buon clima aziendale dipende in primo luogo dal capo (un atteggiamento positivo sul luogo di lavoro funge da esempio anche per i collaboratori e serve a promuovere un buon clima aziendale e creare le condizioni per favorire la creatività).

Secondo Schilling¹²⁵ le fonti del processo di innovazione possono essere considerate come categorie di soggetti (individui o organizzazioni) promotori dell'innovazione. L'impresa può essere intesa come un laboratorio(officina delle idee) nel quale ogni soggetto, in base a attitudini e capacità personali, fornisce il proprio contributo all'interno del processo di ricerca¹²⁶ per generare l'idea innovativa.

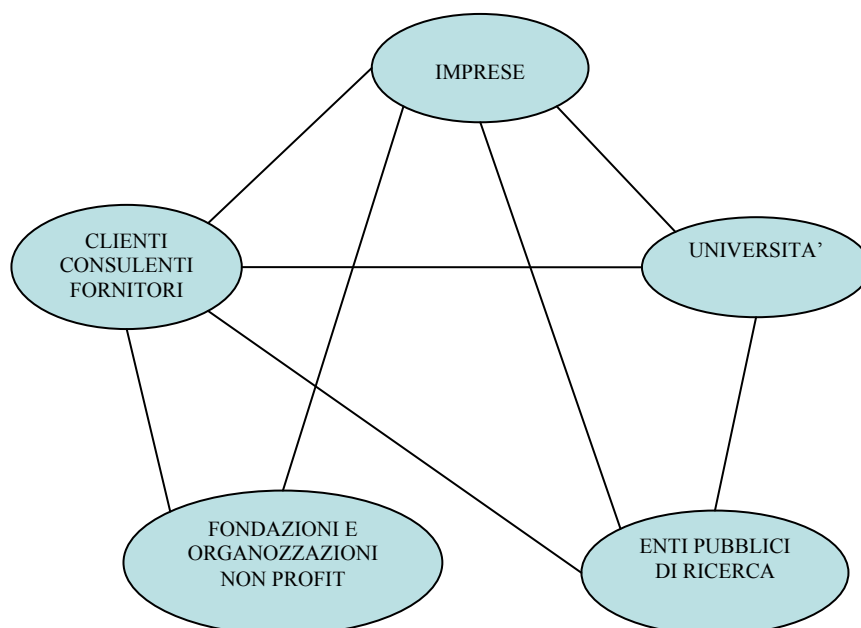
Il valore aggiunto dato dal “modello delle fonti” di Schilling (figura 2.2) nasce proprio dal network ovvero dai collegamenti funzionali tra diverse realtà dove ognuna di esse è parte integrante del processo di creazione, sviluppo e supporto dell'innovazione. I collegamenti interfunzionali tra imprese si possono determinare con maggior frequenza quando l'innovazione nasce da iniziative comuni (network collaborativi).

Di fondamentale importanza, come già detto, è il rapporto impresa-cliente; l'interazione stretta con il cliente non serve solo a fidelizzarlo, ma anche a capire, attraverso l'analisi dei suoi desideri, quali possano essere le potenziali fonti di innovazione. Il cliente, infatti, sviluppa un senso di appartenenza verso quelle imprese capaci di soddisfare i propri bisogni.

¹²⁵ Schilling M. A. *Gestione dell'innovazione*, McGraw-Hill, 2005

¹²⁶ Per ricerca intendiamo qualsiasi attività di studio che abbia come fine quello di arrivare a soluzioni commercialmente applicabili.

Figura 2.2: Le sorgenti del processo di innovazione secondo Schilling (2005)



Un'innovazione può dirsi di successo solo quando è stata introdotta sul mercato in modo redditizio, quindi, alle idee innovative elaborate mediante una strategia d'innovazione, la scrupolosa osservazione delle tecnologie e del mercato e il management delle idee, va assegnata una priorità secondo un'analisi concreta corredata di una descrizione tecnica dell'*idea* e di una valutazione della sua redditività.

Per le PMI, l'aspetto tecnico diventa spesso troppo impegnativo e le restrizioni aziendali e orientate al mercato non sono ponderate a dovere. Sussiste il pericolo di aver fatto una scoperta o sviluppato un'innovazione straordinaria, che però risulta essere troppo cara e pertanto ripudiata dal mercato (le risorse e i mezzi necessari al progetto d'innovazione possono essere definiti con l'ausilio di un piano dei costi e delle risorse).

Infine, è consigliabile definire ulteriormente nel dettaglio le prospettive del cliente, dell'impresa, della concorrenza nonché dei promotori e degli investitori. Ciò consente di valutare più precisamente il progetto innovativo, sia a livello interno che esterno. Per riuscire a creare un perfetto connubio tra innovazione e mercato è importante che l'impresa sia in grado di valutare attentamente anche il contesto in cui l'innovazione si sviluppa.

Prospettive	Criteri
Prospettive del cliente	• Accordo sulla soddisfazione delle necessità della clientela e del mercato • Disponibilità finanziaria della clientela • Potenziali acquirenti (all'interno della cerchia clientelare esistente) • Acquirenti potenziali (nuovi clienti) • Possibilità di <i>cross-selling</i> grazie ai servizi offerti
Prospettiva dell'azienda	• In conformità con la strategia aziendale • Stima delle risorse e delle capacità • Mezzi: software e hardware • Risorse finanziarie • Utilità per la propria impresa • Influenza sulla vendita di prodotti già esistenti (mediante servizi offerti) • Influenza su strutture e processi esistenti
Prospettiva dei concorrenti	• Potenziale di differenziazione a breve termine • Potenziale di differenziazione a medio termine • Potenziale di differenziazione a lungo termine
Prospettiva dei promotori e degli investitori	• Promozione del valore a livello regionale • Impatto sull'ambiente • Garanzia/creazione di posti di lavoro

Fonte: "Innovationen im Kleinunternehmen", Istituto svizzero per le piccole e medie imprese, Università di San Gallo

Una volta affermatosi, un progetto d'innovazione va sviluppato e messo in atto.

L'innovazione è quindi la sfida che tutte le imprese ed organizzazioni, grandi e piccole, pubbliche e private devono affrontare, oggi, e nel prossimo futuro, per svolgere con il necessario livello di efficacia ed efficienza la propria missione: innovazione di business, di processi di lavoro, di rapporto con il mercato, con gli utenti e con i clienti.

Le organizzazioni che si limitano ad attuare iniziative di passiva reazione ai cambiamenti corrono grossi rischi di perdita di competitività.

L'innovazione, che per PMI spesso si concretizza in innovazione di processo, non è facile, perché significa cambiare comportamenti nelle persone che, a tutti i livelli, intervengono nel processo con il proprio contributo di idee, di creatività, di entusiasmo

e di capacità professionali e manageriali. Ed è questa la cosa più difficile per chi si fa promotore del processo di innovazione consapevole che l'innovazione rappresenta uno strumento necessario per raggiungere l'eccellenza ed il successo imprenditoriale.

PARTE III

ANALISI EMPIRICA

3.1 Premessa: scelta del modello e limitazioni.

L'analisi proposta intende individuare le strategie di crescita delle PMI e fornisce un esame delle relazioni delle attività rivolte all'innovazione del prodotto e dei processi e la performance delle PMI.

La ricerca presenta delle limitazioni: in primo luogo per studiare i vettori del successo delle PMI sono state considerate molte variabili spesso indipendenti, solo uno studio più attento, caso per caso, può fornire indicazioni più dettagliate.

Il lavoro ha poi rinunciato ad un'analisi di un campione più ampio focalizzando, invece, l'attenzione su casi di aziende che possono testimoniare percorsi strategici di successo. Il campione prescelto è limitato ai singoli rispondenti e, geograficamente, ad una sola provincia, però è pienamente utilizzabile dal punto di vista descrittivo e ulteriori analisi potrebbero determinare la consistenza anche dal punto di vista inferenziale. Le PMI che hanno risposto al questionario sono, sempre dal punto di vista inferenziale, un campione “*distorto*” di imprese virtuose, una sorta di *best practice*, infatti, tutte le imprese che si sono rese disponibili ai fini del presente lavoro, presentano nel triennio 2005 – 2007 significativi tassi di crescita del fatturato.

Il campione non può quindi intendersi rappresentativo della totalità delle PMI presenti nella Provincia di Cuneo ma rappresenta quella parte di PMI motore dell'economia che contribuiscono allo sviluppo del sistema economico della regione.

Le imprese analizzate sono state ritenute interessanti poiché l'obiettivo del presente lavoro è quello di indagare i fattori che possono indurre la crescita e migliorare le performance delle piccole e medie imprese, e il campione analizzato può fornire interessanti spunti proprio in virtù del successo conseguito in differenti settori dell'economia.

In una prima fase l'analisi è stata effettuata attraverso una correlazione tra variabili che ha permesso di studiare il segno ed il verso del legame lineare tra le variabili con l'obiettivo di mostrare attraverso l'indicatore di Spearman (più indicato

rispetto a quello di Pearson per i dati ordinali in nostro possesso) quali fattori incidono positivamente sulla performance delle imprese, al fine di comprendere le strategie sottostanti.

In seguito, per testare la causalità tra le variabili, è stata effettuata una *regressione multivariata* di tipo *cross section*. Si precisa che la regressione ha assunto rilevanza dal punto di vista deterministico e non predittivo, data l'esiguità del campione che come si è già detto risulta "distorto" per il fatto che tutti i rispondenti rappresentano aziende particolarmente virtuose (*best practice*). Fatta questa doverosa premessa, verrà di seguito mostrato come è stato comunque possibile, individuare un trend.

Originalità: il lavoro prende spunto dalla bibliografia sia italiana che anglosassone e permette di individuare strumenti importanti per le PMI che affrontano mercati sempre più competitivi. Si è voluto investigare il ruolo dell'innovazione come vettore di crescita per le PMI oltre che analizzare l'influenza di strategie orientate al miglioramento dei processi o al miglioramento dei prodotti come driver della performance d'impresa.

3.2 Le caratteristiche della provincia di Cuneo

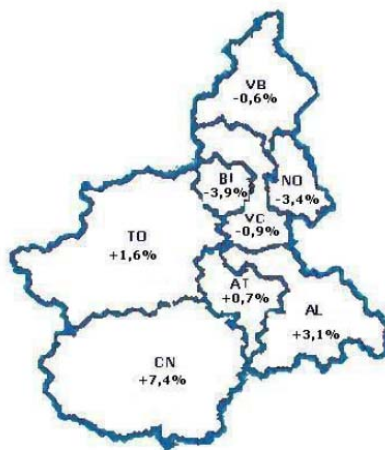
L'indagine condotta nel presente lavoro si è concentrata su un campione di piccole e medie imprese riferito alla popolazione delle imprese della provincia di Cuneo, un territorio che costituisce una realtà importante all'interno della Regione Piemonte. La provincia di Cuneo presenta alcuni elementi strutturali tipici di economie mature, giunte ad uno stadio elevato di sviluppo, l'elevato tenore di vita, frutto di una crescita sostenuta soprattutto per quanto riguarda il comparto manifatturiero e quello del terziario, si riflette negli elevati livelli di consumo ed in un costo della vita che è superiore a quello medio italiano (Tardivo 2009).

Il tessuto imprenditoriale risulta robusto e caratterizzato da alcune imprese di grandi dimensioni e da un capillare sistema di piccole e medie imprese.

Un'indagine congiunturale relativa all'ultimo trimestre del 2007 svolta da Unioncamere Piemonte in collaborazione con le Camere di commercio provinciali ha mostrato come fosse la provincia di Cuneo a fare da traino per l'industria piemontese confermandosi come area di maggiore sviluppo, con una variazione della produzione

pari al +7,4%, seguita da Alessandria e Torino, con, rispettivamente, un +3,1% e +1,6%.¹²⁷.

Figura 3.1: Crescita complessiva del tessuto produttivo regionale (II trimestre 2008)



Fonte: Unioncamere Piemonte, 145ª Indagine congiunturale sull'industria manifatturiera piemontese

Fino al secondo trimestre 2008 il cuneese ha confermato il trend descritto trainando l'andamento positivo della regione¹²⁸, mentre nella seconda metà del 2008 ha registrato una contrazione più contenuta rispetto alle altre province piemontesi.

Figura 3.2 La provincia di Cuneo in 10 cifre

INDICATORI	CUNEO	PIEMONTE
DENSITA' POPOLAZIONE	85 ab/kmq	173 ab/kmq
PIL PRO CAPITE	30.414,4 €	28.659,5 €
IMPRESE REGISTRATE	74.836	469.506
ESPORTAZIONI	6.096 mln €	37.817 mln €
TASSO DI OCCUPAZIONE	68,90%	65,20%
TASSO DI DISOCCUPAZIONE	3,40%	5,00%
CONGIUNTURA - produzione industriale IV trim. '08	-6,50%	-12,40%
CONSUMI PER FAMIGLIA	33.635 €	39.625 €
INNOVAZIONE: BREVETTI	85	635
PRESENZE TURISTICHE al 2007	1.363.890	10.317.171

Fonte: Rapporto Cuneo 2009- Notiziario economico della Camera di commercio di Cuneo Nuova serie anno III, n. 1 - maggio 2009

¹²⁷ La rilevazione realizzata da Unioncamere Piemonte in collaborazione con gli uffici studi delle Camere di commercio provinciali è stata condotta nel mese di gennaio 2008 con riferimento ai dati del periodo ottobre-dicembre 2007, e ha coinvolto 1.042 imprese industriali piemontesi, per un numero complessivo di 92.116 addetti e un valore pari a 44 miliardi di euro di fatturato.

¹²⁸ Nel 2008 la Provincia di Cuneo, con 30.414,4 € di PIL pro-capite, conferma la miglior posizione rispetto a tutte le altre province piemontesi (Rapporto Cuneo 2009 a cura della Camera di Commercio di Cuneo).

Il successo della provincia di Cuneo va ricercato su due elementi fondamentali che ne caratterizzano i processi e le strategie di sviluppo:

- essere locali nel globale;
- innovare attraverso l'esistente¹²⁹.

Per quanto riguarda il primo fattore di successo, il sistema territoriale della Provincia di Cuneo ha mantenuto e valorizzato la propria identità locale ed è, inoltre, riuscita a valorizzarla come carattere distintivo e mezzo per conseguire un vantaggio sullo scenario competitivo globale. La Camera di commercio di Cuneo e gli enti territoriali promuovono il continuo sviluppo di attività di cooperazione transfrontaliera con il Dipartimento delle Alpi Marittime, cooperazione promossa dal cuneese in quanto portatrice di opportunità di crescita sia dal punto di vista socio-culturale, sia da quello economico.

Quanto al secondo fattore di successo, il mantenimento di un costante contatto con il territorio fa sì che i processi di sviluppo, per quanto innovativi, non prescindano mai completamente dai caratteri dello scenario esistente ma, al contrario, ne traggano spunti di sostegno realizzando un modello di “innovazione senza fratture”.

La passione per il prodotto e la qualità tecnica; il dinamismo che spinge la capacità di innovare; l'offerta di servizi pubblici soddisfacenti; l'offerta bancaria diffusa e la relativa facilità di accesso al credito; i livelli occupazionali molto significativi; l'intraprendenza commerciale; la creatività e flessibilità; la forte differenziazione sono elementi di grande potenzialità. D'altro canto bisogna tenere presente anche le criticità quali l'invecchiamento demografico della popolazione, l'insufficiente rete di trasporto con i mercati extraprovinciali, la difficoltà a reperire manodopera specializzata ed il sistema produttivo estremamente frammentato. Le caratteristiche menzionate sottolineano la funzione di eccellenza dell'economia cuneese, la sua capacità di innovare e di proporsi come “motore di sviluppo”¹³⁰.

La questione dimensionale delle imprese è in piena evoluzione, sia in termini teorici che in termini di strategia d'impresa; le relazioni e le reti di impresa favoriscono la crescita di medie imprese che affrontano il mercato e la concorrenza ormai

¹²⁹ G. Tardivo “Rapporto Cuneo 2008”

¹³⁰ G. Tardivo, in *L'economia reale dal punto di osservazione delle Camere di Commercio*, Notiziario economico della Camera di commercio di Cuneo Nuova serie anno III, n. 1 - maggio 2009

internazionale attraverso la stipulazione di accordi e joint-venture, innovano i prodotti e proteggono i propri marchi, investono nella formazione del proprio personale e consolidano la propria struttura attraverso l'appartenenza a gruppi o reti di imprese¹³¹. Le PMI, confermano le scelte vincenti basate sulla specializzazione, sulla serietà nell'operare, sul legame profondo con un territorio caratterizzato da grande imprenditorialità e da disponibilità al sacrificio, oltre che dalla capacità di cogliere le richieste di un mercato in cui le tensioni concorrenziali sono sempre più marcate.

Va evidenziata anche l'attenzione per i mercati esteri con particolare riguardo per l'Unione Europea, segno di apertura, modernità e di efficienza.

Tutto ciò avviene nonostante la forte criticità causata dalle infrastrutture¹³², basti pensare che la Provincia di Cuneo è al 83° posto, a livello nazionale, quanto ad infrastrutture, fanalino di coda in Piemonte, mentre 17°, se si guarda al PIL (Tabella 3.2).

La densità imprenditoriale¹³³, fa registrare al cuneese 124 imprese ogni 1.000 abitanti, indice decisamente al di sopra della media regionale (95) ed al dato medio italiano (87). Questa tendenza è caratteristica della trama del tessuto imprenditoriale locale a prevalenza di aziende medio-piccole (oltre il 71% delle nostre imprese sono imprese individuali) anche se sembra ormai delinearsi una tendenza delle imprese a ristrutturarsi e ad aumentare la propria dimensione.

Tra i vantaggi competitivo della provincia il particolare rilievo dato alla innovazione oltre che un'offerta eccellente, riconosciuta come tale nei vari mercati di sbocco. Una conquista della provincia di Cuneo è stata quella di aver saputo affrontare le sfide imposte da un contesto economico mutato repentinamente e contraddistinto dalla realtà della mondializzazione, operando attivamente nello spazio transfrontaliero e trovando la giusta mediazione tra la possibilità di riadattare la propria identità e la volontà di innovare.

Il commercio con l'estero rappresenta una componente importante, con 6,096 miliardi di euro di esportazioni e 3,66 di importazioni. Nonostante il carattere

¹³¹ Tardivo G. *Rapporto Cuneo 2009 Notiziario economico della Camera di commercio di Cuneo*-Nuova serie anno III, n. 1 - maggio 2009

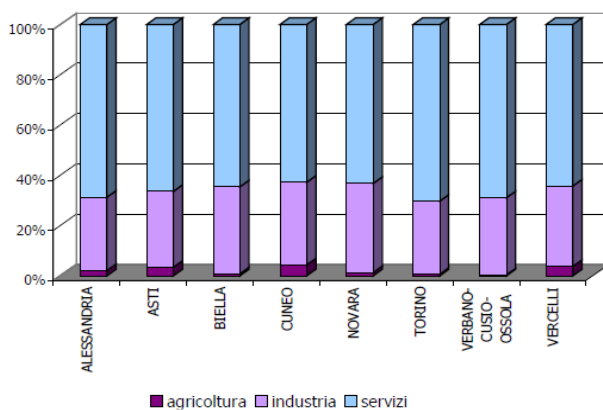
¹³² Il Rapporto Cuneo 2008 cita ad esempio la rete ferroviaria è obsoleta, quella stradale compromessa da una stasi inaccettabile, il collegamento con la Francia inadeguato ai tempi, l'aeroporto di Levaldigi in cerca di soluzioni efficaci per sviluppare le proprie grandi possibilità.

¹³³ Rapporto tra le imprese attive operanti in una provincia e la relativa popolazione residente.

prevalentemente agricolo dell'attività cuneese, sono i prodotti dell'agricoltura ad incidere in maniera più consistente sul totale delle importazioni provinciali (15,8%). Il flusso più consistente di merci esportate dalle imprese cuneesi deriva dai prodotti alimentari e bevande che, con 1,599 miliardi di euro, costituiscono oltre il 26,2% di tutte le esportazioni provinciali. Non meno rilevanti i dati delle vendite all'estero dei mezzi di trasporto (19,7%) e delle macchine e apparecchiature meccaniche (12,5%). L'agricoltura rappresenta uno dei settori fondamentali nell'economia provinciale: i prestigiosi vini (36 vini DOC e 7 DOCG) le colture di pregio, gli allevamenti di grande qualità, gli eccellenti prodotti riconosciuti a livello comunitario rendono il cuneese una provincia di forti tradizioni agricole e culturali e rappresentano un notevole richiamo turistico¹³⁴.

Negli ultimi anni il settore commerciale a livello locale, ma anche nazionale, ha attraversato una fase di profonda trasformazione per l'effetto congiunto di diversi fattori. Da un lato, il settore della distribuzione si sta caratterizzando per una significativa dinamica evolutiva attraverso una crescente modernizzazione dei canali distributivi (superfici di tipo moderno e nuove forme commerciali, come ipermercati e hard discount).

Grafico3.1: Valore Aggiunto per settore di attività economica e provincia.



Fonte: Rapporto Cuneo 2009- Notiziario economico della Camera di commercio di Cuneo Nuova serie anno III, n. 1 - maggio 2009

Sempre più importante per l'economia regionale si rileva il settore del turismo.

¹³⁴ Nel 2009 in Provincia di Cuneo si prevedono 317 appuntamenti finalizzati a favorire una migliore allocazione sui mercati dei prodotti offerti dalle imprese (ne sono esempi la Fiera internazionale del Tartufo, Cheese, Vinum, Fiera del bue grasso...).

I flussi turistici complessivi della provincia nel 2008 raggiungono i 465mila arrivi e sfiorano 1,4 milioni di presenze. Si registra un aumento del +1,62% degli arrivi (pari a 7.397 unità) e dello 0,65% delle presenze (8.896 unità) rispetto all'anno precedente. Sono gli stranieri che registrano l'aumento più considerevole (+2,37% degli arrivi; +2,43% delle presenze).

Secondo la classifica del “Sole 24 ore” e “Italia oggi”, che misurano la vivibilità delle 103 province italiane attraverso una batteria di indicatori statistici, la Provincia Cuneo si colloca: al 13° posto della Classifica generale proposta dal Sole 24 ore, guadagnando ben 6 posizioni rispetto al 2007. Emergono tra tutti due indicatori: la prima posizione della provincia di Cuneo nella categoria “Affari e lavoro” (posizione confermata da entrambe le classifiche).

Tabella 3.1: Posizioni raggiunte dalla Provincia di Cuneo – confronto Sole 24 re e Italia Oggi.

Posto	Sole 24 ore	Posto	Italia oggi
13°	Generale	17°	Generale
41°	Tenore di vita	38°	Tenore di vita
1°	Affari e lavoro	1°	Affari e lavoro
20°	Popolazione	44°	Popolazione
40°	Tempo libero	41°	Tempo libero
64°	Ordine pubblico	29°	Criminalità
36°	Servizi, ambiente e salute	25°	Ambiente
		75°	Disagio sociale e personale
		60°	Servizi

Fonte: Rapporto Cuneo 2009- Notiziario economico della Camera di commercio di Cuneo Nuova serie anno III, n. 1 - maggio 2009

La Provincia di Cuneo appare come un territorio vitale, in fase di sviluppo che potrà crescere ancora se si sapranno sfruttare i punti di forza, valorizzare le eccellenze e provvedere alle criticità riscontrate.

Tabella 3.2: PIL pro-capite a prezzi correnti anno 2008

TERRITORIO	Anno 2008		Differenza posizione con il 2001
	Posizione in graduatoria	Pro capite (euro)	
PIEMONTE	8	28.659,5	0
ALESSANDRIA	44	27.226,2	-2
ASTI	57	25.170,8	-1
BIELLA	47	26.953,6	-19
CUNEO	17	30.414,4	16
NOVARA	26	29.354,2	-3
TORINO	29	29.223,3	-5
VERBANO-CUSIO-OSSOLA	61	23.663,7	-2
VERCELLI	34	28.418,0	14
NORD OVEST	1	31.914,7	0
NORD EST	2	31.060,7	0
CENTRO	3	28.950,1	0
SUD E ISOLE	4	17.796,9	0
ITALIA	-	26.278,6	-

Fonte: Elaborazione su dati Istituto Guglielmo Tagliacarne

Tab. 2.4 - VARIAZIONI ANNUE DEL PIL A PREZZI CORRENTI PER PROVINCIA - ANNI 2003-2008

TERRITORIO	2004/2003	2005/2004	2006/2005	2007/2006	2007/2008	VARIAZIONE MEDIA ANNUA 2008/2001
PIEMONTE	4,2	2,6	3,6	4,2	0,9	3,1
ALESSANDRIA	4,7	2,2	3,7	4,7	0,2	3,3
ASTI	3,0	3,9	3,4	6,2	2,1	3,5
BIELLA	-1,6	4,2	4,5	4,0	-1,6	1,4
CUNEO	5,5	3,7	2,7	4,7	0,5	4,0
NOVARA	4,3	2,3	4,3	5,3	0,9	3,1
TORINO	4,5	2,3	3,4	3,7	1,2	3,0
VERBANO C.O.	2,0	5,4	4,1	4,1	2,2	2,7
VERCELLI	4,4	-0,4	6,2	3,6	0,5	3,8
NORD OVEST	3,8	2,7	3,7	4,6	2,1	3,4
NORD EST	4,3	2,8	4,2	4,5	1,6	3,3
CENTRO	5,5	2,6	3,9	4,0	2,1	3,7
SUD E ISOLE	3,5	2,8	4,0	2,8	1,2	3,0
ITALIA				4,0	1,8	3,3

Fonte: Unioncamere-Tagliacarne - elaborazioni Ufficio studi - Camera di commercio di Cuneo

Fonte: Rapporto Cuneo 2009- Notiziario economico della Camera di commercio di Cuneo
Nuova serie anno III, n. 1 - maggio 2009

Tabella 3.3: Graduatoria provinciale secondo il PIL pro-capite 2007 2 2008 a prezzi correnti e differenza di posizione con il 2001.

N. d'ordine	Province	Pro capite 2007 (euro)	Numeri indici 2007 (ITA=100)	N. d'ordine	Province	Pro capite 2008 (euro)	Numeri indici 2008 (ITA=100)
1	Milano	39.227,2	150,8	1	Milano	39.911,2	151,9
2	Bologna	35.673,8	137,2	2	Bologna	36.360,7	138,4
3	Bolzano	33.854,2	130,2	3	Roma	33.937,9	129,1
4	Modena	33.631,1	129,3	4	Bolzano	33.921,9	129,1
5	Roma	33.352,8	128,3	5	Modena	33.725,1	128,3
6	Aosta	33.115,5	127,3	6	Reggio nell'Emilia	33.518,2	127,5
7	Firenze	32.436,2	124,7	7	Aosta	33.474,3	127,4
8	Reggio nell'Emilia	32.299,8	124,2	8	Mantova	33.193,3	126,3
9	Parma	32.254,2	124,0	9	Brescia	32.723,3	124,5
10	Mantova	32.212,9	123,9	10	Firenze	32.595,3	124,0
11	Brescia	32.040,2	123,2	11	Bergamo	32.217,6	122,6
12	Bergamo	31.985,9	123,0	12	Parma	31.864,8	121,3
13	Verona	31.316,0	120,4	13	Padova	31.537,3	120,0
14	Padova	31.214,4	120,0	14	Trieste	31.497,7	119,9
15	Trieste	31.001,0	119,2	15	Verona	31.289,6	119,1
16	Cuneo	30.578,3	117,6	16	Trento	30.562,3	116,3
17	Trento	30.518,5	117,4	17	Cuneo	30.414,4	115,7
18	Vicenza	30.421,5	117,0	18	Rimini	30.343,8	115,5
19	Forlì-Cesena	30.331,2	116,6	19	Treviso	30.274,0	115,2
20	Pordenone	30.055,5	115,6	20	Lecco	30.250,3	115,1
21	Venezia	29.967,4	115,2	21	Piacenza	30.059,2	114,4
22	Treviso	29.798,3	114,6	22	Pordenone	29.971,7	114,1
23	Piacenza	29.765,4	114,5	23	Forlì-Cesena	29.829,0	113,5
24	Varese	29.757,9	114,4	24	Vicenza	29.658,3	112,9
25	Belluno	29.701,9	114,2	25	Venezia	29.637,2	112,8
26	Ravenna	29.662,4	114,1	26	Novara	29.354,2	111,7
27	Novara	29.423,4	113,1	27	Pisa	29.311,5	111,5
28	Lecco	29.390,8	113,0	28	Varese	29.258,2	111,3
29	Torino	29.172,0	112,2	29	Torino	29.223,3	111,2
30	Rimini	29.071,4	111,8	30	Belluno	29.197,0	111,1
31	Siena	28.942,0	111,3	31	Ravenna	29.110,3	110,8
32	Pisa	28.671,5	110,3	32	Siena	28.879,2	109,9
33	Vercelli	28.419,0	109,3	33	Genova	28.606,6	108,9
34	Ancona	28.345,6	109,0	34	Vercelli	28.418,0	108,1
35	Udine	28.311,1	108,9	35	Sondrio	28.413,8	108,1
36	Sondrio	28.011,2	107,7	36	Udine	28.349,8	107,9
37	Prato	27.894,5	107,3	37	Ancona	28.119,8	107,0
38	Cremona	27.574,9	106,0	38	Prato	28.064,9	106,8
39	Genova	27.560,8	106,0	39	Lodi	28.028,3	106,7
40	Gorizia	27.515,5	105,8	40	Gorizia	27.780,4	105,7
41	Biella	27.407,5	105,4	41	Livorno	27.770,5	105,7
42	Arezzo	27.389,4	105,3	42	Como	27.598,2	105,0
43	Alessandria	27.375,5	105,3	43	Savona	27.262,4	103,7
44	Como	27.293,1	105,0	44	Alessandria	27.226,2	103,6
45	Savona	27.117,1	104,3	45	Cremona	27.087,0	103,1
46	Lodi	27.030,0	103,9	46	Arezzo	27.079,0	103,0
47	Livorno	26.815,0	103,1	47	Biella	26.953,6	102,6
48	Ferrara	26.354,4	101,3	48	Ferrara	26.270,7	100,0
49	Lucca	26.109,6	100,4	49	Grosseto	26.218,5	99,8
50	Pesaro e Urbino	26.055,3	100,2	50	Pesaro e Urbino	26.118,9	99,4
51	Pistoia	25.688,2	98,8	51	Pavia	26.111,2	99,4
52	Rovigo	25.554,4	98,3	52	Lucca	25.828,6	98,3
53	Pavia	25.412,4	97,7	53	Rovigo	25.789,5	98,1
54	La Spezia	25.288,2	97,2	54	Macerata	25.553,7	97,2

Fonte: Rapporto Cuneo 2009- Notiziario economico della Camera di commercio di Cuneo
Nuova serie anno III, n. 1 - maggio 2009

Tabella 3.4: Imprese iscritte al registro imprese camerale della Provincia di Cuneo

imprese registrate	2006	2007	2008	variazione % (2007/08)
imprese attive (sedi di impresa)	71.828	71.600	71.449	-0,21%
unità locali	11.216	11.947	12.286	2,84%
imprese inattive	1.808	1.890	2.017	6,72%
imprese fallite, liquidate, sospese	1.613	1.606	1.370	-14,69%
consistenza totale	86.465	87.043	87.122	0,09%
Fonte: Registro Imprese - banca dati Stock View - Camera di commercio di Cuneo				

Fonte: Rapporto Cuneo 2009- Notiziario economico della Camera di commercio di Cuneo
Nuova serie anno III, n. 1 - maggio 2009

Tabella 3.5: Imprese distinte per settore di attività economica e forma giuridica nella Provincia di Cuneo

settori economici	2006	2007	2008	variazione % (2007/08)
agricoltura	25.513	24.979	24.550	-1,72%
attività manifatturiere, produzione e distrib. energi	7.478	7.419	7.436	0,23%
costruzioni	10.465	10.653	10.710	0,54%
commercio ingrosso, dettaglio, riparazioni beni	14.210	14.122	14.046	-0,54%
alberghi e ristoranti	3.003	3.128	3.209	2,59%
trasporti e comunicazioni	1.808	1.755	1.706	-2,79%
servizi	10.945	11.178	11.378	1,79%
imprese non classificate	1.827	1.862	1.801	-3,28%
TOTALE	75.249	75.096	74.836	-0,35%
forme giuridiche	2006	2007	2008	variazione % (2007/08)
imprese individuali	51.809	51.202	50.574	-1,23%
società di persone	16.695	16.797	16.867	0,42%
soc. di fatto	6	-	-	-
soc. in nome collettivo	8.750	8.719	8.685	-0,39%
soc. in accomandita semplice	4.499	4.611	4.659	1,04%
comunione ereditaria	3	2	2	-
soc. semplice	3.433	3.461	3.517	1,62%
soc. tra avvocati	4	4	4	-
società di capitali	5.429	5.745	6.010	4,61%
soc. in accomandita per azioni	3	3	3	-
soc. per azioni	390	375	372	-0,80%
soc a resp. limitata	4.532	4.772	4.948	3,69%
soc. a resp. limitata con socio unico	468	557	645	15,80%
soc. per azioni con socio unico	36	38	42	10,53%
altre forme giuridiche (cooperative, consorzi)	1.316	1.352	1.385	2,44%
TOTALE	75.249	75.096	74.836	-0,35%
Fonte: Registro Imprese - banca dati Stock View - Camera di commercio di Cuneo				

Fonte: Rapporto Cuneo 2009- Notiziario economico della Camera di commercio di Cuneo
Nuova serie anno III, n. 1 - maggio 2009

3.3 Inquadramento teorico e ipotesi

La crescita delle imprese è un tema di interesse generale poiché rappresenta uno dei fattori di competitività e concilia l'interesse di un ampio numero di stakeholders; in letteratura, infatti, si può osservare un'ampia panoramica delle diverse determinanti della crescita, tra cui: l'*età*, il *settore*, la *forma legale*, la *localizzazione* e la *dimensione*, che rappresenta una delle variabili più studiate (Evans, 1987; Storey, 1984; Wagner, 1985; Almus e Nerlinger, 1999 Wolf e Pett, 2006). Alcuni studi (Covin e Covin 1990) hanno evidenziato relazioni tra il livello di *aggressività competitiva*, il contesto ambientale e il rendimento finale delle piccole aziende.

Negli ultimi anni una parte importante della letteratura dedicata alle aziende di piccole e medie dimensioni (PMI) ha trovato nel rendimento dell'azienda un solido sostegno per gli effetti esercitati dall'attrazione del mercato e dalle capacità basate sulle risorse (Chandler e Hanks 1994).

Recentemente diversi studi hanno mostrato un interesse verso il tema dell'innovazione, ricordiamo, a tal proposito Verhees e Meulenbergh (2004) e Qian e Li (2003) i quali sostengono che l'innovazione ha una forte ed influente relazione con l'andamento delle PMI.

Nell'indagare i fattori che influiscono positivamente sull'andamento delle imprese, diversi studiosi di management strategico hanno assunto la performance¹³⁵ quale variabile dipendente d'interesse predominante (Eisenhardt e Zbaracki, 1992; Schendel e Hofer, 1979).

Carton e Hofer (2005); Dvir, Seev e Shenhar (1993) hanno considerato la performance una costruzione complessa e multidimensionale: il rendimento aziendale può avere riflessi in vari momenti e con riguardo a risultati finanziari, vendite o crescita di mercato, soddisfazione della clientela, oppure può formare la base su cui avverrà la futura crescita dell'azienda.

Concentrandoci sul tema delle PMI, lo studio della redditività ha assunto un posto preminente come variabile dipendente (si veda, ad esempio, Lau, Man e Chow 2004; Sadler- Smith e al. 2003; Swierczek e Ha 2003; Coin e Covin 1990) anche in

¹³⁵ Un importante esempio di studio dedicato al management strategico e che cerca di spiegare la performance delle aziende si può ritrovare nell'articolazione sviluppata da Michael Porter del paradigma "struttura - condotta - performance (Porter 1985, 1980; Rumelt 1974).

virtù del fatto che lo studio delle dinamiche che influiscono sull'andamento di queste realtà riveste grande importanza al fine di individuare gli strumenti utili a migliorare i risultati aziendali anche in un'ottica di sviluppo economico in particolare alla luce del predominio che le PMI rappresentano nell'economia.

Crescita delle vendite e redditività sono state individuate come componenti del costruito di performance aziendale (Venkatraman e Ramanujam 1987), normalmente la relazione, tra gli indicatori di crescita delle vendite e redditività dovrebbe essere relativamente alta, anche se possiamo immaginare situazioni in cui i piccoli imprenditori potrebbero ritenere utile seguire delle strategie che vanno a scapito della redditività (nel breve periodo) per favorire la crescita¹³⁶.

Date queste premesse andremo ad osservare se la crescita è legata alla redditività.

Wolf e Pett, (2006) sostengono che le PMI possono raggiungere la crescita delle vendite attraverso due modi principali:

- 1) l'investimento di risorse organizzative nello sviluppo di nuovi prodotti o nello sforzo di migliorare il prodotto, da qui si può estendere il mercato;
- 2) l'investimento nei processi organizzativi interni per migliorare le efficienze operative, che a loro volta facilitano la crescita con una migliore competitività nel mercato.

Sulla base di diversi studi (a seguire ne vengono citati alcuni) si è ritenuto interessante indagare il legame esistente tra miglioramento dei prodotti/servizi e miglioramento dei processi e crescita.

Romano (1990) sostiene che la crescita delle PMI attraverso nuovi prodotti e miglioramento dei prodotti esistenti è legata a ricerca e sviluppo, all'innovazione e all'abilità di guadagnare dei vantaggi nei confronti della concorrenza nel mercato dei prodotti.

Iansiti (1995) afferma che i miglioramenti del prodotto ed i nuovi prodotti forniscono alle aziende l'impeto verso la leadership di mercato e la crescita delle vendite.

¹³⁶ Lo sviluppo di un nuovo prodotto e le iniziative per la sua introduzione, possono spingere temporaneamente le PMI a rinunciare a quote di profitto in favore della crescita delle vendite. Anche la fase del ciclo vitale delle attività potrebbe avere un effetto sull'enfasi della crescita delle PMI contro l'enfasi dei profitti. (Eisenhardt e Schoonhoven 1990).

Per Zahra e Nielsen (2002) l'innovazione di prodotto apre le aziende alla crescita di una parte del mercato e, quindi, alla crescita delle vendite con l'aumento della clientela nei mercati attuali o attraendo nuovi clienti tramite l'apertura a nuovi mercati.

I nuovi prodotti e gli sforzi rivolti al miglioramento dei prodotti da parte delle PMI possono, quindi, aprire le porte a clienti e mercati nuovi.

Verificheremo, quindi, se il miglioramento del prodotto è legato alla crescita.

Poiché le PMI dispongono generalmente di risorse limitate, devono essere in grado di ottenere la massima produttività e benefici dalle risorse che possiedono.

I miglioramenti dei processi possono estendere le risorse, possono ridurre la dimensione ottimale, e favorire gli effetti della curva dell'apprendimento.

In virtù di quanto emerso in letteratura, intendiamo osservare l'impatto dell'innovazione di processo sulla crescita delle PMI.

Un'altra variabile di interesse generale è l'impatto del contesto competitivo sulle performance aziendali. In tema di relazione tra turbolenza dell'ambiente esterno e crescita dell'impresa si possono citare i contributi di diversi studiosi.

Secondo O'Regan e Ghobadian (2006) le imprese che percepiscono un alto grado di ostilità dell'ambiente concorrenziale in cui operano manifestano una crescita più elevata per effetto di una maggiore reattività nei confronti della concorrenza.

La flessibilità organizzativa e l'atteggiamento imprenditoriale (cioè innovazione, proattività e la propensione a correre rischi) possono mitigare gli effetti di un ambiente ostile per le PMI (Lau, Man e Chow 2004; Covin e Slevin 1989). Le piccole aziende possono anche assumere un atteggiamento aggressivo ed essere molto più proattive nelle loro attività interne quando si trovano di fronte a condizioni ambientali difficili (Covin e Covin 1990).

Di diverso avviso sono, ad esempio, Wolff e Pett (2006), secondo i quali un ambiente ostile non solo non stimola una crescita superiore, ma al contrario, riduce il tasso di crescita delle imprese.

Seguendo questa discussione, si è ritenuto interessante studiare il legame esistente tra ostilità ambientale e crescita.

Ulteriore variabile che gioca un ruolo fondamentale per lo sviluppo delle PMI è costituita dall'internazionalizzazione, ovvero la propensione all'export che risulta, come vedremo, variabile chiave sui risultati aziendali.

A livello europeo alcuni studi su campioni di PMI hanno evidenziato una correlazione positiva tra crescita ed internazionalizzazione (Robson e Bennet, 2000; Wolf e Pett, 2006).

Secondo Johansen e Vahne (1977), le piccole aziende sviluppano la loro attività nei mercati interni del paese d'origine, il successo nel mercato interno genera la capacità di spostarsi verso mercati stranieri attraverso un'attività di esportazione iniziale. Da questa limitata esposizione ai mercati stranieri attraverso le esportazioni, le aziende possono imparare quali sono i bisogni della clientela per quanto riguarda i prodotti, i prezzi, i sistemi di distribuzione del paese, e la cultura. Infine, con il tempo, tale apprendimento produce un maggior impegno verso i mercati internazionali e, potenzialmente, valorizza il rendimento dell'azienda.

Spesso, le PMI hanno due generali orientamenti strategici da cui possono perseguire attività internazionali – miglioramento dei prodotti o dei processi.

Per questo motivo si è deciso di osservare le relazioni esistenti tra internazionalizzazione e crescita.

Le PMI sono caratterizzate da risorse limitate se paragonate ad aziende di grandi dimensioni (Wolff e Pett 2006); però quello che manca in termini di disponibilità di risorse può essere compensato da flessibilità, agilità ed innovazione (Qian e Li 2003; Acs e Yeung 1999; Buckley e Mirza 1997).

Verhees e Meulenbergh (2004) sostengono che l'innovazione delle PMI si manifesta in genere sotto forma di modifiche dei prodotti; Romano (1990) mette in evidenza che le colonne portanti interne per la crescita delle PMI sono rappresentate dalla tecnologia, da ricerca e sviluppo e dall'abilità di produrre un margine competitivo nel mercato dei prodotti dell'azienda.

L'abilità di innovare e adattare nuove tecnologie per apportare modifiche ai prodotti è probabilmente dovuto alla maggior creatività e propensione all'innovazione che si può riscontrare tra i dipendenti delle piccole aziende (Acs e Yeung 1999).

L'innovazione però non va interpretata come mera innovazione tecnologica, la chiave di lettura deve essere più ampia e comprendere i diversi aspetti della vita di un'impresa: può riguardare i prodotti, i processi interno, la gestione delle risorse umane, l'attività commerciale ed anche quella finanziaria.

Seguendo quanto evidenziato dalla letteratura, si è guardato alle relazioni tra le diverse forme di innovazione e la crescita.

Tra le determinanti della crescita è necessario menzionare la dimensione dell'impresa (Evans, 1987; Storey, 1994; Wagner, 1995; Almus e Nerlinger, 1999)

Sono state, a questo punto, osservate le relazioni tra dimensione delle imprese e propensione alla crescita, redditività

Si è ritenuto interessante indagare anche quale impatto abbia la struttura proprietaria sulla crescita della PMI. E' stata inserita, per questo motivo, una variabile "Impresa Familiare" che assume valore 1 nel caso in cui l'impresa sia di tipo familiare, diversamente il valore assegnato è 0.

Andremo, così, ad osservare se esistono relazioni tra la struttura proprietaria (familiarità dell'impresa) ed il tasso di crescita.

Anche un atteggiamento proattivo¹³⁷, secondo alcuni studiosi (De Clerc 2005), influisce positivamente su sviluppo e crescita.

Per questo motivo è stata inserita una variabile "strategia/pro attività" che assume valore 1 nel caso la PMI intraprenda una strategia orientata ad adottare gli sviluppi tecnologici del settore cercando di anticipare i cambiamenti (il valore sarà 0 in caso contrario).

Verificheremo se un atteggiamento proattivo influisce sulle dinamiche di crescita delle PMI.

Obiettivo finale del presente lavoro è la comprensione dei fattori che contribuiscono al rendimento dell'azienda, questo attraverso l'esame di una serie di condizioni ed azioni collegate che sono conseguenza dell'alta performance delle PMI.

3.4 Le variabili

L'indagine svolta sul campo ha preso ad oggetto un ampio set di variabili che secondo la letteratura possono produrre effetti sulle performance delle imprese. A

¹³⁷ Miles e Snow (1978) classificano un'impresa come proattiva quando adotta strategie che implicano frequenti cambiamenti ed una rapida risposta a nuove opportunità di mercato.

seguire vengono elencate, e brevemente descritte, le variabili indagate e per ognuna verranno fornite indicazioni sulle modalità di rilevazione dell'informazione.

1) Performance (crescita e redditività).

Le PMI sono spesso riluttanti nel fornire informazioni dettagliate riguardanti la loro performance. Seguendo lo spunto offerto da alcune ricerche (come Zahra e George 2000; Chandler e Hanks 1994 Wolf e Pett, 2006), è stato utilizzato un approccio che prevede l'impiego di variabili di natura categoriale¹³⁸ per valutare il rendimento dell'azienda.

Alle imprese intervistate è stato chiesto di rispondere a tre domande inerenti al livello di rendimento della loro azienda paragonato al settore di appartenenza. Ogni item impiega il formato della scala Likert (1 = meno del 20% e 5 = maggiore del 20%) per determinare i livelli relativi di performance.

Siccome il rendimento può essere visto da molteplici prospettive, è stato chiesto di paragonare l'azienda in oggetto al loro settore quanto a profitti di vendita (ROS), crescita delle vendite, creazione di nuovi prodotti o servizi.

Sono state distinte due dimensioni della performance: crescita (crescita delle vendite¹³⁹ e creazione nuovi prodotti) e redditività (ROA e ROS). I due costrutti sono stati nominati rispettivamente "Indicatore crescita" e "indicatore redditività".

2) Miglioramento del prodotto/servizio.

Sono state poste quattro domande riguardanti prodotti nuovi, modificati o migliorati o offerte di servizi all'interno delle loro aziende.

I quattro items includevano:

- essere leader del settore con idee nuove;
- creare un'immagine distinta;
- sviluppare nuovi prodotti;
- sviluppare l'identità del marchio.

La scala utilizzata era composta da cinque gradi di misura dove "1 = per niente importante" e "5 = molto importante". Abbiamo denominato questo costrutto "miglioramento del prodotto/servizio"

¹³⁸ Le diverse variabili assumono una serie di valori discreti attribuiti mediante le risposte date nel questionario.

¹³⁹ Si precisa che per rendere omogenea l'analisi per correlazioni le informazioni relative al tasso di crescita del fatturato sono state categorizzate attraverso l'uso di una scala con valori 1-5.

3) Miglioramento dei processi.

Anche in questo caso sono stati posti tre quesiti ed è stata usata una misura del tipo Likert dove “1 = per niente importante” e “5 = molto importante”.

I quattro items includevano:

- investire in nuove attrezzature;
- incorporare le ultime tecnologie;
- innovazione del processo produttivo

Abbiamo denominato questo costrutto “miglioramento dei processi”.

4) Ostilità ambientale.

Prendendo come riferimento le ricerche di Covin e Slevin (1989) e Wolf e Pett, (2006), l'ostilità ambientale è stata misurata utilizzando cinque items distinti sulla scala Likert dove “1 = altamente sfavorevole” e “5 = altamente favorevole”.

Agli intervistati è stato chiesto: “Come percepite le seguenti condizioni durante i prossimi anni per la vostra attività?” I cinque items di risposta includevano:

- condizioni economiche;
- questioni politiche/ legali/ normative;
- tendenze demografiche;
- fattori internazionali/ globali;
- questioni societarie affrontate dall'azienda

5) Internazionalizzazione.

A tutti gli intervistati è stato chiesto se operano all'estero tramite una variabile binaria (dummy). Sono state poi proposte alcune domande riguardanti le attività internazionali dell'azienda, le affermazioni date sono state misurate con il consueto approccio categorico (scala Likert 1-5). Gli items riguardavano:

- il peso del fatturato estero sul totale
- l'interesse verso strategie di internazionalizzazione
- il numero di clienti all'estero
- da quanto tempo l'azienda opera su mercati esteri.

6) Le dimensioni dell'azienda.

Anche in questo caso, per uniformità nei raffronti, è stato adottato un approccio categorico misurato chiedendo il numero dei dipendenti attualmente impiegati

dall'impresa stessa. La scala di misura è stata 1 (10-24 dipendenti), 2 (25 - 49 dipendenti), 3 (50 - 99 dipendenti), 4 (100 – 149 dipendenti) e 5 (150 - 250 dipendenti).

La ricerca indica l'esistenza di molti approcci accettati per misurare le dimensioni di un'azienda (numero di dipendenti, volume delle vendite o immobilizzazioni totali), risulta molto difficile ottenere informazioni sulle misure finanziarie associate alle loro dimensioni.

7) Innovazione.

Per misurare la capacità di innovazione abbiamo usato un approccio simile a quello di Qian e Li (2003) e Wolf e Pett, (2006). Dal momento che le spese di ricerca e sviluppo rappresentano un indicatore generale dello sforzo di un'azienda di migliorare i propri processi operativi, creare nuovi prodotti, o migliorare/ modificare quelli esistenti; è stato chiesto di indicare il livello di spesa per ricerca e sviluppo sostenuto negli anni relativamente alla media del loro settore. In particolare, è stato chiesto agli intervistati di indicare:

- la quota di fatturato dedicata agli investimenti in R&S;
- il peso degli investimenti in R&S rispetto al settore.

Gli items di risposta erano basati su una scala da 1 a 5 dove 1 rappresenta il punteggio minimo e 5 quello massimo (oltre il 20%).

Sempre in questa sezione è stato chiesto alle PMI intervistate di fornire indicazioni riguardo all'importanza attribuita all'innovazione finanziaria e all'innovazione commerciale (ad esempio il ricorso all'e-commerce).

8) Pressione competitiva

Questa variabile cerca di spiegarne l'impatto del contesto competitivo sulle performance delle PMI. La variabile è stata calcolata come media del livello di importanza attribuito dalle imprese intervistate a diverse tipologie di pressione competitiva:

- concorrenza di prezzo;
- livello qualitativo;
- costo del lavoro;
- nuovi concorrenti;
- cambiamento tecnologico.

9) Proattività

Anche un atteggiamento proattivo, secondo alcuni studiosi (De Clerc 2005), influisce positivamente su sviluppo e crescita.

Per questo motivo è stata inserita una variabile “strategia/pro attività” che assume valore 1 nel caso la PMI intraprenda una strategia orientata ad adottare gli sviluppi tecnologici del settore cercando di anticipare in cambiamenti (il valore sarà 0 in caso contrario).

10) Utilizzo di internet e strumenti ICT

Diversi autori (si veda, ad esempio, Nola et al., 2005; Carbonara 2005; O'Reagan et al. 2006) hanno evidenziato il ruolo delle Ict come fonte del vantaggio competitivo per le PMI, sia come mezzo per favorire un aumento della competitività sia come leva a supporto della crescita futura. Agli intervistati è stato chiesto di dare un punteggio 1-5 a tre items:

- realizzazione del sito internet;
- implementazione di sistemi di e-commerce;
- investimenti in Information Technology;

E' stato anche richiesto di indicare, su scala 1-5, il peso percentuale del fatturato eventualmente ottenuto attraverso e-commerce, sul fatturato totale.

3.5 Metodologia: il modello di ricerca

Allo scopo di individuare i driver della crescita delle PMI è stato somministrato ad un campione casuale di imprese localizzate nella provincia di Cuneo, territorio che costituisce una realtà importante all'interno della Regione Piemonte un questionario a risposta chiusa articolato in 10 sezioni: crescita e redditività, miglioramento del prodotto/servizio, miglioramento dei processi produttivi, ostilità ambientale, dimensione dell'impresa, innovazione, attività strategica, internazionalizzazione, utilizzo di internet.

E' stata scelta la Provincia di Cuneo sia per un interesse personale, sia perché la peculiarità della provincia è di rappresentare un “traino” per l'industria piemontese.

La ricerca ha previsto la somministrazione di un questionario a 320 PMI e le caratteristiche utilizzate per la definizione del campione sono state:

- appartenenza alla categoria di piccola e media impresa secondo la definizione comunitaria;

- localizzazione nella provincia di Cuneo;
- tassi positivi di crescita del fatturato nel triennio 2005-2007;
- fatturato superiore a 1.000.000 €
- almeno 10 addetti.

Si tratta di imprese sufficientemente grandi da richiedere un minimo di struttura organizzativa ma, nello stesso tempo, non di dimensioni tali da poter attuare le strategie ed i comportamenti tipici della grande impresa.

Le PMI che hanno adeguatamente compilato il questionario sono state 49¹⁴⁰.

Si è voluto rappresentare quindi un universo che è sì una minoranza in termini numerici, ma che, al tempo stesso, è una maggioranza in termini di valore aggiunto realizzato, mettendo in luce un nucleo solido di imprese che pur operando in comparti maturi oggi riesce ad affermarsi in Italia e all'estero.

Una prima fase dell'analisi è stata effettuata attraverso una correlazione tra variabili che ha permesso di studiare il segno ed il verso del legame lineare tra le variabili con l'obiettivo di mostrare attraverso l'indicatore di Spearman¹⁴¹ quali fattori incidono positivamente sulla performance delle imprese, al fine di comprendere le strategie sottostanti.

In seguito, per testare la causalità tra le variabili e verificare le ipotesi considerate in letteratura, è stata effettuata una *regressione multivariata* di tipo *cross section*. Si precisa che la regressione ha assunto rilevanza dal punto di vista deterministico e non predittivo, data l'esiguità del campione che come si è già detto risulta "distorto" per il fatto che tutti i rispondenti rappresentano aziende particolarmente virtuose (*best practice*). Fatta questa doverosa premessa, verrà di seguito mostrato come è stato comunque possibile, individuare un trend.

La variabile dipendente usata nell'analisi è stata la crescita del fatturato, mentre le variabili indipendenti inserite nel modello sono state: l'età, l'internazionalizzazione (calcolata come incidenza del fatturato export sul fatturato totale), struttura proprietaria (variabile dummy dove 1 = impresa familiare), proattività (dummy), investimenti in R&S (livello di spesa in R&S in percentuale sul fatturato), miglioramento del

¹⁴⁰ Il questionario è stato il tasso di risposta del 15%. Il questionario è stato inviato ad un campione casuale di 320 Piccole e Medie Imprese della provincia di Cuneo. Dall'analisi sono state escluse le microimprese.

¹⁴¹ Si ritiene l'indicatore di Spearman più indicato rispetto a quello di Pearson per i dati ordinali in nostro possesso.

prodotto/servizio, miglioramento dei processi, pressione competitiva, innovazione finanziaria ed innovazione commerciale (valori categoriali ottenuti dalla media dei punteggi assegnati nei questionari ai diversi set di domande).

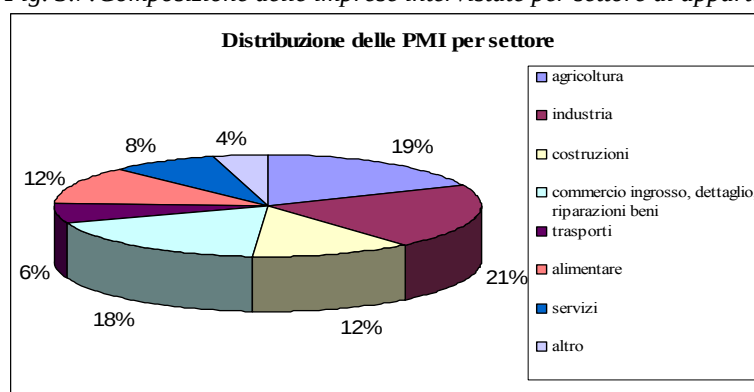
3.6 Analisi e risultati

Le Piccole e Medie Imprese analizzate sono state raggruppate nei seguenti macro-settori (codifica ISTAT Ateco¹⁴² 2002):

- agricoltura: agricoltura, caccia, silvicoltura e pesca;
- industrie manifatturiere: attività manifatturiere, estrazione di minerali e produzione e distribuzione di energia elettrica, gas e acqua;
- costruzioni;
- commercio: commercio all'ingrosso, al dettaglio e riparazioni di autoveicoli, motocicli e beni personali e per la casa;
- alberghi e ristoranti: tutte le strutture ricettive e i bar;
- trasporti e comunicazioni: attività di trasporto e attività ausiliarie ai trasporti (quali le agenzie di viaggio), attività postali e di telecomunicazioni;
- servizi: attività finanziarie, immobiliari, informatica, ricerca, servizi alle imprese, istruzione, sanità e assistenza sociale.

Per quanto concerne il campione osservato, sotto il profilo dei settori di attività esso presenta una certa eterogeneità comprendendo aziende del settore industriale, agricolo, alimentare, trasporti, costruzioni e servizi (vedere figura 3.7)

Fig. 3.7: Composizione delle imprese intervistate per settore di appartenenza



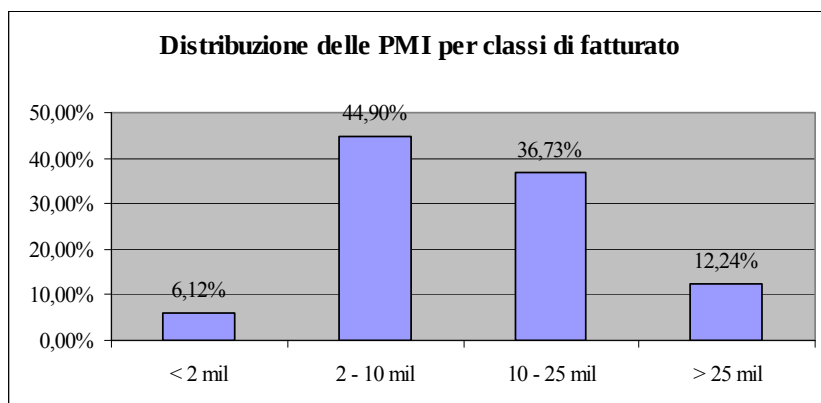
Fonte: elaborazione personale su dati ottenuti attraverso l'indagine empirica

¹⁴² Classificazione delle attività economiche, predisposta dall'ISTAT, da adottare nelle rilevazioni statistiche correnti in sostituzione della precedente Ateco '91. Si tratta della versione nazionale della classificazione (NACE Rev. 1.1) definita in ambito europeo e approvata con Regolamento della Commissione n. 29/2002, pubblicato su Official Journal del 10/01/2002.

Per quanto riguarda la distribuzione delle aziende per classi di fatturato (anno 2007) il 51,2% non supera la soglia dei 10 milioni di euro di fatturato, una grande componente (36,73%) ha conseguito un fatturato compreso tra 10 e 25 milioni di euro, mentre solo il 12,24% ha fatturato più di 25 milioni di euro.

Il campione risulta rappresentativo sia delle piccole sia delle medie imprese.

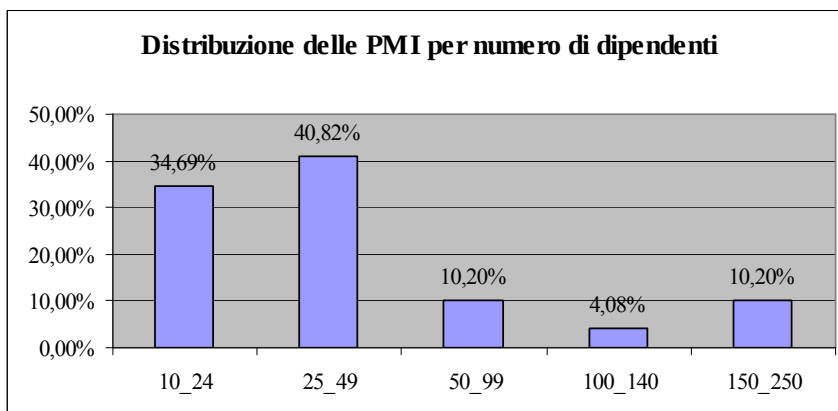
Grafico 3.2: Le PMI intervistate suddivise in classi di fatturato



Fonte: elaborazione personale su dati ottenuti attraverso l'indagine empirica

Come si può osservare nel Grafico 3.3, la maggior parte delle imprese intervistate ha un numero di dipendenti inferiore alle 50 unità.

Grafico 3.3: Le PMI intervistate suddivise in classi per numero di dipendenti

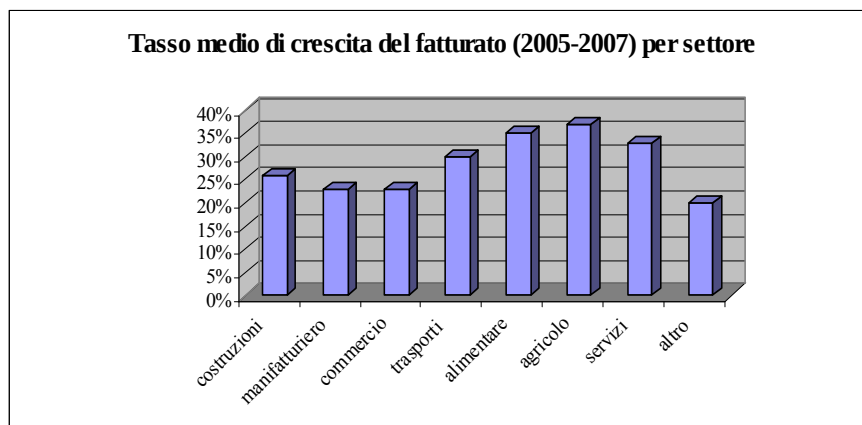


Fonte: elaborazione personale su dati ottenuti attraverso l'indagine empirica

Il grafico 3.4 mostra come i risultati migliori in termini di crescita del fatturato siano stati conseguiti da imprese operanti nei settori agricolo, alimentare e dei servizi.

Questo dato non ci sorprende dal momento che l'agricoltura è sicuramente un settore di primaria importanza nell'economia della Provincia di Cuneo. Vini prestigiosi, colture di pregio, allevamenti di qualità, prodotti riconosciuti a livello comunitario permettono al settore agricolo di ottenere risultati importanti.

Grafico 3.4: Tasso di crescita del fatturato delle PMI intervistate - suddivisione per settore

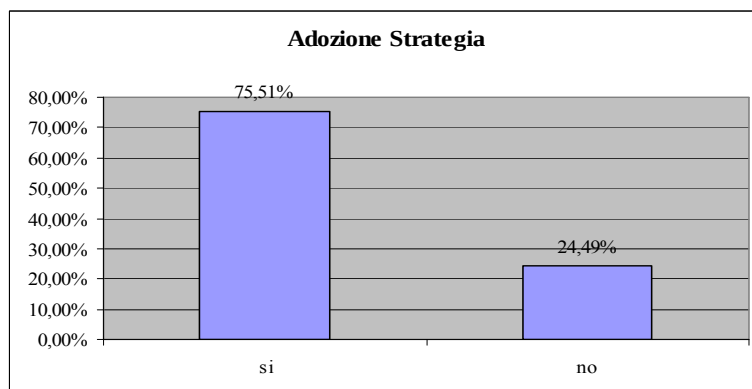


Fonte: elaborazione personale su dati ottenuti attraverso l'indagine empirica

La maggior parte delle imprese osservate ha affermato di avere in atto politiche volte all'internazionalizzazione.

Anche questo dato è in linea con i dati provenienti dall'indagine svolta dalla camera di commercio e da cui emerge che il commercio con l'estero rappresenta una componente rilevante per l'economia della Provincia.

Grafico 3.5: Percentuale di adozione consapevole di una strategia



Fonte: elaborazione personale su dati ottenuti attraverso l'indagine empirica

Affinché la PMI possa intraprendere percorsi di crescita è necessaria la capacità elaborare una strategia di mercato coerente e ben definita. Nel campione osservato

questa capacità può dirsi diffusa dal momento che solo il 24% degli intervistati dichiara di non avere, al momento, alcun disegno di medio lungo termine, mentre per il resto del campione appaiono particolarmente rilevanti sia il processo di miglioramento della qualità di prodotti e servizi che l'espansione dell'attività su nuovi mercati o arricchimento dell'offerta con prodotti innovativi.

Per le PMI analizzate appare importante proporsi come fornitori di prodotti e servizi di elevato livello qualitativo e le strade seguite riguardano essenzialmente il miglioramento del processo produttivo e del prodotto, ottenuti speso dando importanza all'innovazione in tutte le sue forme (introduzione di nuova tecnologia, innovazione commerciale, innovazione finanziaria, adozione di nuove strategie di marketing etc).

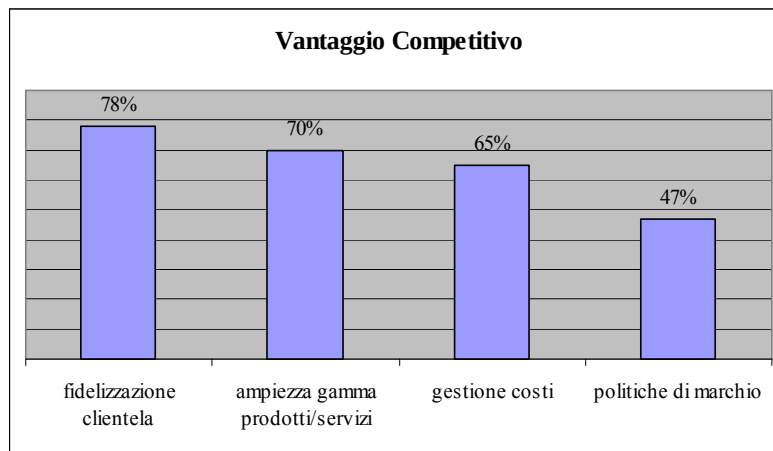
Le PMI intervistate pongono attenzione in particolar modo ai clienti; la fidelizzazione si caratterizza come un elemento determinante del vantaggio competitivo, le azioni strategiche adottate sono volte ad incrementare la qualità dei prodotti e far sì che il mercato ne riconosca il valore.

Le interviste hanno evidenziato che (grafico 3.6):

- il 78% degli intervistati basa il proprio vantaggio competitivo sulla fidelizzazione della clientela;
- per il 70% l'ampiezza della gamma di prodotti e servizi serve a garantire all'impresa una soglia di difesa significativa nei confronti della concorrenza ;
- il 47% del campione attua politiche di marchio come elemento di forza;
- il 65% ha affermato di avere un vantaggio derivante dalla gestione della struttura dei costi, riuscendo così a produrre in modo più efficiente dei concorrenti.

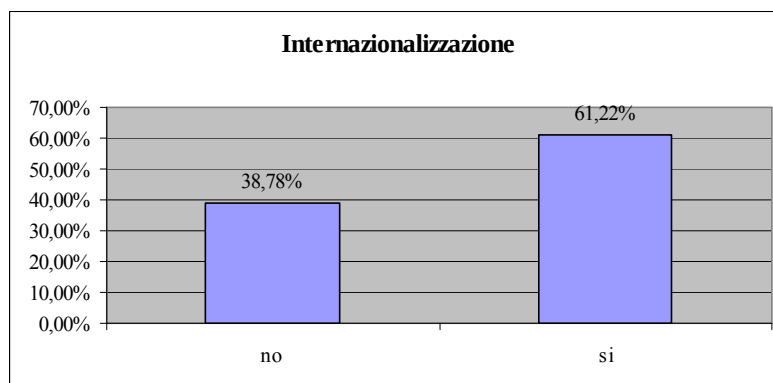
Le PMI osservate presentano una propensione ad operare sui mercati esteri: il 61% delle aziende è presente all'estero (grafico 3.7).

Grafico 3.6: Le fonti del vantaggio competitivo per le PMI intervistate



Fonte: elaborazione personale su dati ottenuti attraverso l'indagine empirica

Grafico 3.7: Grado di internazionalizzazione



Fonte: elaborazione personale su dati ottenuti attraverso l'indagine empirica

La statistica descrittiva delle variabili utilizzate nelle analisi è fornita nelle tabelle 3.6, 3.7 e 3.8.

In tabella 3.6 sono riportate il numero di osservazioni, il fatturato minimo e massimo per gli anni 2005 e 2007, il numero di addetti minimo e massimo (sempre rispetto agli anni 2005 e 2007), la media e la deviazione standard.

I dati evidenziano una certa eterogeneità del campione, osservando il 2007 il fatturato minimo registrato è stato pari ad euro 1.000.000, mentre quello massimo ha raggiunto 49.000.000 €.

Tabella. 3.6: Statistiche descrittive

Statistiche descrittive					
	N	Minimo	Massimo	Media	Deviazione std.
Fatt 05	49	1000000	38000000	9944886,12	9585723,226
Fatt 07	49	1444213	49000000	12356713,96	1,161E7
Addetti 05	49	6	240	49,06	62,470
Addetti 07	49	10	248	52,45	61,766
Validi (listwise)	49				

Fonte: elaborazione personale su dati ottenuti attraverso l'indagine empirica

La tabella 3.7 presenta la statistica descrittiva relativa al fatturato 2007 ripartito per settore, mentre la tabella 3 presenta i dati relativi al personale impiegato.

Tabella 3.7: Statistiche descrittive su fatturato 2007 per settore.

Statistiche descrittive						
V1		N	Minimo	Massimo	Media	Deviazione std.
Agricolo	Fatt 07	9	1900000	21400000	10688888,89	7232814,882
	Validi (listwise)	9				
alimentare	Fatt 07	6	4600000	49000000	26183333,33	2,024E7
	Validi (listwise)	6				
Chimico	Fatt 07	1	3600000	3600000	3600000,00	
	Validi (listwise)	1				
altro/pet food	Fatt 07	1	14000000	14000000	14000000,00	
	Validi (listwise)	1				
commercio ingrosso, dettaglio, riparazioni beni	Fatt 07	9	2200000	22000000	8375000,00	9280220,903
	Validi (listwise)	9				
costruzioni	Fatt 07	6	2005000	24000000	12134166,67	9060154,754
	Validi (listwise)	6				
manifatturiero	Fatt 07	10	1444213	30859723	13192055,80	1,075E7
	Validi (listwise)	10				
Servizi	Fatt 07	4	2200000	13500000	6050000,00	5063924,697
	Validi (listwise)	4				
Trasporti	Fatt 07	3	1444213	4200000	2362808,67	1591054,366
	Validi (listwise)	3				

Tabella. 3.8: Statistiche descrittive su personale impiegato per settore

Statistiche descrittive						
V1		N	Minimo	Massimo	Media	Deviazione std.
Agricolo	Addetti 07	9	14	45	27,56	9,964
	Validi (listwise)	9				
alimentare	Addetti 07	6	20	248	112,33	105,240
	Validi (listwise)	6				
altro / chimico	Addetti 07	1	22	22	22,00	.
	Validi (listwise)	1				
altro/pet food	Addetti 07	1	50	50	50,00	.
	Validi (listwise)	1				
commercio	Addetti 07	5	8	215	65,40	84,589
	Validi (listwise)	5				
commercio ingrosso, dettaglio, riparazioni beni	Addetti 07	4	12	46	31,25	14,127
	Validi (listwise)	4				
costruzioni	Addetti 07	6	5	50	35,00	15,595
	Validi (listwise)	6				
manifatturiero	Addetti 07	10	14	215	72,40	73,361
	Validi (listwise)	10				
Servizi	Addetti 07	4	11	105	36,25	45,952
	Validi (listwise)	4				
Trasporti	Addetti 07	3	13	18	15,00	2,646

Per osservare tutte le possibili relazioni tra i fattori di interesse, sono state studiate le correlazioni bivariate e si è scelto di suddividere l'analisi in differenti blocchi in modo da poter evidenziare maggiormente le macrotematiche di interesse.

Nella tabella 3.9 viene distinto l'impatto del miglioramento del prodotto/servizio e del miglioramento dei processi come orientamenti verso la crescita.

I dati indicano che l'impatto dell'innovazione di processo sulla crescita è più rilevante rispetto all'innovazione di prodotto, anche se entrambi sono positivi, infatti le azioni

volte al miglioramento del prodotto/servizio hanno impatto positivo sulla crescita, seppure il valore ottenuto non è significativo al 5%.

Come orientamento verso la crescita le aziende osservate prediligono strategie basate sul miglioramento dei processi, che permette di ottenere prestazioni superiori e quindi la capacità di abbassare i costi sotto quelli dei concorrenti. Le PMI innovano i loro processi al fine di aumentare l'efficienza, ridurre i costi e aumentare la qualità dei prodotti offerti sul mercato.

La predilezione delle imprese intervistate ad intraprendere azioni volte al miglioramento dei processi in misura più rilevante rispetto all'innovazione di prodotto potrebbe essere dovuta anche al momento di crisi attuale, dove è più difficile applicare strategie orientate ad ottenere un premium price e si preferisce guardare all'interno e ottimizzare i processi al fine di ridurre gli sprechi ed i relativi costi.

In sostanza, dai dati ottenuti emerge che un orientamento rivolto al miglioramento dei prodotti/servizi potrebbe non cedere il posto alla crescita e, quindi, alla redditività, mentre un orientamento rivolto al miglioramento del prodotto cede il posto ad una maggior crescita e, quindi, ad una maggiore redditività.

La tabella 3.10 intende investigare le relazioni tra le variabili "innovazione" e "internazionalizzazione" ed il relativo impatto sulla performance dell'impresa. In questo caso l'innovazione ha un impatto positivo sulla crescita e sul reddito mentre non è significativo l'impatto dell'internazionalizzazione. Quanto alla variabile "internazionalizzazione" l'impatto sulla crescita è positivo ma non significativo.

Si è già fatto cenno all'importanza dell'innovazione, soprattutto in un difficile contesto economico. Essere competitivi nei momenti difficili richiede capacità di creare, gestire e sfruttare al meglio attività e competenze che i competitor hanno difficoltà a perseguire.

Sviluppare questo vantaggio è un processo continuo. Risulta fondamentale sapere costruire competenze uniche, essenziali, che rappresentano quello che vogliono i clienti, e sfruttarle per sviluppare nuovi prodotti o avere accesso a nuovi mercati.

Il focus sull'innovazione, in sostanza, permette di raggiungere importanti vantaggi: la fidelizzazione dei clienti, la riduzione dei costi di produzione ed il plausibile incremento del prezzo di vendita.

La tabella 3.11 mostra l'impatto delle variabili che misurano ostilità ambientale e pressione competitiva sulle performance aziendali. In questo caso emerge dai dati che l'ostilità ambientale è correlata positivamente alla proattività e alla redditività, l'ostilità ambientale spinge le PMI di successo verso atteggiamenti proattivi, non troviamo, però, relazioni significative con la crescita.

Ci siamo poi domandati quale impatto e legame vi sia tra dimensioni, struttura proprietaria e i risultati aziendale.

I risultati (evidenziati in tabella 3.12) mostrano correlazioni negative, tuttavia non significative, e questo ci fa pensare che probabilmente essere un'impresa familiare ha un peso negativo sulle performance ma vi sono risultati discordanti che non consentono di trarre una linea chiara come nei punti precedenti.

La Tabella 3.13 prende in esame due caratteristiche delle PMI quali la posizione innovativa e la tendenza all'internazionalizzazione in relazione due orientamenti strategici: il miglioramento del prodotto/servizio o il miglioramento dei processi.

I risultati mostrano che le PMI che intraprendono piani d'internazionalizzazione adottano come strategia primaria il miglioramento del prodotto.

Questi risultati non sono sorprendenti: infatti secondo Acs e Yeung (1999) i miglioramenti del prodotto e dei processi sono probabilmente dovuti alla maggior creatività ed innovatività delle piccole aziende.

Le dimensioni dell'azienda non hanno avuto un effetto positivo né sul miglioramento del prodotto, né sul miglioramento dei processi per questo campione di piccole aziende sebbene altri ricercatori (per esempio Zahra e George 1999) abbiano trovato relazioni significative tra le dimensioni dell'azienda e gli approcci produttivi.

Le relazioni non significative tra ostilità ambientale e miglioramento del prodotto e dei processi (tabella 3.14) possono essere motivate dal fatto che i managers delle piccole aziende divengono molto difensivi al fine di conservare le risorse organizzative in tempi di significativa ostilità ambientale.

In seguito, per testare la causalità tra le variabili e verificare le ipotesi considerate in letteratura, è stata effettuata una *regressione multivariata* di tipo *cross section* (tabella 3.15). Il modello può ritenersi accettabile dal momento che il valore *R-quadrato corretto* è superiore a 0,6. In questo caso la regressione coglie più del 65% della variabilità reale.

I risultati ottenuti attraverso la regressione confermano alcune delle ipotesi mutate dalla letteratura ed offrono alcuni spunti di riflessione.

Anche da questa analisi si conferma la relazione positiva significativa tra l'innovazione di processo e la crescita delle PMI intervistate. I dati indicano che il miglioramento dei processi è associato con una maggior crescita delle PMI mentre la variabile innovazione non ha dimostrato tale relazione.

Vengono confermate, anche se con risultati meno significativi, le relazioni tra Innovazione di prodotto/servizio e crescita e tra innovazione (intesa come investimenti in R&S) e crescita.

Quanto all'innovazione commerciale e finanziaria si evidenziano relazioni positive ma meno significative rispetto all'innovazione dei processi e dei prodotti.

La variabile "anno di costituzione" ha una relazione negativa con la crescita, appare evidente che le imprese più giovani presentano tassi di crescita più sostenuti.

L'atteggiamento proattivo, inteso come la capacità di predisporre strategie volte ad anticipare il mercato, non mostra relazioni con la crescita.

L'innovazione è un tema centrale per le PMI ed è collegato alle strategie di crescita. Sulla base dei risultati ottenuti possiamo affermare che l'impatto dell'innovazione sulla crescita è evidente, in particolare si osservano risultati positivi per quanto riguarda gli investimenti in R&S e per l'innovazione commerciale. Non emergono risultati significativi in merito all'innovazione finanziaria, questo dal momento che le PMI sono solite ricorrere a strumenti finanziari tradizionali, poco sofisticati.

Correlazioni

			INDICATORE CRESCITA	INDICATORE REDDITIVITA'	MIGLIORAMENTO PRODOTTO SERVIZIO	MIGLIORAMENTO PROCESSI
Rho di Spearman	INDICATORE CRESCITA:	Coefficiente di correlazione	1,000	,810**	,235	,462**
		Sig. (2-code)	.	,000	,107	,001
		N	49	49	49	49
	INDICATORE DI REDDITIVITA'	Coefficiente di correlazione	,810**	1,000	,267	,583**
		Sig. (2-code)	,000	.	,067	,000
		N	49	49	49	49
	MIGLIORAMENTO PRODOTTO /SERVIZIO	Coefficiente di correlazione	,235	,267	1,000	,162
		Sig. (2-code)	,107	,067	.	,270
		N	49	49	49	49
	MIGLIORAMENTO PROCESSI	Coefficiente di correlazione	,462**	,583**	,162	1,000
		Sig. (2-code)	,001	,000	,270	.
		N	49	49	49	49

**, La correlazione è significativa al livello 0,01 (2-code).

Tabella 3.9: Correlazioni

Tabella 3.10: Correlazioni

			INDICATORE CRESCITA:	INDICATORE REDDITIVITA'	INNOVAZIONE	INTERNAZ
Rho di Spearman	INDICATORE CRESCITA:	Coefficiente di correlazione	1,000	,810**	,589**	,129
		Sig. (2-code)		,000	,000	,382
		N	49	49	49	49
	INDICATORE DI REDDITIVITA'	Coefficiente di correlazione	,810**	1,000	,428**	,162
		Sig. (2-code)	,000		,002	,270
		N	49	49	49	49
	INDICATORE INNOVAZIONE	Coefficiente di correlazione	,589**	,428**	1,000	,037
		Sig. (2-code)	,000	,002		,801
		N	49	49	49	49
	INTERNAZ	Coefficiente di correlazione	,311*	,283	,037	1,000
		Sig. (2-code)	,030	,050	,801	
		N	30	30	30	30

** . La correlazione è significativa al livello 0,01 (2-code).

* . La correlazione è significativa al livello 0,05 (2-code).

Tabella 3.11: Correlazioni

Correlazioni			INDICATORE CRESCITA:	INDICATORE REDDITIVITA'	OSTILITA' AMBIENTALE	STRATEGIA/ PROATTIVITA'	PRESSIONE COMPETITIVA
Rho di Spearman	INDICATORE CRESCITA:	Coefficiente di correlazione	1,000	,810**	,256	,162	,185
		Sig. (2-code)		,000	,079	,273	,208
		N	49	49	49	49	49
	INDICATORE DI REDDITIVITA'	Coefficiente di correlazione	,810**	1,000	,310*	,282	,104
		Sig. (2-code)	,000		,032	,052	,480
		N	49	49	49	49	49
	OSTILITA' AMBIENTALE	Coefficiente di correlazione	,256	,310*	1,000	,685**	-,029
		Sig. (2-code)	,079	,032		,000	,846
		N	49	49	49	49	49
	STRATEGIA/ PROATTIVITA'	Coefficiente di correlazione	,162	,282	,685**	1,000	-,249
		Sig. (2-code)	,273	,052	,000		,088
		N	49	49	49	49	49
	PRESSIONE COMPETITIVA	Coefficiente di correlazione	,185	,104	-,029	-,249	1,000
		Sig. (2-code)	,208	,480	,846	,088	
		N	49	49	49	49	49

** . La correlazione è significativa al livello 0,01 (2-code).

* . La correlazione è significativa al livello 0,05 (2-code).

Tabella 3.12

Correlazioni			INDICATORE CRESCITA:	INDICATORE DI REDDITIVITA'	DIMENSIONE	IMPRESA FAMILIARE
Rho di Spearman	INDICATORE CRESCITA:	Coefficiente di correlazione	1,000	,810**	-,125	-,202
		Sig. (2-code)		,000	,396	,169
		N	48	48	48	48
	INDICATORE DI REDDITIVITA'	Coefficiente di correlazione	,810**	1,000	-,115	-,133
		Sig. (2-code)	,000		,435	,367
		N	48	48	48	48
	DIMENSIONE	Coefficiente di correlazione	-,125	-,115	1,000	,028
		Sig. (2-code)	,396	,435		,851
		N	48	48	48	48
	IMPRESA FAMILIARE	Coefficiente di correlazione	-,202	-,133	,028	1,000
		Sig. (2-code)	,169	,367	,851	
		N	48	48	48	48

** . La correlazione è significativa al livello 0,01 (2-code).

Tabella 3.13

Correlazioni

			MIGLIORAMEN TO PROCESSI	MIGLIORAMENTO DEL PRODOTTO /SERVIZIO	INTERNAZ	INNOVAZIONE
Rho di Spearman	MIGLIORAMENTO PROCESSI	Coefficiente di correlazione	1,000	,150	-,059	,358*
		Sig. (2-code)		,304	,685	,012
		N	49	49	49	49
	MIGLIORAMENTO DEL PRODOTTO /SERVIZIO	Coefficiente di correlazione	,150	1,000	,311*	,163
		Sig. (2-code)	,304		,030	,262
		N	49	49	49	49
	INTERNAZ	Coefficiente di correlazione	-,059	,311*	1,000	,048
		Sig. (2-code)	,685	,030		,744
		N	49	49	49	49
	INNOVAZIONE	Coefficiente di correlazione	,358*	,163	,048	1,000
		Sig. (2-code)	,012	,262	,744	
		N	49	49	49	49

*. La correlazione è significativa al livello 0,05 (2-code).

Tabella 3.14

Correlazioni			MIGLIORAMENTO PROCESSI	MIGLIORAMENTO DEL PRODOTTO /SERVIZIO	INDICATORE OSTILITA' AMBIENTALE	DIMENSIONE
Rho di Spearman	MIGLIORAMENTO PROCESSI	Coefficiente di correlazione	1,000	,150	,017	-,154
		Sig. (2-code)		,304	,910	,291
		N	49	49	49	49
	MIGLIORAMENTO DEL PRODOTTO /SERVIZIO	Coefficiente di correlazione	,150	1,000	-,033	-,125
		Sig. (2-code)	,304		,820	,391
		N	49	49	49	49
	OSTILITA' AMBIENTALE	Coefficiente di correlazione	,017	-,033	1,000	,121
		Sig. (2-code)	,910	,820		,408
		N	49	49	49	49
	NR ADDETTI - DIMENSIONE	Coefficiente di correlazione	-,154	-,125	,121	1,000
		Sig. (2-code)	,291	,391	,408	
		N	49	49	49	49

Tabella 3.15: Regressione Multivariata

Coefficienti ^a						
Modello		Coefficienti non standardizzati		Coefficienti standardizzati	t	Sig.
		B	Deviazione standard Errore	Beta		
1	(Costante)	-3,946	8,171		-,483	,635
	ANNO DI COSTITUZIONE	-,001	,004	-,048	-,353	,728
	VARIABILE INTERNAZ	,479	,433	,187	1,107	,282
	STRUTTURA PROPRIETARIA	-,653	,403	-,189	-1,621	,121
	STRATEGIA	-,001	,384	,000	-,002	,999
	INVESTIMENTI R&S	,207	,146	,240	1,418	,172
	MIGLIORAMENTO DEL PRODOTTO/SERVIZIO	,480	,183	,386	2,621	,017
	MIGLIORAMENTO PROCESSI	,728	,282	,422	2,582	,018
	INNOVAZIONE COMMERCIALE	,467	,388	,217	1,202	,244
	INNOVAZIONE FINANZIARIA	,143	,145	,159	,988	,336
	PRESSIONE COMPETITIVA	,008	,226	,005	,035	,972

a. Variabile dipendente: INDICATORE CRESCITA

Riepilogo del modello				
Modello	R	R-quadrato	R-quadrato corretto	Deviazione standard Errore della stima
1	,879 ^a	,773	,653	,514978284634675

a. Predittori: (Costante), PRESSIONE COMPETITIVA, ANNO DI COSTITUZIONE, STRATEGIA, MIGLIORAMENTO PROCESSI, STRUTTURA PROPRIETARIA, INNOVAZIONE COMMERCIALE, MIGLIORAMENTO DEL PRODOTTO/SERVIZIO, INNOVAZIONE FINANZIARIA, VARIABILE INTERNAZ (2), INVESTIMENTI R&S

3.7 Conclusioni

Lo spaccato del sistema imprenditoriale cuneese rispecchiato dal campione esaminato mostra caratteri di dinamicità, le PMI in questione hanno potuto contare su incrementi di fatturato, tenuta dell'occupazione e bilanci in attivo, e si mostrano determinate a procedere nel proprio percorso di crescita.

Sono state analizzate le diverse forme di uno sviluppo che rappresenta una crescita non solo quando prende corpo in azioni rivolte all'ambiente esterno (ingresso su nuovi mercati, offerta di nuovi prodotti, crescita dimensionale), ma anche nelle azioni volte all'interno dell'azienda (miglioramento dei processi).

Sono occasioni di sviluppo, infatti, gli investimenti nel miglioramento della qualità di prodotti e servizi, ma anche la formazione del personale, l'assunzione di laureati, l'apertura della governance a manager e professionisti nonché a capitali esterni, la sperimentazione di modelli finanziari complessi, l'attivazione di reti di cooperazione.

Per le PMI analizzate appare importante proporsi come fornitori di prodotti e servizi di elevato livello qualitativo. Le strade seguite riguardano essenzialmente il miglioramento del processo produttivo e del prodotto, ottenuti speso dando importanza all'innovazione in tutte le sue forme (introduzione di nuova tecnologia, innovazione commerciale, innovazione finanziaria, adozione di nuove strategie di marketing etc).

Le PMI intervistate pongono attenzione in particolar modo ai clienti; la fidelizzazione dei clienti si caratterizza come un elemento determinante del vantaggio competitivo, le azioni strategiche adottate sono volte ad incrementare la qualità dei prodotti e far sì che il mercato ne riconosca il valore.

Le buone performance degli ultimi anni ed i trend crescenti di fatturato ed occupazione evidenziati dalle imprese del campione osservato sono stati prodotti da un'attività innovativa.

Per le PMI, spesso, l'innovazione assume il carattere di "imitazione": si innova per adeguare l'azienda al mercato in cui opera, inseguendo gli standard raggiunti dalle altre imprese del settore per evitare l'esclusione dal mercato.

L'azione innovatrice sembra seguire un percorso che trae origine innanzitutto dal mercato, dalle istanze della domanda e dalle proposte di chi per l'impresa

rappresenta invece l'offerta, clienti e fornitori nella loro veste di interlocutori più prossimi e immediati.

Il successo e la crescita delle PMI osservate sembra influenzato più dalla capacità di innovazione che dall'internazionalizzazione, infatti, la crescita risulta correlata significativamente con una maggiore vivacità innovativa, mentre non sembra giocare un ruolo ugualmente significativo per queste imprese l'aver avviato e strutturato un percorso di internazionalizzazione.

Il processo innovativo appare come strada essenziale per le imprese che intendono realizzare performance elevate e mantenere nel tempo la propria capacità di competere e fare profitti attraverso la realizzazione di un'offerta distintiva, che, a sua volta, è la premessa per rendere la crescita prolungata nel tempo e, soprattutto, per mantenere un elevato tasso di profittabilità.

Sono diverse le strade per puntare alle alte performance ma dall'analisi proposta emerge che elemento cruciale è quello di sapere cambiare in modo agile e flessibile, anticipando i tempi.

Attraverso l'analisi statistica abbiamo trovato la conferma delle relazioni ipotizzate tra posizione innovatrice e crescita e redditività. Il miglioramento dei processi appare correlato positivamente alla crescita ed alla redditività, mentre il miglioramento dei prodotti ha un impatto positivo sulla crescita ma meno significativo. In sostanza, un orientamento rivolto all'innovazione dei prodotti/servizi potrebbe non cedere il posto alla crescita e, quindi, alla redditività, mentre un orientamento rivolto all'innovazione di processo cede il posto ad una maggior crescita e, quindi, ad una maggiore redditività.

L'internazionalizzazione risulta correlata positivamente al miglioramento del prodotto/servizio, ma l'impatto sulla crescita, seppur positivo, non è rappresentativo.

Le relazioni non significative tra ostilità ambientale e miglioramento del prodotto e dei processi possono essere motivate dal fatto che i managers delle piccole aziende divengono molto difensivi al fine di conservare le risorse organizzative in tempi di significativa ostilità ambientale.

Quanto all'innovazione commerciale e finanziaria si evidenziano relazioni positive ma meno significative rispetto all'innovazione dei processi e dei prodotti.

La variabile "anno di costituzione" ha una relazione negativa con la crescita, appare evidente che le imprese più giovani presentano tassi di crescita più sostenuti.

L'innovazione è un tema centrale per le PMI ed è collegato alle strategie di crescita. Sulla base dei risultati ottenuti possiamo affermare che l'impatto dell'innovazione sulla crescita è evidente, in particolare si osservano risultati positivi per quanto riguarda gli investimenti in R&S e per l'innovazione commerciale. Non emergono risultati significativi in merito all'innovazione finanziaria, questo dal momento che le PMI sono solite ricorrere a strumenti finanziari tradizionali, poco sofisticati.

PARTE IV

LE STRATEGIE DI CRESCITA DI CARAGLIO SRL

Dopo aver individuato quelli che rappresentano i driver di successo per un campione di PMI operanti nella Provincia di Cuneo, si è deciso di esaminare nel dettaglio i comportamenti e le strategie adottate da un'impresa di successo attiva nell'area geografica di interesse e facente parte del campione precedentemente indagato.

Oggetto dell'analisi di seguito proposta è la Caraglio S.r.L, impresa fondata da Giancarlo Caraglio nel 1970 ad Alba (CN), operante nel settore della realizzazione di impianti elettrici.

Dopo aver brevemente inquadrato il settore di riferimento, l'attenzione verrà posta sulle linee evolutive della Caraglio S.r.L con l'obiettivo di individuare le strategie di sviluppo adottate ed i principali risultati ottenuti.

4.1 Il Settore impiantistico

Nel quinquennio 2001-2006 le imprese impiantistiche sono aumentate di 28.872 unità, con un tasso di crescita pari al 21%; dal 2005 la crescita del numero di imprese ha subito un rallentamento, la minor crescita si è verificata nel corso del 2006.

La tabella 4.1 evidenzia i differenti livelli di crescita dell'impiantistica nei suoi diversi settori. Il comparto elettrico, in questi sei anni ha visto crescere sempre le proprie imprese ed è quello in cui si sono registrate le variazioni più marcate.

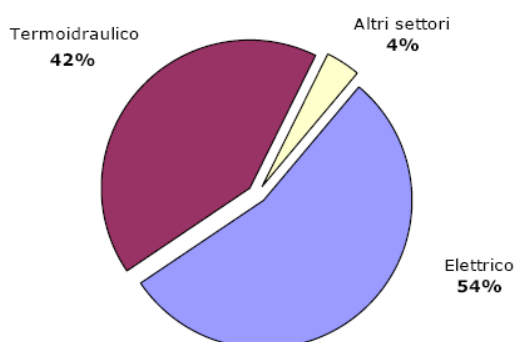
Nel settore termoidraulico la variazione, anche se positiva, è stata minima e in rallentamento. Gli altri settori sono quelli in cui si è avvertito maggiormente il rallentamento, con una riduzione del numero di imprese dal 2003 al 2006 dell'11,5%.

Tabella 4.1: Imprese per settore di attività

settore	imprese						variazione %				
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	02/01	03/02	04/03	05/04	06/05
Elettrico	68.285	72.371	75.784	80.687	84.661	88.291	5,98%	4,72%	6,47%	4,93%	4,29%
Termoidraulico	58.164	60.236	61.745	63.523	65.700	67.497	3,56%	2,51%	2,88%	3,43%	2,74%
Altri settori	6.757	6.907	7.109	6.680	6.281	6.290	2,22%	2,92%	-6,03%	-5,97%	0,14%
TOTALE	133.206	139.514	144.638	150.890	156.642	162.078	4,74%	3,67%	4,32%	3,81%	3,47%

Fonte: elaborazione Assital su dati Infocamere, 2001-2006

Grafico 4.1: Incidenza dei settori di attività, numero di imprese 2006



Fonte: Assital su dati Infocamere, 2006

Nel 2006 il settore che predomina è quello elettrico. Le imprese elettriche rivestono il 54% dell'intero mercato impiantistico. In Italia si osserva una elevata presenza di imprese impiantistiche rispetto agli altri paesi europei.

Rapportando il numero di imprese del settore alla popolazione residente viene confermata l'elevata densità di imprese: dal 2001 al 2006 le aziende impiantiste crescono, insieme alla popolazione residente, ma ad un ritmo più elevato.

Siamo in presenza di una frammentazione del mercato: molte imprese di piccole dimensioni.

Tabella 4.2: Numero di imprese impiantistiche per 1000 abitanti

Indicatore	Imprese					
	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Imprese	133.206	139.514	144.638	150.890	156.642	162.078
Popolazione (in migliaia)	59.961	56.994	57.321	57.888	58.462	58.752
Imprese/popolazione*1000	2,222	2,448	2,523	2,607	2,679	2,759

Fonte: elaborazione Assital su dati Infocamere, 2001-2006

Dall'analisi dell'evoluzione delle imprese suddivise per forma giuridica appare chiaro come, nel corso degli anni, nel mercato impiantistico italiano abbiano prevalso forme imprenditoriali più semplici come le imprese individuali, che rappresentano ben il 70% del totale. Tuttavia il maggior tasso di crescita è riscontrato nelle società di capitali, dato confortante, segno che le imprese impiantistiche rispondono ad un mercato che richiede sempre più imprese strutturate con capacità finanziaria e organizzativa.

Tabella 4.3: Forma giuridica

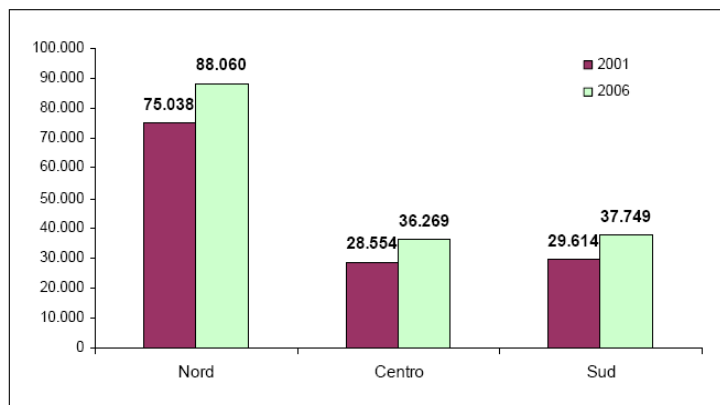
Forma giuridica	valori assoluti						variazione % 2006/2001
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	
Impresa individuale	94.943	98.516	101.768	105.962	109.776	112.986	19,00%
Società in nome collettivo	21.553	21.943	22.201	22.615	22.691	22.787	5,73%
Società in accomandita semplice	5.381	5.864	6.184	6.525	6.865	7.233	34,42%
Altra forma di Società di persone	276	242	235	225	225	208	-24,64%
Società per azioni	255	283	304	315	321	341	33,73%
Società a responsabilità limitata	9.242	10.845	11.952	13.050	14.321	15.708	69,96%
Altra forma d'impresa	1.556	1.821	1.994	2.198	2.443	2.815	80,91%
TOTALE	133.206	139.514	144.638	150.890	156.642	162.078	21,67%

Fonte: elaborazione Assital su dati Infocamere, 2001-2006

Più della metà delle imprese impiantistiche si trovano nel nord Italia.

Dal 2001 al 2006 le imprese impiantistiche del nord aumentano del 17%, in misura inferiore rispetto all'incremento registrato per le imprese del centro sud, cresciute del 27%. Il numero di imprese del centro-sud Italia nel 2006 si equivalgono. Il Sud mostra dal 2001 al 2005 una maggiore vivacità rispetto alle regioni centrali, che però nel 2006 registrano un incremento di ben il 6,7%, contro il 3,6% del sud e il 2,1% del nord.

Figura 4.5. Numero di imprese per area geografica, 2001 e 2006



Fonte: Assital su dati Infocamere, 2006

Tabella 4.4: Numero di imprese per classi di addetti.

Classe di addetti	valori assoluti						variazione % 2006/2001
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	
1	64.466	61.386	58.595	56.503	54.474	52.460	-18,62%
da 2 a 5	34.435	33.091	31.849	30.953	30.057	28.926	-16,00%
da 6 a 9	6.226	6.067	5.887	5.770	5.667	5.538	-11,05%
da 10 a 15	3.113	3.062	2.980	2.942	2.899	2.852	-8,38%
da 16 a 19	811	801	782	780	779	779	-3,95%
da 20 a 49	1.011	990	960	956	938	920	-9,00%
da 50 a 99	135	134	131	134	135	130	-3,70%
da 100 a 199	28	27	27	27	23	22	-21,43%
oltre 200	21	19	20	19	16	16	-23,81%
non dichiarati	22.960	33.937	43.407	52.806	61.654	70.435	206,77%
TOTALE	133.206	139.514	144.638	150.890	156.642	162.078	21,67%

Fonte: elaborazione Assital su dati Infocamere, 2006

Dal Censimento Istat 2001 l'87% delle nostre imprese hanno un organico che al massimo raggiunge i 5 addetti. La prevalenza della ridotta dimensione aziendale è in linea con l'analisi per forma giuridica, che vede la predominanza dell'impresa individuale. I dati confermano ancora una volta l'esistenza di una struttura imprenditoriale basata sulle piccole imprese.

Nel complesso lo scenario del tessuto imprenditoriale che riguarda le imprese impiantistiche appare delineato secondo due linee di sviluppo; da un lato le piccole imprese, spesso caratterizzate da una logica tipica del capitalismo familiare, e dall'altra le imprese di medie dimensioni. Le piccole imprese si trovano ad operare in mercati di nicchia, sia per l'ambito geografico, sia di specializzazione. La competitività di queste imprese risiede nella capacità di offrire una risposta adeguata "su misura". Accanto a queste realtà ci sono alcune medie imprese sempre più impegnate ad investire in ricerca e innovazione.

Inoltre la globalizzazione è ormai un dato acquisito e l'internazionalizzazione, spesso, non è una scelta ma una condizione nella quale molte PMI del settore si trovano ad operare. In particolare nel settore energetico molte imprese di Paesi confinanti (in particolar modo Francia e Spagna) si stanno affacciando sul mercato italiano.

Per sopravvivere e prosperare le PMI del settore devono essere in grado di favorire l'avvio di processi quali fusioni o alleanze in modo da rafforzare il mercato locale e contrastare l'agguerrita concorrenza estera. La riorganizzazione deve partire

dall'interno dell'azienda, rivedendo i processi produttivi e la gestione del capitale umano, che rappresenta una vera e propria risorsa strategica.

Le PMI devono saper mettere l'accento sul valore della gestione e della manutenzione rispetto alla mera realizzazione dell'impianto e agli aspetti tecnico-prestazionali¹⁴³. La chiave di volta risiede nell'integrazione dell'impiantistica partendo dalla fase progettuale. Gli impianti non devono essere considerati come componenti a se stanti da aggiungere al progetto; deve essere superata la logica del massimo ribasso perché operando nella logica del "minor prezzo possibile" si rischia di offrire al cliente scadente qualità.

4.2 Le origini e l'evoluzione di Caraglio S.r.L

Fondata nel 1970 ad Alba (CN) da Giancarlo Caraglio, l'azienda opera nel settore della realizzazione di impianti elettrici per le aziende della zona in forte espansione (Ferrero S.p.A, Gruppo Miroglio, Abet).

Grazie alla qualità del servizio offerto e alla capacità di distinguersi nel settore, ben presto la Caraglio diventa un'importante realtà del territorio.

Grazie all'attenzione alle esigenze del mercato e alla possibilità di ampliare la propria quota di mercato, Caraglio fonda nel 1986 la società IDG S.p.A per la vendita di materiale elettrico e pneumatico nella zona.

L'evoluzione del mercato e l'obiettivo di soddisfare le richieste della clientela spingono Giancarlo Caraglio a fondare, negli anni '90, la Nordimpianti srl per la realizzazione di impianti tecnologici. Nello stesso periodo l'impresa Caraglio acquisisce la Cieb srl che produce quadri elettrici.

Nasce così il Gruppo Caraglio, costituito da imprese in grado di fornire diversi prodotti e servizi nel settore: grazie alle sinergie e alle potenzialità espresse, il Gruppo incrementa rapidamente la propria quota di mercato.

Nel 1998 viene aperta in Bulgaria la società Electroplus per la fornitura di materiale elettrico/elettronico per la realizzazione di impianti elettrici e elettronici. Successivamente l'Electroplus viene divisa in due società distinte, l'Energy-ka per la realizzazione di impianti elettrici e tecnologici e l'Electroplus per la vendita del

¹⁴³ Possono aiutare strumenti di derivazione anglosassone quali il Facility Management ed il Global Service.

materiale elettrico, elettronico e pneumatico. Nello stesso anno, per soddisfare di impianti industriali “chiavi in mano”, nasce la Bultek Eood, sviluppo estero della Nordimpianti srl.

Con le sue radici nel territorio albese, la Caraglio da quarant’anni è in crescita per affrontare le sfide di nuovi mercati in Italia e all’estero. Forte delle sinergie di un gruppo di aziende integrate e complementari tra loro, la Caraglio opera nel settore dell’energia e si propone come supplier nel settore industriale per servizi di ingegneria, impiantistica industriale, automazione di processi e sviluppo di impianti per la produzione di energia.

L’impresa si pone sul mercato con un’ampia gamma di servizi e offerte ai clienti, altamente fidelizzati, un’ineccepibile qualità realizzativi grazie all’esperienza ed alla versatilità del proprio personale.

Caraglio S.r.L si distingue per le peculiari caratteristiche delle proprie soluzioni e servizi, che possono essere così riassunte:

- flessibilità dei prodotti e delle soluzioni offerte;
- qualità dei materiali, a garanzia della solidità e affidabilità dei prodotti;
- funzionalità e praticità delle soluzioni di impiantistica proposte;
- rapporto qualità/prezzo mantenuto ad un livello assolutamente competitivo.

Caraglio S.r.L gestisce i rapporti con i clienti mettendo al centro di tutto i bisogni e le esigenze di questi ultimi.

Al centro delle strategie e delle scelte del Gruppo trovano posto le filosofie della *Customer satisfaction*. Il Gruppo ha sviluppato una particolare attenzione, oltre che al prezzo, ai principali elementi di servizio al cliente che possono essere identificati nei seguenti aspetti:

- analisi costante dei bisogni del cliente;
- capacità di offrire prodotti di qualità su misura delle necessità della clientela;
- ricerca di soluzioni tecniche innovative e originali, che tengano conto delle funzionalità del prodotto;
- miglioramento e sviluppo, in collaborazione con i fornitori e distributori, del livello dei servizi che integrano l’acquisto del bene (tecnologici, assicurativi, finanziari);
- consulenza sulle soluzioni dell’impianto (anche on-line);

- personalizzazione delle soluzioni proposte attraverso attività di progettazione sulle specifiche esigenze del cliente;
- flessibilità e puntualità nei tempi di consegna;
- assistenza post-vendita;
- garanzia sui prodotti.

Una presenza consolidata sul mercato e l'esperienza e il know-how acquisiti fanno della Caraglio un partner forte e dalle basi solide e concrete. Sin dalla sua fondazione ha sempre cercato di valorizzare al massimo i propri punti di forza per costruire un brand solido, affidabile, esperto e costantemente orientato alla soddisfazione del cliente.

In sintesi i valori sono:

- proprietà caratterizzata da una mentalità che ricerca ed incentiva continuamente l'innovazione, la formazione ed il lavoro di gruppo;
- personale altamente qualificato e motivato;
- coinvolgimento dei fornitori nella progettazione delle soluzioni;
- sviluppo, considerato strategico e prioritario, delle funzioni di ricerca e progettazione;
- tecnologie e macchinari specializzati e flessibili;
- sistema organizzativo che consenta trasparenze nell'evasione degli ordini con regolarità, precisione e controllo dello "status";
- rispetto dell'ambiente con il riutilizzo intelligente degli scarti;
- sinergie di un gruppo multibrand, composto da imprese integrate, interagenti e collegate in rete da sistemi di gestione scalabili ed avanzati;
- sistemi di comunicazione ed informativi capillare ed efficace;
- sistemi e strumenti di assistenza al cliente (anche on-line);

Al centro della filosofia aziendale troviamo la qualità totale a tutti i livelli. Solo in questo caso, infatti, si possono spiegare i continui miglioramenti nelle procedure operative e nei processi avvenuti in tutta l'organizzazione del gruppo.

Particolare attenzione ha anche l'aspetto della tutela ambientale, per garantire una crescita dimensionale e produttiva nel pieno rispetto dell'ambiente circostante ed in un'ottica di impresa socialmente condivisa.

La strategia di crescita si ispira al concetto che un'organizzazione può evolvere solo se gli individui che la compongono crescono con essa: è per questo che sempre di più la Caraglio investe risorse nella formazione del proprio personale.

Il continuo miglioramento, sia a livello qualitativo del prodotto, sia a livello di immagine aziendale ha fatto sì che le aziende del gruppo ottenessero la certificazione di qualità ISO 9001:2000.

A garanzia della soddisfazione del cliente, inoltre, la Caraglio fornisce un accurato servizio di manutenzione e assistenza degli impianti, a garanzia di una perfetta efficienza operativa nel tempo degli stessi.

Le realizzazioni comprendono:

- ✓ quadri elettrici di distribuzione BT
- ✓ impianti di illuminazione
- ✓ sistemi rilevazione incendi
- ✓ impianti anti-intrusione e controllo accessi
- ✓ apparati di sonorizzazione
- ✓ impianti di cablaggio strutturato
- ✓ sistemi di supervisione e reti a fibre ottiche
- ✓ impianti telefonici e trasmissione dati
- ✓ sistemi di diffusione sonora
- ✓ sistemi di controllo illuminazione
- ✓ automazione e sicurezza edifici

Caraglio S.r.L opera nei settori energia, industria e commerciale

Settore Energia

L'impresa, in questo settore, progetta e realizza impianti e servizi applicati nel campo della produzione e distribuzione di energia. Grazie al vasto patrimonio di competenze e conoscenze del proprio personale, le aziende del gruppo sono in grado di assicurare un ciclo industriale completo mettendo in campo le più moderne tecnologie impiantistiche e le più innovative soluzioni progettuali.

Assicura la continuità nell'erogazione, fornendo anche sofisticati dispositivi di monitoraggio e controllo. Nel'ambito di tale servizio globale le aziende del gruppo forniscono:

- ✓ sottostazioni elettriche AT/MT
- ✓ cabine di trasformazione MT/BT
- ✓ quadri MT/BT
- ✓ collegamenti elettrici dai quadri alle utenze
- ✓ distribuzione elettrica di potenza
- ✓ sistemi di comando, controllo e protezione
- ✓ apparecchiature di completamento per impianti di distribuzione in campo industriale e civile
- ✓ automazione macchine di processo con PLC
- ✓ power center, MCC e quadri per servizi ausiliari

Molte sono le realizzazioni nel settore dell'energia che vanno a coprire l'intera filiera, dalla realizzazione di sistemi di monitoraggio dighe con diverse realizzazioni in condizioni molto disagiati (anche con l'utilizzo di elicotteri e funivie) alla realizzazione, in molte centrali di produzione di energia elettrica, dei più moderni sistemi di protezione, automazione e monitoraggio.

All'estero vengono realizzate, per grandi investitori internazionali, centrali idroelettriche ad acqua fluente; in centrali di produzione termoelettrica sono stati realizzati quadri per media e bassa tensione e sistemi di protezione montante generatore secondo i più moderni protocolli di comunicazione.

Impianti per il settore industriale

Caraglio S.r.L. progetta, realizza e installa tutta l'impiantistica elettrica e strumentale necessaria per la distribuzione dell'energia elettrica nel settore industriale.

Le aziende partner, inoltre, realizzano sofisticati sistemi di regolazione, controllo e automazione industriale, dalla progettazione fino all'installazione, producendo tutta la documentazione e la certificazione necessaria per il rispetto delle procedure di controllo qualità.

Il "Gruppo" Caraglio racchiude in sé le capacità, frutto di un'esperienza trentennale nel settore impiantistico, di organizzare e portare a termine progetti "chiavi in mano", curati in tutte le fasi con cura e professionalità dallo staff altamente specializzato.

I settori di intervento sono:

- o tessile: dove è fondamentale ottimizzare la produttività attraverso una gestione perfetta dei macchinari ed è indispensabile garantire altissime specifiche antincendio;
- o alimentare: dove il progetto e la componentistica impiegata devono poter garantire in modo assoluto la sicurezza sanitaria del prodotto;
- o vetrario: dove le alte temperature che entrano in gioco e la produzione a ciclo continuo rendono necessari standard elevatissimi di affidabilità, progettazione e realizzazione assolutamente “dedicata”;
- o editoriale: dove accanto ai problemi posti da lavorazioni in ciclo continuo si rende necessario tenere nel massimo conto la sicurezza e la prevenzione degli incendi, ottenuta con l'utilizzo di quadri in sovrappressione;
- o chimico: dove occorre assicurare la precisione delle misure, dei dosaggi e delle regolazioni, e una continuità dell'erogazione dell'energia, con l'impiego di gruppi di continuità statici e rotanti;
- o meccanico: l'industria pesante ha bisogno di forza e potenza, la realizzazione di cabine e stazioni elettriche a 30 Mw, rientra tra le competenze della Caraglio;
- o energia e ambiente: in questo settore l'esigenza fondamentale è la continuità e la certezza dell'erogazione di energia.

Una condizione che Caraglio S.r.L, certificata ISO 9001, realizza attraverso impianti completi di sistemi di controllo e monitoraggio, anche in situazioni geografiche e logistiche particolarmente impegnative. Le competenze acquisite nel settore Ecologia, Trattamento delle acque spaziano dagli impianti per la depurazione delle acque (dalla potabilizzazione fino alla fornitura di acque ultrapure per uso industriale), agli impianti inceneritori e di trattamento delle biomasse per la produzione di energia. Nell'esperienza dell'azienda rientra anche la progettazione e realizzazione di cabine e stazioni elettriche a media, alta e altissima tensione; sono state realizzate centrali elettriche fino a una potenza di 50 MegaWatt. Recentemente, inoltre, Caraglio si è occupata in modo massiccio di impianti dedicati a realtà del Settore terziario, come

uffici, centri commerciali e punti vendita della Grande distribuzione, oltre a sviluppare innovativi impianti di Diffusione sonora e Fibre ottiche

Impianti per il terziario

Grazie alla sinergie e ai servizi diversificati delle proprie aziende, il Gruppo Caraglio è in grado soddisfare le più svariate esigenze di progettazione, realizzazione e installazione di impiantistica elettrica per il settore terziario (poli logistici, iper mercati, centri commerciali, ecc).

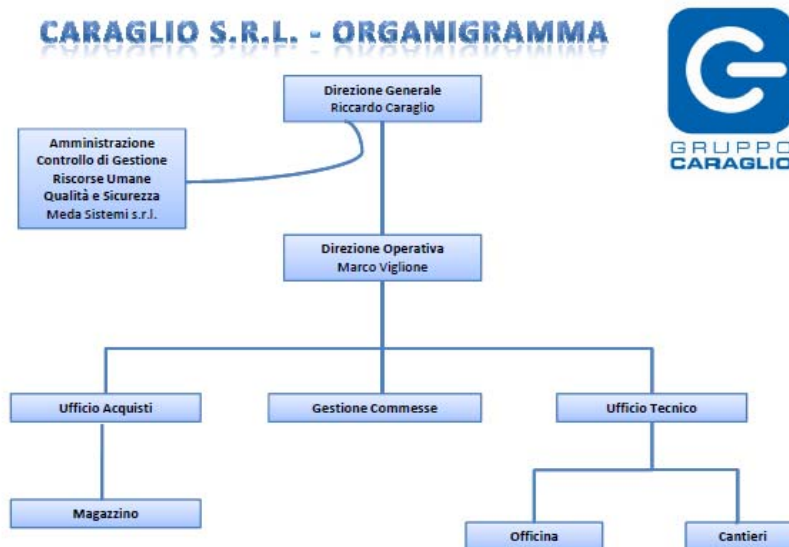
Grazie all'implementazione delle moderne tecnologie di building automation, l'obiettivo primario è la progettazione e la realizzazione di edifici dotati di sistemi intelligenti e flessibili, in grado di controllare e comandare tutte le apparecchiature elettriche ed elettroniche ricavandone svariati benefici.

Da quanto detto in precedenza risulta chiaro che il focus strategico è rappresentato dalla completa soddisfazione del cliente. La parte più professionalizzata dell'organico del gruppo ha da tempo interiorizzato la cultura del servizio da assicurare a tutti i costi, anche in presenza di criticità rilevanti. Questo valore culturale deve essere protetto come asset prezioso, ma deve anche essere integrato e aggiornato nella dimensione di un'impresa che opera in mercati sempre più turbolenti e competitivi.

Occorre in primo luogo mantenere il valore creato, ossia il know how accumulato sull'expertise della produzione del servizio e della gestione tecnica e tecnologica, e impedire la sua obsolescenza. Condizione del miglioramento delle performance di sistema, in termini di qualità ed efficienza è lo sviluppo di un ambiente, ai vertici aziendali, orientato alla gestione strategica e più consapevole delle conseguenze economiche delle sue azioni. Caraglio da sempre si trova a confrontarsi con clienti di grande peso e complessità, permettendo il contatto con un contesto industriale evoluto. Particolare cura è stata infatti dedicata allo sviluppo delle competenze distintive, che rappresentano una fonte di vantaggio competitivo.

Di seguito viene presentato l'organigramma della Caraglio S.r.L e vengono fornite alcune informazioni riguardanti il personale impiegato.

Figura 4.1: Organigramma Caraglio S.r.L



Fonte: Caraglio S.r.L

Tabella 4.5: Suddivisione per ruoli del personale in organico presso Caraglio S.r.L

PERSONALE IN ORGANICO	2006	2007	2008	2009
Dirigenti	2	3	3	3
Impiegati	15	14	15	15
Operai	26	27	26	30
TOTALE	43	44	44	48

Fonte: elaborazione personale su dati forniti da Caraglio S.r.L

Tabella 4.6: Definizione delle macro-competenze per ruolo.

COMPETENZE:	
Nr. 3 Dirigenti	Gestione commerciale, Amministrativa, Tecnica
Nr. 4 Impiegati amministrativi	Gestione commesse, Ufficio acquisti
Nr.11 Impiegati tecnici	Gestione tecnica commesse, progettazione, prevenzione, coordinamento cantieri
Nr.20 Operai di cantiere	Installazione, manutenzione
Nr.7 Operai di officina	Montaggio, cablaggio, carpenteria
Nr. 3 Operai di magazzino	Gestione materiale, preparazione materiale per cantieri

Fonte: elaborazione personale su dati forniti da Caraglio S.r.L

Lo sviluppo del personale si basa sulla crescita conoscitiva e formativa dei dipendenti e la formazione diviene un modo per supportare i piani di sviluppo aziendale. La strategia di crescita si ispira al concetto che un'organizzazione può evolvere solo se gli individui che la compongono crescono con essa: è per questo che sempre di più la Caraglio investe risorse nella formazione del proprio personale.

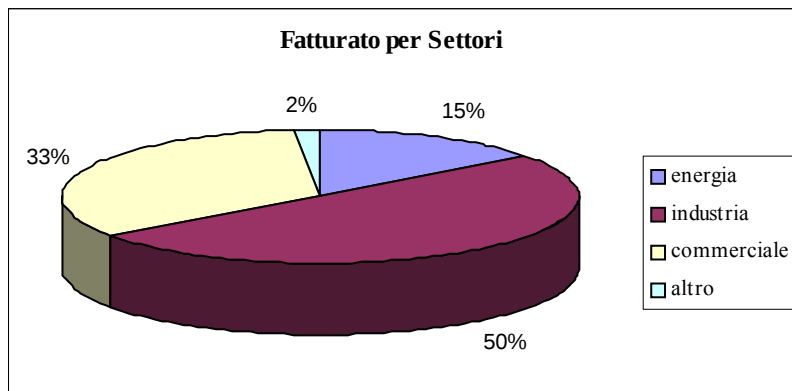
Il percorso di sviluppo intrapreso prevede sia il rafforzamento dei mercati esistenti, sia lo sviluppo per *linee esterne* attraverso acquisizioni ed alleanze.

Il piano di crescita per *linee interne* include le strategie aziendali che non prevedono operazioni straordinarie ma che guidano il percorso di creazione di valore sui binari di: crescita organica, ovvero l'ulteriore sviluppo dei mercati e dei business in cui l'impresa già opera, attraverso un'offerta (di prodotti, servizi, ecc.) sostanzialmente invariata e innovazione (di breve o di medio/lungo periodo), ovvero lo sviluppo di una nuova strategia d'offerta, che consenta all'impresa di individuare e penetrare nuove combinazioni prodotto/mercato, grazie all'innovazione delle tecnologie offerte e/o delle funzioni d'uso coperte.

La costante attenzione posta all'innovazione ed alle esigenze del mercato hanno permesso all'impresa di consolidare il rapporto di collaborazione con i clienti già acquisiti (prevalentemente nel settore industriale), ma allo stesso tempo di cogliere le nuove opportunità provenienti dal mercato (con riguardo specialmente allo sviluppo del settore energia e commercio). Infatti mentre in principio il fatturato Caraglio derivava totalmente dalle attività svolte per le imprese del settore industriale, negli ultimi anni la quota di fatturato proveniente dal settore industria, pur rappresentando ancora la quota maggiore, si è ridotta mentre il settore commerciale prima ed energia poi hanno rappresentato nuovi canali di sbocco.

Determinante è stata la visione strategica del management che ha saputo ascoltare ed anticipare i bisogni del mercato, coglierne le evoluzioni e modificare la propria offerta puntando su elevata qualità dei prodotti e dei servizi incorporati al prodotto (assistenza, distribuzione, commercializzazione).

Grafico 4.2: Ripartizione del fatturato per settore di attività (dati 2009).



Fonte:elaborazione personale su dati forniti da Caraglio S.r.L.

La crescita per *linee esterne* è basata su acquisizioni ed alleanze mirate al coinvolgimento di partner industriali che condividano e supportino le strategie aziendali della Caraglio S.r.L. (IDG S.p.A per la vendita di materiale elettrico e pneumatico ; Nordimpianti srl per la realizzazione di impianti tecnologici; Cieb srl per la produzione quadri elettrici).

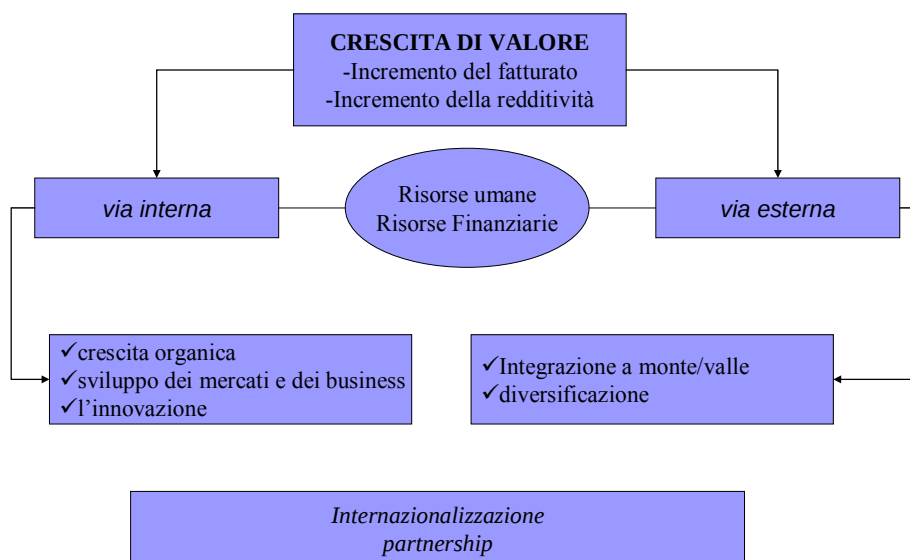
Fusioni, acquisizione ed alleanze possono costituire strategie efficaci per rispondere alle sfide del mercato ed agire come leve per costruire un solido vantaggio competitivo per la creazione di valore. Queste iniziative consentono, infatti, di conseguire alcuni vantaggi chiave: incrementare le quote di mercato, ampliare la gamma dei servizi offerti, migliorare le performance economico-finanziarie a livello operativo e l'accesso a nuove competenze.

Un tema strategico trasversale rispetto alle strategie di crescita interna ed esterna è rappresentato dall'internazionalizzazione.

Caraglio S.r.L, sin dalla fine degli anni '90 ha guardato con interesse al tema dell'internazionalizzazione: nel 1998 viene aperta in Bulgaria la società Electoplus per la fornitura di materiale elettrico/elettronico per la realizzazione di impianti elettrici e elettronici che successivamente viene divisa in due società distinte, l'Energy-ka per la realizzazione di impianti elettrici e tecnologici e l'Electoplus per la vendita del materiale elettrico, elettronico e pneumatico. Nello stesso anno, per soddisfare di

impianti industriali “chiavi in mano”, nasce la Bultek Eood, sviluppo estero della Nordimpianti srl.

Figura 4.2: Strategie per la crescita di valore



4.3 Un approccio strategico all'internazionalizzazione

Nell'era della “globalizzazione” e “dell'accesso ad internet, le imprese sono chiamate a pensare non più in termini nazionali, ma internazionali e a cercare di sfruttare le nuove allettanti opportunità di business che provengono dai mercati esteri.

Nell'ambiente internazionale, i mercati dei singoli Paesi diventano sempre più integrati, e per le PMI l'internazionalizzazione rappresenta spesso una strategia di crescita premiante, che va condotta con attenzione, *commitment* e con metodologie specifiche a seconda del contesto in cui si opera.

L'espansione internazionale è una scelta strategica che tutte le aziende possono perseguire con buoni risultati indipendentemente dalla loro dimensione; ovviamente, le modalità cambiano a seconda dei settori e delle dimensioni aziendali. Questo non significa che per aprirsi ai mercati internazionali siano necessarie dimensioni molto grandi, quanto piuttosto una profonda conoscenza del mercato interno e la capacità di

saper cogliere il momento adatto all'internazionalizzazione, prima che il mercato interno sia saturo.

E' possibile individuare alcuni step utili ad indirizzare il management in merito ai possibili percorsi di crescita internazionale.

In primo luogo è necessario interrogarsi sulla necessità o meno di crescere e, in caso affermativo, se l'internazionalizzazione è la via opportuna.

Le PMI sono stimulate a crescere internazionalmente quando i clienti e/o i concorrenti si spostano verso i mercati internazionali, quando si desidera avere accesso alle stesse risorse dei concorrenti (costo del lavoro, delle materie prime...), quando si vogliono attrarre talenti internazionali, quando si dispone di un vantaggio di unicità che permette di superare gli svantaggi di non essere una azienda locale.

La Caraglio S.r.L nel suo processo di internazionalizzazione ha inteso lanciare un forte messaggio ai suoi clienti più importanti, infatti le prime scelte strategiche di internazionalizzazione sono avvenute in seguito all'apertura in mercati internazionali di filiali di grosse aziende quali Ferrero S.p.A e Miroglio.

Caraglio, in questo modo, ha deciso di rivolgersi prevalentemente ad aziende prevalentemente italiane che per ragioni di opportunità strategica si rivolgevano a mercati esteri. Questo, permetteva da un lato di farsi conoscere in nuovi mercati, dall'altro di rafforzare la fidelizzazione dei grossi clienti acquisiti.

Nella fase di valutazione dell'opportunità di espandersi verso nuovi mercati le PMI devono considerare che tale decisione ha un orizzonte temporale di medio periodo e che esistono fattori interni ed esterni all'azienda che possono rallentare o accelerare tale scelta. Tra i fattori interni riscontriamo le competenze specifiche per gestire l'internazionalizzazione, la eventuale protezione dei brevetti, la capacità di investimento e/o il supporto del management; tra i fattori esterni, il livello di saturazione del mercato, l'esistenza o meno di fornitori già identificati, l'esistenza di un network capace di innescare il processo di crescita internazionale e l'esistenza di pressioni competitive.

Quanto all'attrattività dei mercati target, questa dipende da alcuni fattori tra cui la rischiosità del Paese, la vicinanza/distanza culturale, l'adattabilità del proprio prodotto/servizio, la propria forza competitiva, la dimensione della domanda e la redditività media.

Per la Caraglio S.r.L i mercati più interessanti sono quelli che presentano elevati tassi di investimento da parte di imprese Italiane. Per assegnare delle priorità ai vari mercati esteri e, di conseguenza, allocare il budget disponibile per l'internazionalizzazione, Caraglio S.r.L spesso ha interagito con le Camere di Commercio.

Le modalità operative con cui l'azienda fa ingresso ed è presente all'estero possono essere l'export indiretto, il licensing, investimenti diretti (produttivi) e filiali commerciali (export diretto) ed il franchising¹⁴⁴. Caraglio S.r.L per rafforzare il proprio vantaggio competitivo rispetto al un mercato cui era già presente, ha sentito la necessità di essere direttamente coinvolta nel mercato estero costituendo presidi produttivi nei paesi esteri di interesse. La scelta di costituire unità produttive all'estero, nel caso dell'azienda esaminata, si è verificata quando determinati clienti, ai quali Caraglio S.r.L era legata da ingenti rapporti di fornitura, hanno deciso di espandere la loro attività all'estero. E', quindi, apparso necessario per il proseguimento di tali rapporti che l'azienda segua la politica del cliente.

Stabilita una presenza nel mercato, l'azienda può seguire diversi modelli evolutivi in termini di quote di mercato e, di conseguenza, di modello di presidio e di commitment.

Si deve tenere presente che l'esposizione internazionale obbliga le aziende a modificare gradualmente la propria struttura organizzativa; probabilmente all'inizio del processo di internazionalizzazione è sufficiente che le relazioni con l'estero siano intrattenute dalle stesse persone che gestiscono il mercato italiano, ma quando il fatturato estero comincia ad essere significativo si rende può essere necessario creare delle unità organizzative ad hoc (ad esempio una direzione commerciale estero, il servizio post vendita estero etc). Questa evoluzione può essere accelerata attraverso investimenti in strutture estere in ottica prospettica.

La crescente integrazione dell'economia mondiale ha facilitato le relazioni commerciali internazionali e la gestione delle aziende con unità geograficamente distaccate; le barriere istituzionali si sono ridotte con conseguente apertura dei mercati; la logistica è stata interessata da enormi progressi.

¹⁴⁴ G. Pellicelli *Il marketing internazionale*. Etas

Questi ed altri fenomeni costringono le imprese italiane a ripensare il proprio posizionamento strategico e soprattutto per (PMI) questi cambiamenti rappresentano una sfida importante.

Non solo le grandi azienda, ma anche le PMI possono investire consapevolmente in un processo di internazionalizzazione.

4.4 La formula competitiva ed il profilo strategico

Caraglio S.r.L ha sviluppato numerose competenze distintive ricercando costantemente le tecnologie più avanzate. Questo ha permesso di generare nuove competenze “collaterali” al fine di ampliare l’offerta, creare nuovi prodotti/servizi oltre che migliorare i processi lavorativi al fine di razionalizzare i costi di prodotto.

Il modello di sviluppo di Caraglio S.r.L si è caratterizzato dal fatto di avere sempre fatto riferimento alle competenze distintive aziendali, intese sia verso il prodotto che verso il mercato, sia verso la costituzione di un modello di impresa orientata verso i processi (creando una struttura organizzativa piatta, dando autonomia e responsabilità a tutti i responsabili di funzione, creando meccanismi di coordinamento ed interdipendenza con una cultura volta al processo ed alla commessa).

Caraglio ha puntato su un’organizzazione snella e flessibile che permette di gestire al meglio le diverse commesse (da quelle semplici a quelle più complesse) riducendo i tempi di consegna, permettendo un migliore controllo dei costi ed una maggiore affidabilità nella qualità offerta.

Da una impostazione “*imprenditoriale*” l’impresa è passata ad una conduzione prettamente *manageriale* in cui la proprietà ha creato una forte attenzione ai risultati, con un forte commitment tra i dipendenti orientando l’attività al raggiungimento di obiettivi chiari e condivisi. Altro aspetto da considerare è la propensione dimostrata dalla proprietà ad intraprendere con decisione processi di sviluppo difficili ma stimolanti (riorganizzazione aziendale attraverso l’inserimento di nuove figure altamente qualificate, diversificazione produttiva, internazionalizzazione)

Grande importanza è data all’innovazione; è sempre importante inventare il nuovo: prodotti, metodi e processi che fanno progredire l’impresa dandole un vantaggio sulla concorrenza, soprattutto in tempi di crisi, quando i clienti riducono i loro ordini e ricercano sconti e risparmi. Il prodotto o il modo di lavorare innovativo può essere la

carta in più che, mantenendo elevato il vantaggio competitivo dell'impresa, permette di superare la crisi e di continuare a sopravvivere e prosperare.

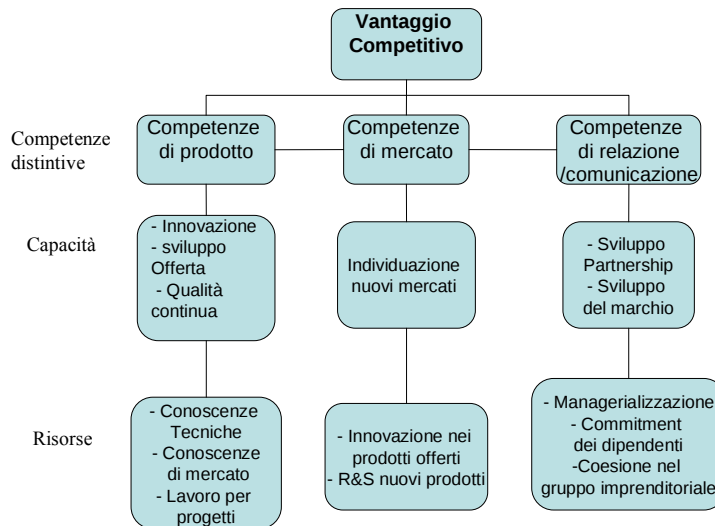
Conoscere bene il settore e il segmento nel quale si opera e saper valutare la propria forza rispetto alla concorrenza permette di apprezzare lo sforzo da fare per spostarsi o allargarsi su un settore affine che offre prospettive interessanti.

Così ha fatto Caraglio, che è stato capace di cogliere le evoluzioni e le opportunità del mercato rivolgendosi a nuovi settori in crescita (energia e commerciale), infatti mentre all'inizio dell'attività il settore industriale rappresentava l'unico sbocco, col tempo l'azienda ha saputo posizionarsi anche in nuovi settori in crescita quali commercio e energia, tanto che negli ultimi anni questi rappresentano circa la metà del fatturato.

Inserirsi nel settore giusto, anche se soltanto nell'indotto, e offrire un vantaggio competitivo adeguato, assicurano la via del successo.

L'innovazione è un potente motore del progresso e della crescita del vantaggio competitivo. L'innovazione tecnologica è la regina delle «marce in più», ma anche l'innovazione organizzativa fornisce vantaggi notevoli: innovare il sistema azienda potenziando la cultura dei collaboratori, snellire l'organizzazione, migliorare i processi per ottenere una serie di risparmi di costo in apparenza trascurabili, che nel tempo possono rivelarsi determinanti, è una strategia vincente. Ma per impostare una strategia competitiva l'impresa deve sapere bene quale vantaggio competitivo possiede, conoscere meglio il mercato e osare nuove sfide, sia all'interno che all'esterno della propria impresa.

Figura 4.3: Le fonti del vantaggio competitivo di Caraglio S.r.L



4.5 Conclusioni

I consumatori rappresentano la linfa vitale di qualunque azienda , costruire e mantenere rapporti saldi con i clienti contribuisce in modo importante alla capacità dell'azienda di continuare a lavorare nei periodi di incertezza, soprattutto se la strategia prescelta è quella che punta alla crescita.

Per creare e mantenere un legame stretto con i propri clienti occorre partire da un “*targeting intelligente*” di clienti, soluzioni e canali di marketing. In un'economia instabile, le aziende devono concentrarsi sull'acquisizione di nuovi e migliori clienti futuri, oltre a fare in modo che i clienti esistenti acquistino quote sempre maggiori dei loro prodotti. Devono anche sviluppare soluzioni e offerte mirate per i migliori clienti futuri, spesso unendo servizi e prodotti in combinazioni uniche, il che può aumentare il valore percepito dai clienti e i margini di profitto.

Inoltre, le PMI possono diventare più centrate sul cliente ed efficaci sul piano dei costi trasformando le proprie operazioni di vendita, assistenza e marketing per ridurre gli sprechi e i costi e diventare così più efficienti (intervendendo, quindi sui processi). Metodologie di vendita e di assistenza ai clienti a costi più bassi, per esempio,

come i canali dell'online e del self service, possono essere più interessanti per i clienti e meno costosi per le aziende¹⁴⁵.

Tabella 4.7: Strumenti di crescita e redditività

CRESCITA	REDDITIVITA'
Creare prodotti incentrati sui clienti	Ridurre il costo del ciclo di vita
Migliorare le capacità di soddisfare la domanda	Ridurre i costi di prodotto
Sviluppare e definire nuovi mercati	

¹⁴⁵ L'utilizzo massiccio del checkin automatizzato (online e tramite postazioni) nel settore del trasporto aereo rappresenta un ottimo esempio di come risparmio sui costi e soddisfazione del cliente possano procedere di pari passo.

CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

L'analisi svolta nel presente lavoro si è posta l'obiettivo di individuare i possibili percorsi di successo e le strategie a disposizione delle PMI per prosperare e svilupparsi in un contesto tecnologico e di mercato caratterizzato da dinamismo e complessità.

Ogni giorno le imprese operano per creare valore e sviluppo in mercati saturi, turbolenti ed in cui i vantaggi competitivi si erodono sempre più facilmente; inoltre la crescente pressione competitiva internazionale, l'evoluzione rapida della tecnologia e l'evoluzione continua delle esigenze dei clienti mettono a dura prova la sopravvivenza delle imprese, costrette a confrontarsi in un sistema competitivo più ampio ed aggressivo.

Per questo motivo si è deciso di indagare i fattori che possono migliorare le performance delle PMI, alla luce dell'importanza che queste rivestono nel tessuto economico nazionale.

Partendo da un'accurata analisi della principale letteratura in tema di management strategico sono stati individuati una serie di elementi determinanti la crescita delle PMI dopodiché è stata condotta un'indagine mediante l'invio di questionari ad un campione di PMI localizzate nella provincia di Cuneo (area a maggior sviluppo tra le province piemontesi). In un secondo momento, attraverso lo studio di una *best practice* è stato possibile osservare in modo più dettagliato le strategie competitive di una PMI di successo.

I risultati dell'analisi statistica hanno permesso di confermare alcune delle ipotesi presenti in letteratura ed hanno offerto interessanti spunti di riflessione.

Nel quadro generale le performance sono riconducibili a strategie competitive diverse e le variabili che assumono un valore discriminante sono: l'innovazione di processo, l'innovazione tecnologica, l'innovazione di prodotto e l'internazionalizzazione. Oltre all'innovazione, anche l'internazionalizzazione assume rilevanza, deve però essere accompagnata da una strategia dell'azienda più ampia che fa leva su investimenti strategici innovativi mirati; le imprese osservate che negli anni hanno saputo rivolgersi ai mercati esteri non necessariamente hanno mostrato performance superiori.

Le imprese osservate non appaiono più legate esclusivamente al territorio come fonte di vantaggio competitivo sono capaci di investire sui nuovi fattori dell'innovazione, tradizionalmente poco sfruttati dalle PMI concentrate prevalentemente su vantaggi di costo, flessibilità e qualità del prodotto.

Le PMI cuneesi pongono un'attenzione particolare al mercato e alla clientela, ed hanno fatto della fidelizzazione un elemento determinante del vantaggio competitivo, attivando politiche di qualità di prodotto riconosciute dal mercato.

Le interviste hanno evidenziato che il 78% delle PMI del campione basa il proprio vantaggio competitivo sulla fidelizzazione della clientela; per il 70% l'ampiezza della gamma di prodotti e servizi serve a garantire all'impresa una soglia di difesa significativa nei confronti della concorrenza; il 47% del campione attua politiche di marchio come elemento di forza, mentre il 65% ha affermato di avere un vantaggio derivante dalla gestione della struttura dei costi, riuscendo così a produrre in modo più efficiente dei concorrenti.

Anche se si trovano ad operare in mercati maturi, queste imprese sono riuscite ad affermarsi grazie al ricorso a strategie di mercato innovative e all'utilizzazione di modelli competitivi che hanno rafforzato il loro posizionamento. Inoltre, essendo realtà versatili, riescono ad adattarsi con maggiore rapidità rispetto alle aziende di grandi dimensioni ai cambiamenti imposti dall'ambiente esterno.

Lo scenario economico che è emerso nel 2008 (crisi finanziaria e processo recessivo) ha innalzato il livello della competizione rendendo indispensabile un'analisi critica di tutti i processi commerciali e produttivi con il conseguente ridisegno dei flussi e dei processi organizzativi. In questo momento di crisi economica, dove la competizione si gioca spesso sul prezzo, per le imprese diviene strategico operare sui processi interni, migliorandoli ed innovandoli al fine di accrescere l'efficienza, ottenendo, quindi, prestazioni superiori ed abbassando i costi al di sotto di quelli dei concorrenti sempre con grande attenzione alla qualità.

Diventa fondamentale saper ascoltare le richieste del cliente in ottica di fornire il miglior servizio ed il miglior prodotto possibile. Riuscire ad ideare e applicare rapidamente nuove strategie commerciali o nuove promozioni rappresenta un vantaggio competitivo importante in momenti di contrazione della domanda (si pensi, ad esempio, all'e-commerce e a servizi post-vendita).

Un ulteriore elemento costitutivo delle alte performance è rappresentato dal “*focus di mercato*”; le imprese ad alta performance sono sempre al posto giusto nel momento giusto, si trovano dove il mercato si muove e sono in grado di vedere per prime le nuove opportunità e di cogliere le necessità di trasformazione (sono in grado di comprendere le dinamiche del loro settore meglio dei concorrenti).

Per riuscire ad operare in questa direzione, l'imprenditore deve essere consapevole dell'importanza di una corretta progettazione dell'organizzazione aziendale (la struttura organizzativa deve supportare la capacità dell'azienda di operare con successo ed evolvere con lo sviluppo del business e dell'ambiente esterno).

Un'ulteriore capacità richiesta è quella di saper gestire e programmare le risorse necessarie per il presente, il breve, medio e lungo termine.

Le aziende con alte performance riconoscono la necessità di servire bene i clienti, devono sviluppare capacità distintive. Per creare valore per il cliente è necessaria una profonda conoscenza sia di ciò che è (o sarà) importante per i clienti, sia delle competenze necessarie per creare e sostenere la domanda. Occorre partire dai bisogni dei clienti e progettare una formula specifica che viene tradotta in un insieme di risorse e processi; la soddisfazione del cliente si raggiunge attraverso un impegno integrato dell'azienda, che coinvolge varie aree funzionali.

Le PMI più innovative puntano a riposizionarsi sul mercato tramite l'offerta di prodotti personalizzati; con l'obiettivo di differenziarsi ed offrire prodotti di elevata qualità (obiettivo che viene raggiunto attraverso due vie: da un lato con il miglioramento del processo produttivo tramite l'innovazione di prodotto e l'introduzione di nuove tecnologie; dall'altro con il rafforzamento della funzione commerciale o con l'ampliamento del portafoglio prodotti o, ancora, con nuove strategie di marketing, volte a sviluppare l'impresa e proiettarla nei mercati più redditizi.).

L'innovazione è un potente motore del progresso, e della crescita del vantaggio competitivo. Non solo l'innovazione tecnologica, ma anche l'innovazione organizzativa fornisce vantaggi notevoli, permette di potenziare la cultura dei collaboratori, snellire l'organizzazione, migliorare i processi per ottenere una serie di risparmi di costo. Anche per le PMI cuneesi l'innovazione, in particolar modo quella di processo, si rivela una strategia vincente.

Prodotti, metodi e processi innovativi fanno progredire l'impresa dandole un vantaggio sulla concorrenza, soprattutto in tempi di crisi, quando i clienti riducono i loro ordini e ricercano febbrilmente sconti e risparmi.

Concludiamo affermando che anche per le PMI, oltre alle tradizionali strategie competitive, esiste la possibilità di impostare strategie aggiuntive che guardano al mercato dove ci sono molti *non-clienti* e dove gli attuali concorrenti non operano. Sono strategie basate sull'innovazione del valore offerto ai mercati e mirano a superare i confini dell'attuale contesto competitivo: invece di competere nelle attuali condizioni (sempre più difficili), cercare di aggirare la concorrenza.

SITOGRAFIA

www.assistal.it
www.censis.it
www.confcommercio.it
www.cn.camcom.it
www.ec.europa.eu
www.euoproject-online.it
www.fuld.com
www.infoday.com
www.istat.it
www.kmworld.com
www.kmu.admin.ch
www.mfhonyvem.it
www.microsoft.com/italy/pmi
www.piemonteincifre.it
www.pmi.it/
www.prometeia.it
www.regione.piemonte.it
www.sviluppoeconomico.gov.it
www.to.camcom.it
www.ui.torino.it
www.uicuneo.it
www.12manage.com

BIBLIOGRAFIA

- ACS Z.J., YEUNG B. *Small and Medium-Size Enterprises*, Global Economy, University of Michigan Press, pp. 164-173
- ABELL D. F., *Defining the business: the starting point of strategic planning*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1980 (trad. it. Business e scelte aziendali, IPSOA, Milano, 1986).
- ABELL D. F., HAMMOND J. S., *Strategic market planning: problems and analytical approaches*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1979.
- ADAMS W., BROCK J., *The Structure of American Industry*, New York Prentice Hall, 1995.
- ANCARANI F., *Concorrenza e analisi competitiva*, E.G.E.A., Milano, 1999.
- ANCARANI F., VALDANI E., *I processi di marketing*, EGEA, 1997.
- ANSOFF H. I., *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*, Penguin books, Harmondsworth, 1968 (trad. It. Strategia Aziendale, Etas libri, Milano, 1974).
- AROSIO R., Slides, *Strategia e valore d'impresa*, Università degli Studi di Genova.
- AZZARITI F. *Percorsi di crescita delle piccolo e medie imprese, teorie, modelli e casi aziendali*. F. Angeli, Milano 2002.
- BAIN J. S., *Barriers to new competition: their character and consequences in manufacturing industries*, Harvard University Press, Cambridge, 1962.
- BARNEY J. B., *Gaining and sustaining competitive advantage*, Prentice Hall International, Upper Saddle River, 2002 (trad. it. Risorse, competenze e vantaggi competitivi, Carocci editore, Roma, 2006).
- BATTAGLINI L., FRASCARI S., *PMI: Vincere la crisi in 4 mosse*, Il Sole 24 Ore, 2009.
- BONACCORSI A., *L'attività esportativa delle piccole e medie imprese in Italia:una rassegna delle indagini empiriche*, Economia e politica industriale, n. 54/1987.

- BOSCHETTI C., LIPPARINI A., *Il vantaggio competitivo nella prospettiva Resource-Based tra controllo e combinazione di risorse*, in LIPPARINI A., *Le competenze organizzative. Sviluppo, condivisione, trasferimento*, Carocci, 1998.
- BOSCHETTI C., SOBRERO M., *Risorse e vantaggio competitivo. Ricorsi storici o nuove prospettive di analisi*, in «Economia e Politica Industriale», 1996, n. 91. pp.63-89.
- BURTON J., *Composite strategy: the combination of collaboration and competition*, in «Journal of General Management», vol. 21, n. 1, Autumn 1995, pp. 1-23.
- CALABRESE G., COCCIA M., ROLFO S., *Analisi del processo innovativo nelle PMI italiane*, Ceris-Cnr, W.P. n.11/2002
- CALVO J.L., *Testing Gibrat's Law for Small, Young and Innovative Firms*, Small Business Economics, n. 26/2006, pp. 117-123.
- CARRETTA A. *Competenze per crescere: esperienze strumenti e casi per le PMI italiane*. F. Angeli, Milano 2004.
- CASTAGNA R., Slides, *La pianificazione strategica come momento decisionale*, Politecnico di Milano.
- CATTINELLI A., *Strategie di profitto e di espansione: come far prosperare le piccole e medie imprese*, Franco Angeli, Milano 2007.
- CERRATO D., DEPPERU D., *Internazionalizzazione e competitività delle imprese produttrici di macchine utensili: alcune evidenze empiriche*, w.p. n. 2/2009, CERSI
- CHAMBERLIN E. H., *The Theory of Monopolistic Competition*, Harvard University Press, Cambridge, 1933 (trad.it. Teoria della concorrenza monopolistica, La nuova Italia, Firenze, 1961).
- CHANDLER A. D., *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*, MIT, 1962 (trad. it. Strategia e struttura: storia della grande impresa americana, Franco Angeli, 1993).
- CHENG CORREIA C., *Getting Competitive*, in «Library Journal», 2006, April, pp. 52-53.

CHIARVESIO M., TRENTI S., *Competitività e innovazione delle PMI*, Iget.it, n. 3/2005, pp. 20-22.

CICCARDINI E., Slides, *Vantaggi competitivi e analisi della competitività*, Università degli Studi di Camerino.

COLOMBO A., DEPPERU D., *La strategia nelle PMI*, Il Sole 24 Ore, 2006

CORIGLIANO G., *Marketing. Strategie e tecniche*, ETAS libri, 2004

COTTA RAMUSINO E., ONETTI A., *Strategia d'impresa*, Il Sole 24 ORE, Milano, 2005.

COVIN J.G., COVIN T. J., *Competitive Aggressiveness, Environmental Context, and Small Firm Performance*, Entrepreneurship Theory and Practice, n. 14/1990, pp. 35-50.

COVIN J.G., SLEVIN D. P., *A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour* Entrepreneurship Theory and Practice, n. 16/1991, pp. 7-25.

DE CLERQ D.D., SAPIENZA H. J., CRIJNS H., *The internazionalization of Small and Medium-Size Firms*, Small Business economics, n. 24/2005, pp. 409-419.

DE LEO F., *Le determinanti del vantaggio competitivo: il contributo della Resource – Based View*, EGEA, 1995.

DE LUCA A., *Strategie delle PMI in tempo di crisi:competitività con la Business Intelligence*, «PMI» 2009, n. 2, pp. 58-62.

DE LUCA A. *Innovazione e competitività delle PMI in Italia. Metodi e Modelli di mercato*, Franco Angeli, Milano, 2009

DRUCKER P. F., *The discipline of innovation*, Harwarh Business Review, n. 63/1985, 67-72.

FERRO L. *Le aziende preferiscono l'innovazione di processo* Il Sole 24 Ore 10 Novembre 2008

FERRUCCI L., *Strategie competitive e percorsi di crescita dell'impresa*. F. Angeli, Milano 2000.

G. HAWAWINI, V. SUBRAMANIAN e P. VERDIN, *Is Firms' Profitability Driven by Industry or Firm-specific Factors? A New Look at the Evidence*, in «Strategic

Management Journal», 24, gennaio 2003, pp. 1-16. (in R. M. GRANT, *Contemporary Strategy Analysis* 5/e, Oxford, Blackwell, Malden, 2005; trad. it. *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Il Mulino, Bologna, 2006).

GARAVAGLIA ERLICHER L., Slides "*Ambiente, mercato e strategia*", Politecnico di Milano.

GHEMAWAT P., *Strategy and the business landscape*, Pearson/Prentice Hall, 2006.

GRANT R. M., *The Resource Based Theory of competitive advantage: implication for strategy formulation*, in «California Management Review», 1991, Spring, pp.114-135.

GRANT R.M., *Contemporary strategy analysis* 5/e, Oxford, Blackwell, Malden, 2005 (trad. it. *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Il Mulino, Bologna, 2006).

GUATRI L., VICARI S., *Il marketing*, Mcgraw-Hill Libri Italia, Milano, 1999.

HALL R., *The strategic analysis of intangible resources*, in «Strategic Management Journal», 1992, n. 13, pp. 135-144.

HAMEL G., *Competition for competences and inter partner learning within international strategic alliances*, in «Strategic Management Journal», 1991, n. 12, pp. 83-108.

HINTERHUBER H., STUHEC U., *Competenze distintive ed outsourcing strategico*, in «Finanza, Marketing e Produzione», 1996, n. 4, pp.43-81.

HOFER C. W., SCHENDEL D., *Strategy formulation: analytical concepts*, West, 1978 (trad. it. *La formulazione della strategia aziendale*, Franco Angeli, 1984).

IACONO G., CARNEVALE V., *Processi, competenze, innovazione. Le chiavi per il miglioramento delle organizzazioni*. F. Angeli Milano 2007.

IANSTITI M., *Shooting the Rapids: Managing Product Development in Turbulent Environments*, California Management Review, n. 38/1995, pp. 37-58.

JOVANOVIĆ B., *New Technology and the Small Firms*, Small Business Economics, n. 16/2001, pp. 53-55.

KIM W. C., MAUBORGNE R. *Strategia Oceano Blu. Vincere senza competere*. Etas, Milano 2005.

- LAMBIN J. J., *Marketing strategico e operativo*, McGraw Hill libri Italia, 2000.
- LASSINI U., SALVATO C., *Apprendere come acquisire: lo sviluppo di competenze nei processi di crescita esterna*, in “Capaci di crescere. L’impresa italiana e la sfida della dimensione”, a cura di G. Corbetta, Egea, Milano, 2005.
- LAU T., CHOW I., *Organizational Capabilities and Performance of SMEs in Dynamic and Stable Environments*, The International Journal of Entrepreneurship and Innovation, n. 5/2004, pp. 221-229.
- LAZZARI M., *Un modello di gestione dei processi di cambiamento e ritorno al valore*, Amministrazione e Finanza, n. 1/2008, pp.55-63
- LIPPARINI A., *Le competenze organizzative. Sviluppo, condivisione, trasferimento*, Carocci, 1998.
- MAHONEY J. T., PANDIAN J. R., *The Resource Based View within the conversation of Strategic Management*, in «Strategic Management Journal», 1992, n. 13, pp. 363-380.
- MARINI D., *Come far crescere le piccole imprese*, Ilsole24ore, del 16/03/ 2005
- MARTELLI A., *Analisi strategica mediante scenari: dal macro al microambiente: teorie e metodi*, Milano, Etas libri, 1992.
- MERLINO M., Slides “*Strategia e modelli strategici*”, Università degli Studi di Bergamo.
- MONTECAMOZZO C. F. *Una strategia competitiva per uscire dalla crisi e il ruolo determinante dell’innovazione*, in «PMI», 2009, n.5, pp 48-51.
- NOLAN J. A., *It’s the third millennium: do you know where your competitor is?*, in «Journal of Business Strategy», 1999, November – December, pp. 11-15.
- ODORICI V., *Origine e sviluppi del concetto di gruppo strategico*, in “L’industria”, n. 17, pp. 841-857.
- ONETTI A., *Il “nodo” strategia – struttura nel governo d’impresa*, Università degli Studi dell’Insubria, 2002.
- ONIDA F. *Se il piccolo non cresce: piccole e medie imprese italiane in affanno*. Il Mulino, Bologna 2004.

- O'REAGAN N., GHOBADIAN A., *In search of the drivers of high growth in manufacturing SMEs*, Technovation, n. 26/2006, pp. 30-41.
- PELLICELLI G., *Strategie d'impresa*, EGEA - Università Bocconi Editore, Milano, 2005.
- PENROSE E. T., *The theory of the growth of the firm*, Blackwell, Oxford, 1972 (trad. it. *La teoria dell'espansione dell'impresa*, Franco Angeli, Milano, 1973).
- PETERAF M. A., *The cornerstones of competitive advantage: a Resource Based View*, in «Strategic Management Journal», 1993, n. 14, pp. 179-191.
- PODESTA' S., GOLFETTO F., *La nuova concorrenza : contesti di interazione, strumenti di azione, approcci di analisi*, Egea, 2000.
- PORTER M. E., *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, The Free Press NY. A Division of Macmillan (trad. it. *Il vantaggio competitivo*, Edizioni di comunità, 1996.)
- PORTER M. E., *Competitive Strategy – Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York, 1980 (trad. it. *La strategia competitiva - Analisi per le decisioni*, Editrice Compositori, Bologna, 1997).
- PORTER M. E., *On Competition*, Harvard Business School Press, Boston, 1998.
- PRAHALAD C. K., HAMEL G., *Competing for the future*, Harvard Business School Press, Boston, 1994 (trad. it. *Alla conquista del futuro: le nuove strategie per vincere la competizione economica e creare i mercati di domani*, Il Sole 24 ORE, Milano, 1999).
- PRAHALAD C. K., HAMEL G., *The core competence of the corporation*, in «Harvard Business Review», 1990, pp. 79-91.
- PRETI. P. *L'impresa forte: un manifesto per le piccole imprese*. Egea, Milano 2007
- QIAN G., LI L., *Profitability of Small and Medium Size Enterprises in High-Tech Industries: The Case of the Biotechnology Industry*, Strategic Management Journal, n. 24/2003, pp. 881-887.
- RINGLAND G., *Scenario planning: managing for the future*, New York, Wiley, 2006.
- RISPOLI M., *Sviluppo dell'impresa e analisi strategica*, Il Mulino, Bologna, 2002.

- ROMANO C. A., *Identifying Factors Which Influence Product Innovation: A case Study Approach*, Journal of Management Studies, n. 27/1990, pp. 75-95.
- RUMELT R. P., SCHENDEL D., TEECE D. J., *Fundamental Issues in Strategy: a research agenda*, Harvard Business School Press, 1994.
- RUMELT R. P., *Theory, strategy and entrepreneurship*, in TEECE D. J., *The competitive challenge. Strategies for industrial innovation and renewal*, Ballinger, 1987, pp. 137-158.
- SALONER G., SHEPARD A., PODOLNY J., *Strategic Management*, JOHN WILEY & SONS, New York, 2001 (trad. it. *Strategia d'impresa*, ETAS, Milano, 2002).
- SANCHEZ R., HEENE A., THOMAS H., *Dynamics of Competence-based competition. Theory and practice in the new strategic management*, Oxford, Pergamon Press, 1996.
- SBRANA R., Slides "*Marketing Management*", Università di Pisa.
- SCHERER F. M., *Industrial market structure and economic performance*, Rand McNally, Chicago, 1980 (trad. it. *Economia industriale: strutture del mercato, condotta delle imprese e performance*, UNICOPLI, Milano, 1985).
- SCHILLING M. A., *Strategic Management of Technological Innovation*, McGraw-Hill Companies, 2005 (trad. it. *Gestione dell'innovazione*, McGraw-Hill Companies, 2005).
- SCHUMPETER J. A., *Capitalism, socialism and democracy*, Harper & brothers, New York, 1947 (trad. it. *Capitalismo socialismo e democrazia*, ETAS libri, Milano, 1994).
- SILVA F., *Scienza economica ed economia aziendale*, Liuc Papers n. 3, Serie Economia e Impresa 1, 1993.
- SINATRA A., *Strategia aziendale*, De Agostini Scuola, Novara, 2006.
- TARDIA T., *Il bilancio come strumento di marketing*, in «PMI», 2006, vol. 12, fasc. 4, pp. 31-34.
- TEECE D. J., PISANO G., SHUEN A., *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, in «Strategic Management Journal», n. 18, pp. 509-533.
- TREVISANI D., *Competitività aziendale, personale, organizzativa. Strumenti di sviluppo e creazione del valore*, Franco Angeli, Milano, 2000.

- VALDANI E., *L'impresa proattiva*, Mc-Graw-Hill, 2000.
- VALDANI E., *Marketing strategico. Un'impresa proattiva per sviluppare capacità market driving e valore*, ETAS, 1995.
- VERHEES F. J. H. M., MEULENBERG M. T. G., *Market Orientation, Innovativeness, Product innovation, and Performance in Small Firms*, Journal of Small Business Management, n. 42/2004, pp. 134-154.
- VICARI S., *Nuove dimensioni della concorrenza: strategie nei mercati senza confini*, E.G.E.A., 1989.
- VISCONTI F., *Scelte strategiche e posizionamento delle PMI*, in P. Preti e M. Puricelli (a cura di) *La guida del Sole 24 Ore alla Gestione delle PMI*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2008.
- VISCONTI F., *Piccole imprese. Spirali di crisi, percorsi di successo*, Egea, Milano, 2006.
- VISCONTI F., *Strumenti e modelli per l'analisi della strategia*, in Preti P., Puricelli M., *Gestione delle PMI*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2008
- VOLPATO G., *Concorrenza, impresa strategie: metodologia dell'analisi dei settori industriali e della formulazione delle strategie*, Il Mulino, 1995.
- WERNERFELT B., *A Resource Based View of the strategy*, in «Strategic Management Journal», 1984, n. 5, pp.171-180.
- WOLF J. A., PETT T. L., *Small-Firm Performance: Modeling the Role of Product and Process Improvements*, Journal of Small Business Management, n. 44/2006, pp. 268-284.
- ZAHRA S. A., NIELSEN A. P., *Sources of Capabilities, Integration and Technology Commercialization*, Strategic Management Journal, n. 23/2002, pp. 377-398.