



Dipartimento di Economia e Management.
Cattedra di Economia e Gestione delle Imprese.

**Diversificazione trainata dall'innovazione tecnologica.
Il caso Amazon.**

RELATORE

Prof.ssa Maria Isabella Leone

CANDIDATO

Matteo Poccia

Matricola: 203491

ANNO ACCADEMICO 2017 – 2018

Sommario

Introduzione	3
Capitolo 1 ~ La diversificazione come strategia di crescita	5
1.1 La strategia aziendale.....	5
1.2 Il ruolo delle strategie di <i>corporate</i>	7
1.3 La strategia di Diversificazione	16
1.4 Perché diversificare?.....	19
1.5 Vantaggi, problematiche e potere di mercato.	21
Capitolo 2 ~ Innovazione tecnologica e sostenibilità.....	24
2.1 Impresa e innovazione	24
2.2 Da dove nasce l'innovazione?	28
2.3 Ricerca e sviluppo.....	33
2.4 Protezione e ciclo di vita dell'innovazione	37
Capitolo 3 ~ I principali Competitor di Amazon	42
3.1 Il grande settore.....	42
3.2 Le 4 “attrici” principali del settore.....	44
3.3 Analisi Benchmark.....	50
Capitolo 4 ~ Amazon e il legame tra innovazione e diversificazione.....	55
4.1 Amazon.....	55
4.1.1 Dalla libreria online Cadabra all'impero Amazon	55
4.1.2 La mission di Amazon	57
4.1.3 L'ambiente Competitivo	59
4.1.4 Diversificazione e innovazione da parte di Amazon.....	61
4.2 Innovazione e diversificazione	66
4.2.1 Sono legati fra loro?	66
4.2.2 R&S e Brevetti	69
4.2.3 La Diversificazione di Amazon e delle altre imprese rilevanti.....	75
Conclusioni	81
Bibliografia:.....	84

Introduzione

Molto spesso in questi ultimi anni si parla di innovazione sotto diversi punti di vista, cercando di capire come questa stia cambiando la vita di tutti i giorni. L'innovazione sta trasformando la vita del singolo individuo portando a grossi cambiamenti nella società, ci si relaziona in maniera diversa, si ha tutto più a portata di mano, sono aumentate le comodità, ed è diminuita la necessità di uscire di casa per fare delle commissioni.

L'innovazione però non ha cambiato solamente la vita quotidiana delle persone, ma anche il modo di fare impresa. Viviamo in un periodo in cui l'innovazione porta a dei cambiamenti continui, sostituendo molto velocemente le innovazioni precedenti con delle nuove. Questo costringe le imprese a dare una grossa importanza all'innovazione, per non rischiare di rimanere fuori dal mercato.

In questo documento si prenderà in esame come l'innovazione faccia da traino alla strategia di diversificazione attuata dall'impresa e verrà fatto partendo dalla descrizione dei due fenomeni presi singolarmente, per poi condurre un'analisi sui legami che si possono riscontrare tra essi, concludendo infine con il caso Amazon e l'analisi del settore dell'impresa stessa.

Nel primo capitolo è trattato il fenomeno della strategia di diversificazione e verrà descritto innanzitutto che cosa sia una strategia aziendale e i vari livelli di strategia che sono attuabili. Identificati i livelli, vista l'importanza per le strategie di corporate sul "dove competere", verrà descritto come comprendere le dinamiche all'interno di un settore attraverso il modello delle forze competitive di Porter. A seguire verrà descritto il singolo business e le sue tre dimensioni secondo il modello di Abell, andando poi a descrivere l'implementazione delle strategie di corporate da parte dell'impresa. Fatta una breve descrizione delle altre strategie di corporate, ci si soffermerà sulla strategia di diversificazione, analizzandone le modalità, i requisiti, le motivazioni e soprattutto gli effetti che derivano dalla sua applicazione.

Nel secondo capitolo viene trattata l'innovazione, descrivendo in quali forme può avvenire e l'importanza che essa ha nel periodo in cui viviamo. Dopo aver descritto il modo in cui i consumatori si approcciano ad una nuova innovazione, si passerà alla descrizione delle varie fonti da cui essa si scaturisce. Nella descrizione delle possibili fonti dell'innovazione vengono presi in considerazione tutti i fattori che possono influenzare maggiormente la possibilità di innovare, come il grado di formalizzazione e

standardizzazione o il fenomeno dei *cluster* e *spillover tecnologici*. Successivamente verrà quindi analizzata in maniera più specifica l'attività di ricerca e sviluppo all'interno delle imprese, analizzandone anche i vari modelli che sono stati utilizzati nel corso degli anni soffermandoci anche sui modelli attualmente più utilizzati, come quello dell'*open innovation*. Infine verrà descritta la protezione attuabile dalle imprese sull'innovazione e il ciclo di vita che viene percorso dall'innovazione.

Nel terzo capitolo, viene fatta una descrizione dei principali concorrenti di Amazon considerando genericamente il settore di internet. Sono state prese in considerazione le quattro imprese, inclusa Amazon, che attualmente dominano il mercato e compiono tra di esse una fortissima concorrenza in settori diversi. Infatti parlare di settore di Internet è sicuramente riduttivo, poiché si parla di aziende che sono ampiamente diversificate nei settori più disparati. Per comprendere al meglio i settori in cui queste imprese competono tra loro, viene fatta inizialmente un'analisi dei ricavi per segmento e successivamente un'analisi Benchmark sui fattori che sono maggiormente rilevanti.

Nel quarto capitolo, viene inizialmente descritto il caso di Amazon. Viene descritta principalmente quella che è la storia dell'impresa dalla nascita fino ai nostri giorni, per poi passare alla *mission* dell'azienda che ha da sempre caratterizzato ogni sua strategia. Successivamente viene poi fatta la descrizione dell'ambiente competitivo dell'impresa sotto il punto di vista dell'impresa stessa e illustrata la descrizione delle strategie di diversificazione e innovazione adottate da Amazon. Quest'ultimo, descrivendone la sua filosofia generale rivolta all'innovazione continua e alla dominazione del mercato "totale".

Nella seconda parte del capitolo, vengono analizzati i possibili fattori che dimostrano il collegamento tra innovazione e diversificazione. Dopo una descrizione iniziale è stata fatta un'analisi sui fattori relativi a numero di brevetti e alla spesa in ricerca e sviluppo mettendoli in confronto con il grado di diversificazione delle imprese utilizzate. Sono state prese in considerazione le imprese che riguardo a questi due fattori proponevano risultati rilevanti per l'analisi in questione.

Al termine di questa analisi, vengono tratte le conclusioni in base ai risultati ottenuti.

Capitolo 1 ~ La diversificazione come strategia di crescita

1.1 La strategia aziendale

Prima di arrivare a parlare di strategie di *corporate*, bisogna definire quello che è il concetto di strategia aziendale. La strategia aziendale consiste nella definizione degli obiettivi a lungo termine, la condivisione e la pervasività degli obiettivi strategici all'interno dell'azienda, la pianificazione e lo sviluppo di azioni volte a orientare la gestione aziendale verso i propri obiettivi e la creazione di valore, l'acquisizione e l'allocazione delle risorse necessarie (Tiscini 2014).

La strategia aziendale consiste quindi essenzialmente in una serie di azioni che consentono di mettere in relazione l'impresa con il proprio ambiente di riferimento. Quando parliamo di ambiente di riferimento, ci rivolgiamo a quei settori con i quali l'organizzazione interagisce in modo diretto e che hanno un impatto immediato sulla capacità dell'organizzazione di raggiungere i propri obiettivi (Tiscini, 2014). L'impresa crea con il proprio ambiente di riferimento diverse relazioni in cui, a seconda del settore specifico dove compie l'azione, vi sarà un diverso grado di influenza da parte della stessa impresa sul settore e del settore sull'impresa. Ogni impresa riceverà nel periodo in cui opera diversi input, sotto forma di fattori produttivi e di influssi di diversa natura che trasformerà in output che ritrasmetterà all'ambiente.

L'impresa si propone quindi come un sistema di relazioni aperto che interagisce con l'ambiente in cui è inserito e dal quale derivano condizionamenti reciproci che investono l'attività di governo dell'impresa stessa e gli interessi di cui sono portatrici le molteplici forze operanti nell'ambiente stesso.

Tra i fattori che incidono maggiormente sull'attività di governo delle imprese vi sono:

- a) gli *stakeholder*¹, che sono interessati alle decisioni che vengono fatte dalle singole imprese;

¹ Cioè tutti quei soggetti, individui od organizzazioni, attivamente coinvolti in un'iniziativa economica, il cui interesse è negativamente o positivamente influenzato dal risultato dell'esecuzione, o dall'andamento, dell'iniziativa e la cui azione o reazione a sua volta influenza le fasi o il completamento di un progetto o il destino di un'organizzazione (Treccani).

- b) il sistema giuridico formale cioè tutte le leggi e istituzioni che regolano gli assetti di governo e il controllo sul loro operato;
- c) il contesto istituzionale, cioè le regole e la cultura propri di ciascun sistema o paese;
- d) il sistema politico del contesto di riferimento.

Uno dei punti più importanti nella messa in campo di una qualsiasi strategia è la definizione di obiettivi realistici e misurabili da perseguire coerentemente con i contenuti, le modalità di attuazione, gli orizzonti temporali e le risorse da allocare al disegno strategico rivolto alla creazione di un determinato vantaggio competitivo. Per definire sinteticamente gli obiettivi strategici dell'impresa che risulti razionale, in quanto ispira la sopravvivenza e lo sviluppo equilibrato dell'impresa a lungo termine si mette in capo la creazione del "valore".

Con il termine valore si intende una grandezza espressa in termini monetari con la quale viene misurata la dimensione economica dei beni e della ricchezza prodotta dall'attività dell'impresa, che rappresenta il presupposto per garantire il raggiungimento delle finalità ultime aziendali (Genco,2017). Questo vale qualunque siano le finalità ultime aziendali, siano esse la sopravvivenza, la crescita o la massimizzazione del profitto. Il valore creato verrà ripartito su diversi profili e a riguardo esistono due diversi approcci teorici: il primo riguarda la *stakeholder view*, che sostiene che la priorità nella ripartizione del valore vada assegnata alla soddisfazione delle aspettative di una categoria più o meno ampia di portatori di interessi, per il contributo che questi forniscono al successo dell'impresa che si misura appunto sulla base dell'attitudine a soddisfare la molteplicità di interessi coinvolti; il secondo, la *shareholder view*, si contrappone al primo sostenendo che la soddisfazione delle aspettative dell'azionista costituisce l'obiettivo primario nella creazione del valore² (Genco,2017).

² Bisogna considerare che la creazione della ricchezza per l'azionista non esclude la creazione del valore per gli altri *stakeholder*. Questo perché tende a garantire la sopravvivenza dell'impresa che è Interesse primario di tutti gli stakeholder (Grant 2008), assicura che siano stati soddisfatti tutti gli stakeholder poiché il diritto di proprietà degli azionisti ha natura residuale, infine presuppone che l'impresa attui comportamenti volti alla creazione di valore verso tutti gli interlocutori vista la ricerca di una redditività elevata.

Nel caso che andremo ad analizzare più avanti, parlando della lettera agli azionisti da parte del CEO (*Chief Executive Officer* o amministratore delegato) e fondatore dell'impresa, si vedrà come l'impresa in questione sia più orientata verso il primo approccio. Il concetto di valore va osservato anche dal punto di vista del cliente. L'impresa crea valore per il cliente solo se esso riconosce al sistema di offerta proposto un valore d'uso percepito maggiore o uguale al valore atteso. Massimizzare il valore per il cliente, vuol dire formulare e attuare strategie rivolte ad ottenere il più ampio differenziale positivo possibile tra benefici e costi percepiti dal cliente durante il processo di acquisto ed uso dei prodotti o servizi offerti.

Un'efficace creazione del valore nei confronti del cliente porta ad un elevato livello di soddisfazione del consumatore, portando diversi benefici per l'impresa. Questo avviene in quanto il cliente presenterà una maggiore fedeltà all'impresa, potrà accettare di pagare un *premium price*³ per il fatto di essere soddisfatto dall'esperienza con la stessa e rappresenterà una barriera all'entrata per i concorrenti svolgendo un'azione promozionale nei suoi confronti.

1.2 Il ruolo delle strategie di corporate

Le strategie d'impresa possono riguardare un singolo business o l'insieme dei business che rientrano nella attività complessiva dell'impresa. Le decisioni strategiche assunte a livello di singolo business dovranno poi trovare un'opportuna integrazione in decisioni di tipo globale riferite al complessivo portafoglio dei business in cui si sviluppa l'attività aziendale. Tali decisioni consentiranno poi di pervenire alla scelta della strategica ottimale complessiva. Bisognerà quindi decidere per prima cosa dove l'azienda andrà a competere e come intenderà farlo all'interno delle aree in cui opererà. La strategia viene distinta in tre livelli, ognuno con dei determinati compiti e responsabilità all'interno di una organizzazione aziendale.

Le Strategie si dividono in tre categorie:

³ Con *premium price* si indica il prezzo più alto di una merce in assortimento, si applica a prodotti e marche sul mercato ritenute dai consumatori non facilmente sostituibili con i prodotti e marche concorrenti.

Figura 1: I livelli della strategia.



Fonte: Elaborazione autore

a) Le Strategie Funzionali che sono di competenza dei responsabili di funzione e contribuiscono alla redditività di impresa in ragione delle leve operative effettivamente impiegabili (Tiscini 2014).

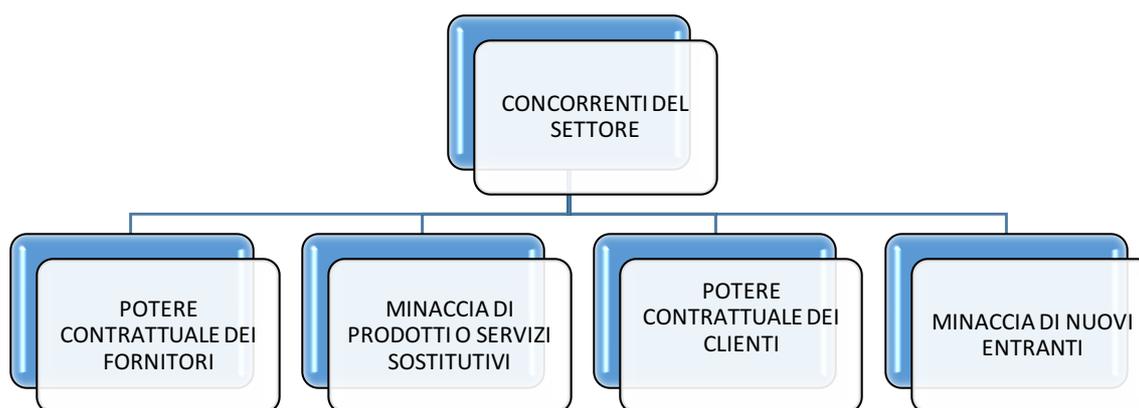
b) Le Strategie Business che sono di competenza delle unità divisionali e puntano ad una redditività in termini di vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti (Tiscini 2014). Il singolo business costituisce l'oggetto delle scelte strategiche rivolte alla creazione, difesa e rafforzamento del vantaggio competitivo in funzione del dinamismo dell'ambiente esterno e di uno specifico ambito competitivo caratterizzato da specifici connotati strutturali.

c) Le Strategie di Corporate, che sono di competenza del vertice aziendale, mirano al conseguimento di una redditività scaturita dalla configurazione e dal coordinamento delle attività multibusiness condotte dall'impresa nel suo complesso (Tiscini 2014).

Le strategie di corporate rispondo alla domanda "Dove competere?", infatti determinano il campo di operatività dell'impresa da un punto di vista di quei settori e mercati nel quale operare. Per poter fare ciò bisogna compiere un'analisi del settore e più specificatamente si devono comprendere le dinamiche all'interno del settore che sono guidate dalle forze

che formano l'ambiente competitivo⁴. Un modello ampiamente consolidato per questo compito è quello delle "Cinque forze Competitive" di Michael Porter (1982), secondo cui queste forze hanno una rilevanza particolare sull'ambiente competitivo delle imprese.

Figura 2: Cinque forze competitive"



Fonte: Elaborazione autore

La prima forza da prendere in considerazione è quella relativa ai concorrenti del settore, ossia alla concentrazione del settore. La concentrazione va considerata sia in termini assoluti che relativi. Facendo riferimento ai termini assoluti si individua il numero di imprese che, nel loro insieme e a partire dalle più grandi, spiegano una determinata percentuale del valore totale del parametro di misurazione. Ciò nonostante la concentrazione assoluta non è tuttavia sufficiente per comprendere l'intensità della concorrenza nel settore, occorre quindi considerare anche la concentrazione relativa che fa riferimento alle dimensioni relative delle imprese del settore⁵ (Caroli 2017). L'intensità

⁴ Ambiente competitivo: l'ambiente competitivo dell'impresa è costituito dall'insieme di attori con i quali essa stabilisce interazioni sia attive che passive. L'attributo competitivo non indica quindi semplicemente l'ambiente dove l'impresa compete, ma, quello dove operano gli attori e si manifestano le forze che interagiscono in modo più intenso con essa, contrastandone o favorendone lo svolgimento.

⁵ Si considera quindi la distribuzione delle quote di mercato delle imprese rispetto al valore medio.

della competizione tra le imprese nel settore è influenzata anche dal rapporto esistente tra la dimensione della domanda e la dimensione dell'offerta. Nel caso in cui la seconda sia maggiore della prima, le imprese cercano di attuare strategie competitive atte a evitare la riduzione del proprio volume di vendite.

Le barriere all'uscita sono un fattore rilevante e consistono in ostacoli di natura strutturale che rallentano o addirittura impediscono l'uscita dal settore⁶ (Caroli, 2017). Esse quindi rallentano o impediscono la contrazione dell'offerta complessiva e il suo bilanciamento rispetto alla minore domanda.

Ovviamente l'intensità della concorrenza che caratterizza un determinato settore in una certa fase storica può essere valutata attraverso l'osservazione dei comportamenti posti in essere dalle imprese. I comportamenti che indicano una forte competizione possono riguardare un frequente cambiamento dei prezzi, un ripetuto lancio di nuovi prodotti o di significative innovazioni e un incremento degli investimenti in comunicazione.

La minaccia di nuovi entranti è la seconda forza considerata da Porter, e riguarda quelle imprese che non fanno parte del settore ma che dispongono delle condizioni potenziali per entrarvi (Caroli, 2017). Questa pressione competitiva può portare le imprese operanti nel settore a modificare le strategie che adotterebbero se non vi fossero significativi concorrenti potenziali. Ad esempio potrebbero portare all'abbassamento dei prezzi di vendita al fine di ridurre la convenienza per altri operatori ad avviare una nuova attività nel settore o portare all'acquisizione di quelle imprese che operano nel settore, ma in una posizione complessivamente debole che le renderebbe facilmente incorporabili anche da un concorrente esterno (Caroli, 2017).

L'impatto sulle condizioni del settore dipende dal modo in cui tale entrata è posta in essere. A questo proposito vi sono tre alternative principali: la creazione di una nuova unità produttiva, l'acquisizione di un'azienda già operante nel settore e la collaborazione strategica con un'impresa già operante nel settore.

Certamente la prima modalità è quella che può portare un maggiore aumento della competitività, dal momento che aumenta l'offerta complessiva. Nella seconda, l'acquisizione, vi sarà comunque una tendenza ad aumentare la concorrenza. Questo è

⁶ Motivi che possono generare questo tipo di barriere sono: il grado di idiosincronicità degli impianti; il livello di interrelazioni produttive, commerciali o strategiche con altri business in cui l'impresa è impegnata; l'intervento di attori istituzionali; l'azione di forze interne all'impresa.

dovuto dal fatto che probabilmente il nuovo proprietario cercherà di far crescere la posizione competitiva dell'impresa. Nella terza modalità, quella di entrata, l'impresa esterna non rappresenta un vero e proprio concorrente, ma si configura come un attore che gioca un ruolo nelle dinamiche competitive. L'impatto però deve essere obbligatoriamente legato anche alla probabilità che i concorrenti potenziali possano effettivamente esercitare l'opzione di entrata. Questa probabilità dipende dalla presenza e dal livello delle barriere che proteggono il settore, che influenzano la convenienza economica e strategica per le imprese al di fuori del settore prima di iniziare ad operarvi. Esse determinano uno svantaggio a carico delle imprese esterne in termini di maggiori costi o minori ricavi potenziali relativamente a quelli mediamente sostenuti dalle imprese già presenti nel settore. Le barriere all'entrata possono essere di tre tipi:

- Le barriere istituzionali, che sono determinate dalla legge, impediscono in maniera assoluta o vincolano a determinate condizioni e procedure l'entrata di un nuovo operatore nel settore (Caroli, 2017)
- Le barriere strutturali, che derivano da elementi che caratterizzano il settore e l'equilibrio esistente tra gli attori che ne fanno parte. Queste hanno origine diversa, possono derivare da economie di scala, economie di esperienza, economie di estensione e vantaggi di costo assoluti (Caroli, 2017)
- Le barriere strategiche, che derivano da comportamenti che le imprese già presenti nel settore attuano o minacciano di attuare con l'obiettivo esplicito di scoraggiare l'entrata dei concorrenti potenziali o, comunque di renderla particolarmente onerosa. Per esercitare effettivamente questa azione di deterrenza, la barriera strategica deve essere percepita come credibile⁷ (Caroli, 2017).

⁷ Per essere percepita come credibile devono concorrere due condizioni: innanzitutto deve essere, per l'impresa già presente nel settore, più conveniente sia dal punto di vista economico che strategico sostenere l'impegno della barriera strategica, piuttosto che non interferire con il comportamento del nuovo concorrente. La seconda condizione è la sostenibilità finanziaria, sempre dell'impresa già presente, nell'attuazione della strategia. Va considerato sia in termini assoluti che relativi (cioè rispetto alle disponibilità che il potenziale entrante può utilizzare).

La terza forza che agisce sulla competitività del settore sono i prodotti o i servizi sostitutivi, ossia quei prodotti o servizi che anche avendo caratteristiche merceologicamente diverse hanno una analoga funzione d'uso. Due prodotti o servizi sono sostitutivi quando la loro elasticità incrociata è positiva ed elevata: all'aumentare del prezzo di uno, si espande in maniera notevole la domanda dell'altro, e viceversa (Caroli 2017).

L'effettiva pressione competitiva che questi prodotti possono compiere dipende dalla percezione che hanno gli acquirenti di un determinato prodotto o servizio dei suoi eventuali sostituti e della convenienza relativa di questi ultimi rispetto ai primi⁸.

Le ultime due forze sono inerenti al potere contrattuale e rispettivamente dei fornitori e dei clienti. Tanto più i fornitori hanno il controllo della relazione con l'impresa cliente quanto più tenderanno a imporre condizioni contrattuali a loro favorevoli, a partire dal prezzo di vendita ai tempi di pagamento, dal rapporto prezzo-qualità del prodotto alla dimensione dei lotti minimi di ordinazione e alle modalità di assistenza. La stessa cosa vale per i clienti, che però a differenza dei fornitori che si trovano a monte rispetto all'impresa, essi si trovano a valle.

A queste successivamente verranno aggiunte altre due forze quali l'intervento degli *stakeholder* non imprese, direttamente coinvolte nel contesto competitivo e il grado di integrazione tra imprese complementari rispetto al mercato (Caroli, 2017). Va comunque sottolineato che queste forze variano nel tempo al progredire del ciclo di vita del settore al quale sono riferite, quindi le indicazioni fornite dal modello hanno breve durata e richiedono un progressivo aggiornamento. Il fine ultimo di questo modello è quello della determinazione della redditività potenziale a cui l'impresa può aspirare operando in quel dato settore, quindi nonostante i suoi limiti, risulta fondamentale per comprendere le possibilità di profitto per l'impresa in quel settore (Caroli, 2017).

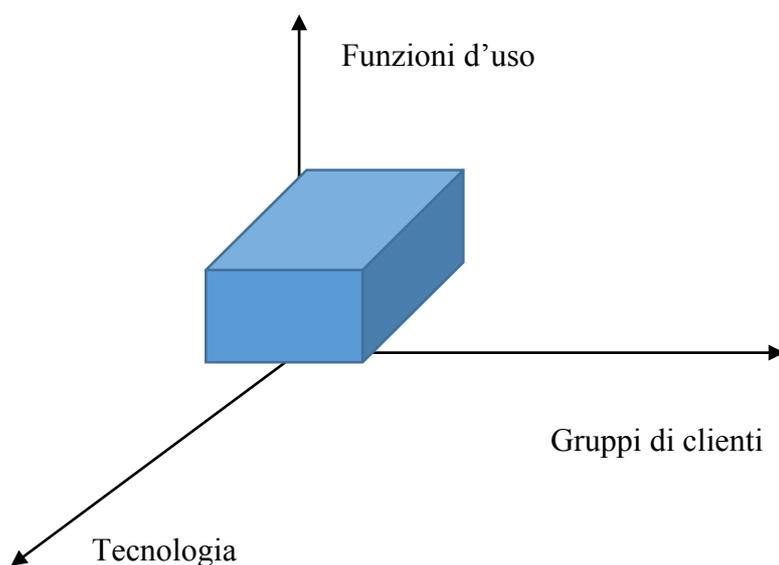
L'impresa potrà di conseguenza raggiungere il suo obiettivo operando a livello di singolo business con le strategie competitive, e a livello di impresa nel suo complesso con le strategie di corporate.

⁸ Come per il caso dei concorrenti potenziali, anche nei confronti dei produttori di beni sostitutivi le imprese possono attuare delle mosse per ridurre la pressione competitiva. Alcune di queste mosse possono essere: il miglioramento del rapporto valore/prezzo del prodotto rispetto a quello dei beni sostitutivi o il riposizionamento del prodotto.

Per quanto riguarda il singolo business, esso può essere identificato seguendo lo schema proposto da Abell (1980) e cioè in funzione della combinazione di tre dimensioni: i gruppi di clienti, le funzioni d'uso e le tecnologie. I gruppi di clienti individuano i segmenti di clientela da soddisfare, le funzioni d'uso esprimono i bisogni di questi gruppi di clienti che l'impresa può soddisfare con la propria offerta commerciale e le tecnologie invece attengono alla modalità attraverso cui il bisogno può essere soddisfatto⁹ (Tiscini, 2014). Le possibilità di combinazione di queste tre dimensioni sono varie e molteplici, la stessa funzione d'uso ad esempio può essere soddisfatta con tecnologie differenti e allo stesso modo, un unico prodotto può rispondere a funzioni d'uso differenti.

Nelle proiezioni delle tre dimensioni vengono riportati i fattori chiave per l'impresa per ognuna delle tre componenti del business (Tiscini, 2014). L'intersezione dei punti congiungenti i tre spazi va così a formare un solido che identifica quella che viene denominata area strategica d'affari, ossia quella combinazione di gruppi di clienti, funzioni d'uso e tecnologie in cui il business dell'impresa si sviluppa. (Tiscini, 2014).

Figura 3: Combinazione delle tre dimensioni Abell.



Fonte: elaborazione autore

⁹ Sono quindi rappresentate dalle alternative in termini di prodotto/servizio destinato al mercato.

Invece il coordinamento e la configurazione sono i principi che guidano la pianificazione e l'implementazione delle strategie di corporate. La configurazione, si riferisce alla definizione dei confini dell'impresa e viene realizzata lungo tre direttrici: Settoriale, Geografica e Dimensionale. Ognuna delle sopra citate direttrici identifica una strategia di corporate: Settoriale – Diversificazione; Geografica – Internazionalizzazione; Dimensionale – Integrazione verticale (Tiscini, 2014).

Per quanto riguarda la diversificazione verrà trattata e approfondita nei paragrafi successivi. Qui di seguito verranno descritte quelle che sono le altre strategie di *corporate*.

L'integrazione verticale ha inizio con la determinazione dei confini verticali dell'attività svolta dall'impresa, che a seconda della direzione intrapresa, può essere definita a monte o a valle. Questa strategia consiste nell'integrazione delle attività lungo la filiera economico-produttiva, ossia nell'andare ad occupare quei business precedentemente presidiati da propri fornitori (a monte) o da propri clienti (a valle)¹⁰ (Tiscini, 2014). Tale strategia può essere molto utile se l'impresa intende ridurre i costi di transazione, avere un maggiore controllo delle attività produttive che più direttamente partecipano alla creazione del vantaggio competitivo e per impedire "fuoriuscite" di competenza rilevanti. Naturalmente, ne conseguiranno anche diversi effetti negativi come l'aumento dei costi di amministrazione o di coordinamento interno e un aumento del livello degli investimenti fissi (rigidità).

Il criterio principale per determinare i confini verticali è il costo tenuto conto che l'impresa valuterà se è in grado di realizzare al suo interno quel determinato output ad un costo inferiore al prezzo che sosterebbe se lo acquistasse invece sul mercato. Il costo nel caso di produzione interna comprenderà i costi di produzione relativi all'attività in questione e i costi amministrativi derivanti dalla gestione dell'attività all'interno dell'impresa (Tiscini, 2014). Il costo nel caso di acquisto sul mercato comprenderà invece il prezzo di acquisto e l'insieme dei costi che l'impresa sostiene per le operazioni inerenti

¹⁰ Se magari ci si occupa della lavorazione del legno che successivamente verrà utilizzato per dei mobili si può decidere di integrarsi a valle iniziando a produrre i mobili da sé a posto che vendere il legno lavorato. Quindi si passa dal vendere il legno lavorato a vendere direttamente il mobile prodotto, sostituendo la fase successiva nella filiera produttiva. Stessa cosa posso integrarmi a monte se a posto che comprare il legno grezzo da qualcuno, inizio a reperirlo autonomamente.

l'acquisto sul mercato¹¹ (Tiscini, 2014). Sono certamente da considerare anche l'entità dei "costi di cambiamento", cioè quei costi che l'impresa sostiene per integrarsi verticalmente o, al contrario, per de-integrarsi e ricorrere al mercato.

I confini verticali cambiano anche in relazione al ciclo di vita del settore.

Nella fase iniziale l'impresa è solitamente molto integrata sia a monte che a valle, poiché è praticamente costretta svolgere l'intero ciclo produttivo e spesso anche a provvedere direttamente alla commercializzazione dell'output (Caroli, 2017).

Nella fase di sviluppo dell'impresa, a seguito della rapida crescita della domanda di un determinato prodotto, viene incentivato l'aumento della produzione e quindi di tutte le attività necessarie al raggiungimento di tale scopo. Questo comporta la possibilità per l'impresa di specializzarsi su alcune delle attività interne, trovando soggetti esterni in grado di svolgere le altre (Caroli, 2017).

Nella fase di maturità invece non vi è una tendenza univoca dal momento che da un lato si ha la necessità di rendere la struttura dei costi più flessibile possibile insieme ad una stabilità di relazione sia a monte che a valle, dall'altro vi è la necessità di recuperare aree di mercato e di individuare nuove opportunità di profitto che possano rendere conveniente riportare al suo interno alcune delle attività (Caroli, 2017).

L'internazionalizzazione invece si riferisce ad una strategia volta all'espansione dell'impresa oltre i confini nazionali e può riguardare: acquisti, produzione, vendita, ricerca e sviluppo e finanza (Tiscini, 2014). Pertanto, le imprese, possono svolgere all'estero una o più funzioni del proprio processo. La crescita dell'impresa attraverso questa strategia è favorita dalle sue caratteristiche specifiche e dalla disponibilità di risorse distintive in nuovi mercati geografici. La decisione di internazionalizzazione richiede un'attenta analisi dei costi, in particolare quelli connessi all'adattamento dei prodotti alle preferenze dei paesi esteri che si è deciso di servire. Maggiore è la necessità di adattamento, maggiori saranno i costi dell'internazionalizzazione e quindi minore il suo potenziale profitto.

L'impresa, a livello di corporate, deciderà quindi in che modo operare in base alla possibilità di un eventuale crescita e di un aumento dei profitti derivanti dalla messa in atto di una di queste strategie.

¹¹ Si parla di costi transazionali.

1.3 La strategia di Diversificazione

Una definizione articolata di diversificazione si può trarre dallo schema teorico elaborato da Ansoff (1957) in tema di strategie di sviluppo dell'impresa secondo il quale le scelte strategiche possono essere specificate sulla base di due parametri: i prodotti e i mercati. Ansoff utilizza inoltre il concetto di "missione" che corrisponde alle funzioni che il prodotto deve assolvere rispetto al mercato e cioè al tipo di bisogno soddisfatto (Genco, 2017). Egli utilizza il concetto di "missione" poiché lo ritiene più corretto di quello di "cliente" in quanto esso può richiedere "missioni" diverse, ognuna delle quali soddisfatta da prodotti diversi. Ritiene quindi che con la differenziazione, l'impresa si allontani simultaneamente dalla linea produttiva e dalle missioni in atto.

Una definizione diversa la troviamo nella *Resource Based View*, che intende per diversificazione quando nell'impresa si realizza un incremento discontinuo ed a somma positiva dei *core factor* cioè quando nuove e significative competenze distintive o risorse immateriali si aggiungono e non si sostituiscono alle precedenti (Genco, 2017). Quindi, le direttrici di sviluppo dell'impresa si fondano essenzialmente sul confronto tra competenze distintive possedute e competenze necessarie per lo svolgimento dell'attività che si vuole intraprendere.

Utilizzando una definizione più comunemente accettata e utilizzata, la strategia di diversificazione consiste nel sviluppare la presenza competitiva dell'impresa in settori differenti e non necessariamente correlati (Genco, 2017). L'ingresso in nuovi settori e l'investimento nel portafoglio in essere sono definiti strategie di crescita (Genco, 2017). Tali strategie di crescita sono costituite da tre elementi essenziali: dove crescere, perché crescere e come crescere (Genco, 2017).

La Diversificazione può essere posta in essere in diverse modalità:

- 1) Crescita interna, quindi tramite il "rinforzo operativo" riguardante un business già presente nel portafoglio in cui l'impresa è diversificata. Questo tipo di strategia ha l'obiettivo di conferire le risorse aziendali per aumentare le dimensioni di un business presente nel portafoglio e di consolidarne la posizione di vantaggio competitivo (Genco, 2017). Si mette in atto l'espansione interna quando l'impresa ha al suo interno molte risorse eccedenti, risorse ed abilità che le permettano di avviare una

nuova area strategica ed essere competitiva, costi inferiori rispetto all'espansione esterna e non ha urgenza di lanciare i prodotti. I principali vantaggi che ne conseguono sono sicuramente quelli di poter gestire direttamente tutti i business e la maggiore compatibilità con la cultura aziendale.

- 2) Crescita esterna, che può avvenire tramite accordi con imprese già presenti nel settore in cui si diversifica o tramite acquisizioni e fusioni di imprese presenti nei settori dove si vuole andare ad operare (Genco, 2017). Per quanto riguarda gli accordi si parla di joint venture, franchising e licenze che permettono all'impresa di avere una maggiore flessibilità organizzativa rispetto alle acquisizioni o fusioni. Nel caso di acquisizioni e fusioni verranno prese in considerazione le aziende che: a) hanno prospettive brillanti di crescita ma sono a corto di capitale, b) quelle sottovalutate e che quindi vengono acquisite a bassi costi c) quelle con problemi e che possono essere ristrutturate grazie alle risorse e capacità dell'impresa acquirente. I vantaggi che ne derivano sono la rapidità d'accesso al nuovo settore, l'ottenimento immediato delle risorse per il raggiungimento di un vantaggio competitivo e l'eliminazione di potenziali concorrenti (Genco, 2017). L'impresa che riuscirà ad applicare efficacemente questa strategia riuscirà a creare un valore maggiore rispetto ad una "mono business", in quanto il valore dei diversi business aggregati è superiore rispetto alla somma del valore dei singoli business considerati separatamente.

La Diversificazione può essere a sua volta di due tipologie: "conglomerale" o "concentrica/correlata". La Diversificazione concentrica indica la situazione in cui l'impresa diversifica in aree di business dove è possibile sfruttare significative sinergie produttive¹² e/o di marketing (Caroli, 2017). Quando l'impresa decide di mettere in atto questo tipo di strategia di diversificazione deve procedere ad isolare le attività che generano valore nelle quali possiede un significativo *know-how*¹³, fungibile anche in altre

¹² Cioè la possibilità d'integrazione di varie attività produttive e organizzative volta al conseguimento di una maggiore efficienza e di risultati economici più vantaggiosi.

¹³ Cioè il complesso di conoscenze ed esperienze tecniche non brevettate, talvolta di carattere segreto, utili o necessarie al conseguimento di determinati scopi industriali, quali il miglioramento tecnico qualitativo o quantitativo dei processi di produzione, lo sviluppo delle ricerche, il perfezionamento dei controlli (Treccani).

unità di business o in nuovi business (Caroli,2017). Nel caso in cui la diversificazione avvenga per mezzo di acquisizione o tramite la creazione di *joint venture*¹⁴ o *partnership*, il trasferimento può andare in entrambe le direzioni (da business esistenti a quelli nuovi e viceversa).

La diversificazione conglomerale, descrive l'espansione dell'impresa in settori sostanzialmente privi di alcun collegamento tecnico-produttivo o di mercato con quelli in cui essa è già insediata (Caroli, 2017). Consiste quindi essenzialmente nell'identificare dei business ai quali sono associate buone opportunità di profitto e non cercando di sfruttare le sinergie esistenti tra i business. Si avrà così la conseguenza che il vantaggio competitivo di cui l'impresa gode in ogni business non andrà oltre a quello che ogni unità di business avrebbe se fosse indipendente dalla casa madre (Genco, 2017). In poche parole, il vantaggio competitivo dell'unità di business è determinato unicamente dalla sua strategia di business. Questo tipo di strategia viene spesso messa in atto mediante l'acquisizione di altre imprese. L'impresa in questo caso potrebbe quindi decidere di operare secondo una visione speculativa, cercando cioè di realizzare profitti a breve termine mediante l'acquisizione di imprese sottostimate dal mercato o con problemi finanziari. Viceversa, potrebbe operare con una visione a lungo termine, entrando in business fortemente attrattivi che garantiscano un'elevata profittabilità o *cash flow* potenziali molto soddisfacenti per l'azionista. Per cui, mentre la diversificazione conglomerale si basa in gran parte su un approccio finanziario, la diversificazione concentrica si basa su un approccio strategico di valorizzazione delle risorse e competenze aziendali.

Imprese come Amazon e Google, nel tempo, hanno avviato sempre più processi di diversificazione anche in business diversi da quelli di appartenenza, basti pensare ad Amazon con l'acquisizione della catena di supermercati *Whole foods* e a Google con la creazione nel 2015 della società Alphabet.¹⁵

¹⁴ Accordo tra due o più imprese che si impegnano a collaborare per il perseguimento di uno specifico obiettivo (Treccani).

¹⁵ Una holding conglomerata che opera in diverse aree d'affari, che a sua volta controlla Google stessa.

Le sinergie produttive sono quelle che consentono all'azienda di incrementare i flussi di reddito dalle attività esistenti mediante vantaggi economici che si realizzano quando la gestione produttiva di due o più aziende avviene in modo congiunto (Genco, 2017). Il concetto di gestione produttiva visto come business dal punto di vista della catena del valore, significa coordinare i processi produttivi all'interno di due o più catene e poter creare delle relazioni fra le attività di una catena con quelle di un'altra. Sarà necessario quindi capire quale sia il grado di correlazione presente tra due settori diversificati dell'impresa per comprendere al meglio le sinergie che possono essere sfruttate dall'impresa stessa. Per fare ciò vi sono tre criteri fondamentali: la sua intensità; la sua direzione e i fattori in relazione ai quali si esprime la correlazione stessa (Caroli, 2017). L'intensità della correlazione si riferisce alla presenza di sinergie tra i business diversificati (Caroli, 2017). La correlazione può avere una direzione verticale oppure orizzontale. Si parla di correlazione verticale quando è indirizzata verso settori a monte o a valle di quello in cui l'impresa opera (Caroli, 2017). Si ha invece la correlazione orizzontale quando i comparti condividono con quello di origine uno stesso macromercato o una stessa applicazione tecnologica (Caroli, 2017).

Infine, i fattori in relazione ai quali si esprime la correlazione stessa possono essere relativi al mercato e alle attività di marketing, oppure alla produzione o alle tecnologie chiave. Se è difficile calcolare il grado di correlazione in maniera quantitativa è invece più facile quantificare il grado di diversificazione in sé. Per farlo si utilizzano gli indici di concentrazione assoluta e relativa, considerando la quota di fatturato o di volume della produzione totale dell'impresa, realizzata nelle prime aree di business diversificate in cui essa è presente¹⁶.

1.4 Perché diversificare?

Vi sono diversi motivi per cui l'impresa senta la necessità di doversi diversificare. La spinta principale alla diversificazione è la difficoltà dell'impresa di espandersi rimanendo nel proprio business di origine. Questo può accadere perché il tasso di crescita della

¹⁶ Allo stesso modo è possibile calcolare un indice di Herfindahl applicato alla diversificazione dell'impresa

domanda potrebbe essere troppo basso, per una concorrenza eccessivamente intensa o per il verificarsi della riduzione della redditività potenziale del mercato (Caroli, 2017). L'impresa inizia quindi a valutare una crescita tramite l'ingresso in settori che potenzialmente possano portare più profitto. Tutto ciò può essere favorito da risorse o conoscenze in possesso dell'azienda che possano essere utilizzate con successo anche in mercati diversi da quello di origine. In sostanza l'impresa estende in nuovi contesti i fattori di vantaggio competitivo di cui beneficia nel proprio settore di origine. Naturalmente la disposizione di capacità in eccesso rispetto alle esigenze connesse al proprio settore di origine, da un'ulteriore spinta alla diversificazione.

La Diversificazione può avvenire per la ricerca di nuove risorse e opportunità di rafforzamento competitivo, andando verso settori dove si possono trovare le condizioni adatte per lo sviluppo di nuove competenze (Caroli, 2017). In questo caso non sarebbe una diversificazione orientata ad una massimizzazione immediata della redditività, ma orientata dagli effetti strategici che ne possono derivare dalla sua presenza nel nuovo settore dove intende entrare.

La diversificazione può essere anche considerata una strategia per il superamento di una situazione di crisi aziendale e più specificamente come una strategia di riconversione (Caroli, 2017). L'impresa, di fronte a una crisi strutturale in un determinato settore dove si trova ad operare può decidere di riconvertire la propria produzione su altri mercati. In questo caso, la Diversificazione, non aggiunge nuovi settori o business a quelli in cui l'impresa è già attiva ma li sostituisce.

I nuovi settori in cui l'impresa andrà ad operare, nella sostituzione, saranno strettamente correlati con quelli che vengono sostituiti, soprattutto in ambito tecnologico (Caioli, 2017). Ciò è fondamentale poiché questo tipo di strategia è basata sulla massima riutilizzazione nella nuova produzione delle risorse già disponibili. La strategia di riconversione, secondo Caroli (2017), può rispondere a diverse problematiche

- a) il declino strutturale del mercato di appartenenza;
- b) l'obsolescenza tecnologica di processo o di prodotto
- c) il peggioramento strutturale della posizione competitiva rispetto ai concorrenti nel settore;
- d) il radicale peggioramento delle condizioni di approvvigionamento e di distribuzione;

- e) gli interventi del soggetto pubblico che peggiorano le condizioni per la redditività potenziale o la produzione.

Vi sono quindi diversi motivi per decidere di diversificare, sia che siano improntati ad una crescita o che siano messi in atto per rivitalizzare l'impresa e il suo abito di operatività. Ovviamente, la diversificazione porterà dei vantaggi ma anche dei relativi rischi e costi che verranno analizzati più avanti.

1.5 Vantaggi, problematiche e potere di mercato.

La Diversificazione può sicuramente creare benefici sui costi, permettendo l'utilizzo delle cosiddette "economie di estensione". Le "economie di estensione" sono basate sul fatto che un preciso input è richiesto in processi produttivi relativi a settori diversi e derivano dalla condivisione di fattori tangibili (Caroli, 2017). La Diversificazione garantisce una migliore ripartizione del costo di un determinato input utilizzato in tutte le produzioni diversificate e di ridurre il costo unitario (Caroli, 2017). Di conseguenza imprese che riescono a sfruttare questo tipo di economie tendono a trarre grossi vantaggi nell'aumentare l'ambito in cui operano.

Quando la Diversificazione conduce alla creazione di un gruppo aziendale, determina anche il vantaggio della costituzione di un mercato interno e di un mercato popolato dalle imprese del gruppo, operanti in vari settori che agiscono da clienti o da fornitori di determinate risorse (Caroli, 2017). Questo permette, ad aziende facenti parte di un gruppo diversificato, di condividere al meglio risorse umane e capitale finanziario riducendo il ricorso a finanziamenti esterni e alla ricerca di competenze mancanti¹⁷.

L'ingresso in business diversificati permette la costruzione di un portafoglio di attività non del tutto correlate che consente all'azienda di ridurre il rischio totale, secondo una logica analoga a quella della diversificazione del rischio finanziario sviluppata nella teoria del portafoglio (Caroli, 2017).

¹⁷ Per poter funzionare al meglio, vi è la condizione che la *corporate* o un'altra unità del gruppo specializzata abbia le competenze necessarie per realizzare questa attività di banca interna e per attuarla in condizioni di efficienza maggiore di quella media dei normali intermediari finanziari.

Nel perseguire una strategia di diversificazione si possono anche incontrare numerosi ostacoli. L'espansione dell'impresa può essere effettivamente frenata dalla carenza di risorse necessarie così come dalla valutazione di un'eccessiva rischiosità (Genco, 2017). A volte la minaccia di ritorsione mostrata da un concorrente motivato a mantenere la propria posizione di leader di mercato, può essere un fattore dissuadente anche molto rilevante, dal momento che innalza fortemente le barriere all'ingresso del nuovo business. Gli incentivi e gli ostacoli non solo stabiliscono se un'azienda è effettivamente in grado di avviare un processo di espansione, ma ne determinano anche la direzione e la modalità¹⁸ (Genco, 2017).

La Diversificazione può rappresentare un mezzo per l'aumento del potere di mercato complessivo di un'impresa, permettendo alla stessa di porre in essere tre politiche che hanno effetto sul controllo della concorrenza (Genco, 2017). Una è l'attuazione delle politiche di *dumping*, cioè utilizzare i profitti di un mercato per abbassare i prezzi sotto il livello dei costi dei rivali¹⁹, costringendo i concorrenti ad uscire o a cedere quote di mercato (Genco, 2017). Questa strategia viene considerata illecita se l'impresa fissa il prezzo a un livello inferiore ai propri costi di produzione, cioè se utilizza un prezzo predatorio. La seconda politica è quella dell'acquisto reciproco, nel caso l'impresa operi in un settore dove i suoi clienti possono essere anche suoi fornitori in un altro settore dove essa è diversificata, l'impresa decide di stabilire un accordo con tali soggetti per il controllo verticale della competizione in entrambi i settori (Caioli, 2017). In questo modo l'impresa ottiene il vantaggio di poter espandere la propria quota di mercato e la propria redditività nei due tipi di business. In fine l'ultima politica è quella del mutuo supporto che si attua quando una grande impresa diversificata compete con un'altra, in questo caso è probabile che le due imprese si confrontino nell'ambito di un consistente numero di business (Caroli, 2017). La molteplicità dei contatti con l'altra impresa in

¹⁸ se l'impresa non ha sufficienti risorse può ricorrere a fusioni o *joint venture*

¹⁹ sostenendo in questo modo delle perdite, sostenuti però dalle risorse derivanti da altri settori. Un caso di questo fenomeno è quello attuato da Amazon con *Wholes food*. Essendo un supermercato di prodotti biologici prevedeva, vista la qualità certificata dei suoi prodotti, dei prezzi superiori agli altri concorrenti. Una volta che l'impresa è stata rilevata da Amazon (in un periodo di totale crisi per *Wholes food*), sono stati abbassati drasticamente i prezzi in modo da poter mettere in difficoltà la concorrenza. Per i concorrenti risulta sicuramente molto difficile competere in questi casi, poiché Amazon non si preoccupa minimamente delle perdite che ne derivano.

ambiti competitivi diversi potrebbe attenuare il loro confronto competitivo. Il vantaggio che uno dei due attori potrebbe ottenere mediante una concorrenza aggressiva deve essere messo in relazione con il pericolo di azioni di rappresaglia in altri mercati da parte del concorrente. Alla luce di questo, entrambe le imprese, potrebbero decidere di attuare una politica non concorrenziale per rendere stabile l'intera struttura della relazione competitiva. Pertanto, la presenza di rivali su molti mercati dovuto dalla diversificazione può stimolare la loro cooperazione, riducendo la concorrenza e precludendo l'ingresso a imprese minori. Alcuni studiosi, affermano infatti che le imprese diversificate esercitano effetti negativi sulla concorrenza di mercato.

Capitolo 2 ~ Innovazione tecnologica e sostenibilità

2.1 Impresa e innovazione

Ci troviamo in un'epoca in cui potenti forze ambientali spingono la necessità di sostanziali cambiamenti organizzativi. Le cause che portano a questo sono molteplici: il mutare dei mercati, l'aumento della regolamentazione dei mercati da parte dei governi, i processi tecnologici e la turbolenza economica globale. Attualmente in questo contesto innovare non è più una scelta per le imprese, ma un vero e proprio obbligo, dal momento che la fonte principale del vantaggio competitivo è oggi l'innovazione. Per la maggior parte delle imprese, di conseguenza, l'innovazione non è solamente una scelta ma un vero e proprio obbligo per essere al passo con la concorrenza.

Le organizzazioni aziendali possono rispondere alle variazioni ambientali con tre diversi tipi di cambiamento e innovazione. Ad esempio il cambiamento occasionale si rende necessario di quando in quando dopo fasi di relativa stabilità, i manager possono gestirlo proponendo innovazioni tecniche, strutturali o di prodotto a seconda delle circostanze (Daft, 2017).

Attualmente gran parte delle organizzazioni sono rivolte ad affrontare il cambiamento continuo, causato dai rapidi mutamenti dell'ambiente. Questo cambiamento si verifica con frequenza, accompagnandosi a fasi di stabilità meno numerose e di più breve durata. I manager considerano il cambiamento come un processo organizzativo continuo, che impone alle unità di ricerca e sviluppo di creare un flusso di nuovi prodotti e servizi per soddisfare bisogni mutevoli (Daft2017).

Infine vi è l'esigenza di cambiamenti e innovazioni radicali, dovuti da ambienti arrivati ad un livello di instabilità molto alto. Con il termine innovazione radicale si fa riferimento alle innovazioni di prodotti e servizi che, inizialmente di piccola entità, finiscono con sostituire completamente una tecnologia esistente di prodotto o servizio per produttori e consumatori (Daft 2017). La scelta da parte delle aziende di dar vita a innovazione

radicale si dimostra spesso un grande successo, a differenza di chi invece la subisce e che rischia di essere di conseguenza estromesso dal mercato²⁰.

Le imprese si orientano soprattutto verso l'innovazione di prodotto e l'innovazione di processo. Con l'innovazione di prodotto cercano di conquistare nuove quote di mercato e proteggere i propri margini di profitto (Bresciani, 2012). Con l'innovazione di processo invece le imprese puntano a raggiungere livelli di efficienza superiori che sono indispensabili per ridurre i costi (Bresciani 2012). Naturalmente, il miglioramento nelle tecniche di produzione e nello sviluppo di nuovi prodotti, si è reso possibile grazie all'innovazione stessa. Si può quindi affermare, che è grazie all'innovazione stessa che si genera nuova innovazione. Bisogna immaginare il processo di innovazione come un ciclo continuo che parte da una necessità di innovazione che viene soddisfatta da un'impresa e che ricomincia con il ripresentarsi di una nuova necessità di innovazione. Questo accade perché innovare porta ad un innalzamento della soglia competitiva tra le imprese che fanno parte di un determinato settore, portando le imprese all'adozione di nuove tecnologie e provocando l'accelerazione del ritmo di sviluppo dei prodotti. L'effetto diretto che ne determina è quello di innalzare le barriere all'ingresso, di creare una segmentazione del mercato più accentuata e portare ad una più veloce obsolescenza dei prodotti. La riduzione del ciclo di vita dei prodotti stimola le imprese a innovare maggiormente, creando una nuova necessità ad innovare.

L'innovazione, in alcuni, casi può anche essere anche dannosa. Storicamente il progresso è associato anche a danni di carattere ambientale, all'emissione di sostanze nocive per l'uomo, alla distruzione di habitat naturali e alla comparsa di nuove malattie o virus (Bresciani 2012). Nonostante questo l'innovazione è in ogni caso considerata un fattore che crea conoscenza e di conseguenza consente di cancellare problemi e situazioni prima senza soluzioni. Va considerato che spesso il problema che affrontano le imprese è quello di non riuscire a prestare attenzione alle conseguenze o alle possibilità alternative, a causa di un ritmo di sviluppo dell'innovazione molto veloce.

²⁰ Si pensi a come il DVD ha eliminato l'industria delle videocassette e come adesso lo *streaming video* rischia di fare con gli stessi DVD. Stessa cosa vale per gli *smartphone* che stanno eliminando dalla circolazione le fotocamere digitali compatte.

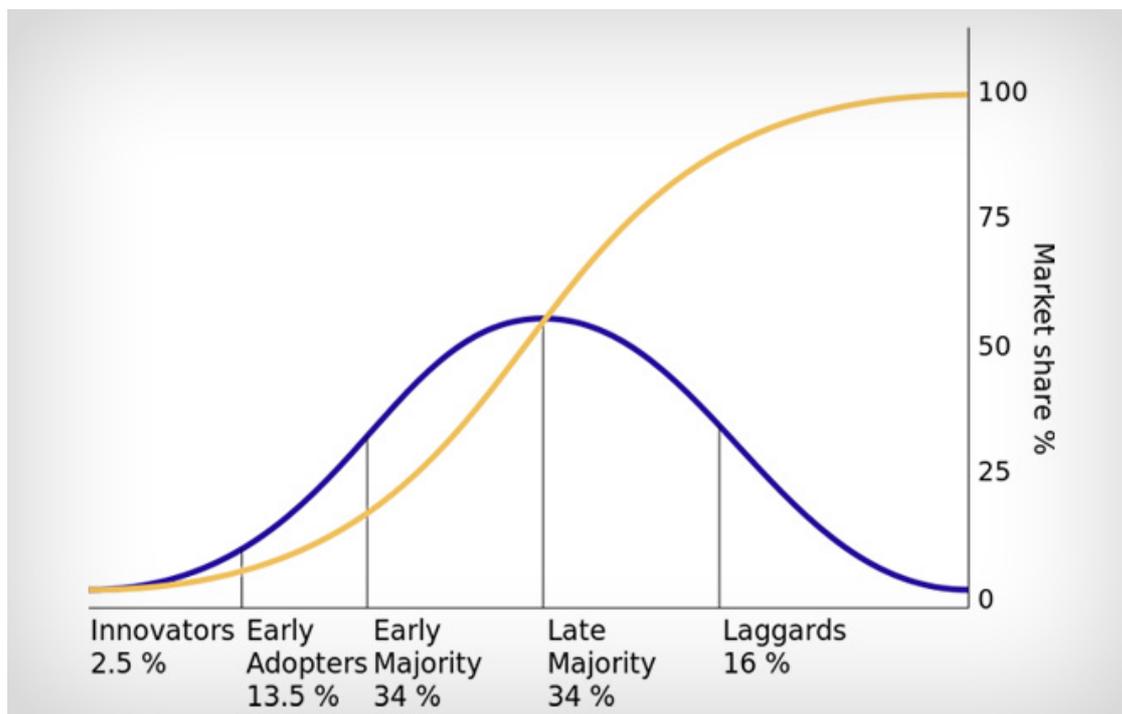
Le innovazioni possono inoltre generare anche effetti sociali, ossia dei cambiamenti nelle relazioni tra gli individui e nei loro comportamenti²¹ (Bresciani 2012). Quando i consumatori iniziano ad utilizzare un prodotto innovativo nuovo c'è sempre una fase d'incertezza nella quale ci si chiede se l'innovazione rimarrà un qualcosa per poche persone oppure se diventerà una un vero e proprio standard di massa. Si può dare uno sguardo a tutte quelle che sono le grandi nuove innovazioni che stanno entrando nella quotidianità dei consumatori. Aziende come Amazon, Google e Apple stanno rivoluzionando il modo di relazionarsi e di svolgere le proprie attività. In questi termini si può parlare di rivoluzioni anche nell'ambito delle più semplici attività lavorative, portando con precise innovazioni a nuovi standard minimi di efficienza produttiva²². Ogni consumatore reagirà in maniera diversa ai nuovi prodotti che troverà sul mercato. Rogers nel 1995 creò un modello per classificare quali persone adottano prima e quali dopo i prodotti innovativi inseriti nel mercato e per descrivere il processo mentale che si dovrebbe seguire quando si adotta un'innovazione. Il modello illustra come nel tempo il processo di diffusione delle innovazioni disegni una curva di frequenza a forma di campana. In base al momento del loro ingresso in questa curva di frequenza i consumatori vengono divisi in cinque categorie: innovatori (*Innovators*), primi adottanti (*early adopters*), prima maggioranza (*early majority*), tarda maggioranza (*late majority*) e ritardatari (*laggards*).

Da questa analisi si deduce che gli innovatori sono amanti del rischio, la tarda maggioranza scettica ed i ritardatari sono tradizionalisti e che i primi adottanti hanno solitamente un alto grado di istruzione, un elevato status sociale e un'apertura mentale superiore verso il credito, il rischio, lo studio e la scienza (Bresciani 2012).

²¹ Si pensi all'introduzione dei social network nella vita di tutti i giorni. Dalla loro nascita, le persone si incontrano meno, svolgono meno attività all'aperto, sono meno abituate a parlare direttamente e hanno sviluppato un approccio più rapidi e veloci perché la tastiera e il computer costituiscono una barriera che consente di essere meno timidi.

²² si pensi ai braccialetti di Amazon per rendere più efficienti i loro movimenti, aumentando il ritmo di smistamento dei pacchi per le consegne.

Figura 4: Modello di Rogers (1995).



Fonte: Rogers Everett Based on Rogers.E (1962) *diffusion of innovations*. Free Press, London, NY, USA

Con successivi gruppi di consumatori che adottano la nuova tecnologia, la sua quota di mercato alla fine raggiunge il livello di saturazione (curva a S della *market share*).

L'impresa, in ogni caso, dovrà stare attenta quando collocherà prodotti di cui il consumatore al momento non avverte la necessità. Spesso ciò è dovuto dal fatto che l'impresa è spinta dalla competizione a fornire prestazioni superiori a quelle richieste dalla maggior parte dei potenziali clienti. Le imprese cercheranno di spostare l'offerta verso la fascia più alta di mercato, dove incontrano clienti disposti ad acquistare prodotti migliori e più innovativi. Questo succede perché, con il passare del tempo, l'impresa migliora un determinato prodotto ad un ritmo superiore alle aspettative e alle esigenze della fascia media del mercato. Il consumatore di fascia media potrà comportarsi in due modi diversi: acquisterà ugualmente un prodotto con servizi dei quali per la maggior parte non ha effettivamente bisogno, oppure rimanderà l'acquisto decidendo di aspettare. L'impresa per far sì che l'innovazione sia efficace e sia un'opportunità di miglioramento per la stessa, dovrà soprattutto tenere in considerazione quelle zone di mercato che non sono state soddisfatte. L'innovazione troverà una giusta risposta da parte del consumatore se riuscirà a soddisfare una esigenza richiesta dallo stesso.

2.2 Da dove nasce l'innovazione?

L'innovazione viene spesso associata alla figura dell'inventore, cioè al singolo individuo che grazie a particolari doti personali, creatività, intuito, scopre qualcosa dal nulla. Questa affermazione non è sbagliata, però, allo stesso tempo l'innovazione scaturisce dal lavoro delle organizzazioni, delle imprese o di enti di ricerca che spesso sono più efficaci di una singola persona proprio perché dotate delle risorse economiche e delle capacità per svilupparla. Spesso l'innovazione nasce da vere e proprie collaborazioni tra innovatori, che condividendo conoscenze e capacità si avvantaggiano tra di loro creando veri e propri circoli virtuosi. Spesso l'innovazione è legata alle capacità di una singola persona, a livello individuale è possibile distinguere tre situazioni diverse.

La prima è relativa all'invenzione frutto di uno scienziato o un inventore che sono persone che hanno delle capacità che prescindono dalle loro competenze specifiche²³. Si tratta di individui molto curiosi che cercano continuamente di risolvere problemi e che amano mettere in discussione le opinioni prevalenti o i modelli di pensiero consolidati (Bresciani, 2012).

La seconda è l'invenzione ideata dall'utilizzatore di un prodotto²⁴. L'utilizzatore avendo a che fare con il prodotto tutti i giorni, apporta modifiche, correzioni, miglioramenti oppure inizia ad utilizzarlo in maniera differente (Bresciani, 2012). Questa modalità è legata ad un fattore di esperienza accumulata dall'utilizzatore con il passare del tempo che porta a rendere più efficiente la tecnologia e crea la possibilità di dar vita vere e proprie innovazioni.

L'ultima situazione è quella dell'invenzione che è frutto del caso. Spesso l'innovazione nasce da persone che stanno svolgendo una determinata attività e che casualmente

²³ Molto spesso è successo che inventori sono provenuti da settori differenti da quelli per cui poi si sono resi famosi. Si pensi alla Ducati che inizialmente era nata per la produzione di Brevetti relativi alle tecnologie delle trasmissioni radio e adesso invece è conosciuta quasi unicamente per le motociclette.

²⁴ Un esempio di questo fenomeno può essere la nascita dello snowboard, scaturita da alcuni appassionati di scii molto creativi.

scoprono qualcosa o da organizzazioni che effettuano ricerche nel loro campo che invece arrivano a scoperte di interesse per altri settori²⁵ (Bresciani, 2012).

A livello di impresa, secondo le definizioni di Vicari (2003) e Amabile (1996), per produrre l'innovazione è necessario un ambiente in cui la creatività sia promossa e incoraggiata. La scelta da parte delle imprese del loro grado di formalizzazione, standardizzazione e accentramento, può esercitare una forte influenza sulla propensione ad innovare. Un'impresa altamente formalizzata ha un elevato grado di regolamentazione dovuto dalla presenza di regole, procedure, documentazioni e manuali (Bresciani, 2012). Spesso il grado di formalizzazione cresce di pari passo alle dimensioni dell'impresa, dal momento che sorge una maggiore necessità di gestire la complessità organizzativa (Bresciani, 2012). Un elevato grado di formalizzazione porta spesso ad un'eccessiva rigidità e a un abbattimento della creatività e di conseguenza ad una scarsa propensione dei membri dell'organizzazione a risolvere problemi inaspettati con soluzioni non ordinarie²⁶. L'impresa tenderà ad essere fortemente standardizzata, cioè ogni membro dell'organizzazione saprà esattamente la procedura più corretta per svolgere una determinata attività²⁷ (Bresciani, 2012). Ovviamente anche in questo caso la creatività e l'intuito delle persone sono notevolmente soffocati o limitati. Gli individui con il tempo tenderanno a non saper uscire dai binari di ciò che è previsto e a non dare un proprio valore aggiunto in grado di apportare dei miglioramenti. Bisogna quindi distinguere in strutture organizzative meccaniche e organiche: le strutture meccaniche hanno un forte grado di standardizzazione e formalizzazione che consentono di ottenere alti livelli di efficienza ed efficacia, rendendole però poco appropriate e considerate per imprese che hanno necessità di elevati livelli di innovazione e sviluppo (Bresciani, 2012). In contesti con maggiore necessità di innovazione sono sicuramente più adatte le strutture organiche, cioè quelle strutture che vengono organizzate con bassi livelli di formalizzazione e standardizzazione e che consentono un ampio spazio all'iniziativa individuale (Bresciani 2012).

²⁵ Si pensi alla nascita dei *Post-it*. L'azienda 3M nella ricerca di mettere a punto un nuovo tipo di colla con una buona tenuta e una rapida essiccazione, produsse per errore una colla che non essiccava mai, permettendo di attaccare e staccare continuamente.

²⁶ Di conseguenza la formalizzazione porta ad un rafforzamento del grado di coerenza tra le numerose attività decentrate e aumenta la rigidità abbassando la creatività.

²⁷ Questo porta quindi ad un aumento della qualità e, allo stesso tempo, diminuisce lo slancio innovativo e la creatività.

Le imprese di grandi dimensioni hanno sia bisogno di efficacia che di efficienza cercando di lavorare su economie di scala. Hanno inoltre anche la necessità di essere innovative dal momento che gli viene imposto dallo scenario competitivo attuale. La risposta a questa necessità la si ottiene con un tipo di struttura organizzativa ibrida chiamata organizzazione ambidestra. Trattasi di un'organizzazione ibrida, complessa, costituita da una moltitudine di strutture interne non coordinate tra loro, che però insieme possono perseguire e raggiungere obiettivi di efficacia nel breve periodo e di innovazione nel lungo periodo (Bresciani 2012). Di conseguenza il management potrebbe scegliere di organizzare una parte dell'impresa secondo una struttura meccanica e l'altra parte come una struttura organica²⁸. Molte imprese preferiscono rendere il più possibile indipendente e distaccata la funzione di ricerca e sviluppo, in modo da poter creare l'ambiente più adatto a sviluppare innovazione. Fantasia e creatività, in totale assenza di meccanismi formali di comportamento, codici e regole da seguire.

Indipendentemente dal grado di formalizzazione e standardizzazione dell'impresa, bisognerà decidere il livello di accentramento, cioè se concentrare il potere decisionale verso i vertici dell'organizzazione o se delegare le responsabilità verso i livelli più bassi della piramide gerarchica (Bresciani 2012). Decidendo di decentrare le attività di ricerca e sviluppo l'impresa otterrà il vantaggio di una maggiore vicinanza al cliente, di una ricerca più vicina a ciò che necessita il territorio. La concentrazione dell'attività di ricerca e sviluppo presso la sede centrale evita sicuramente le duplicazioni e diminuisce i costi ma ha come inconveniente la distanza dal territorio soprattutto per aziende globali che mirano ad adattare i loro prodotti alle esigenze dei clienti area per area (Bresciani, 2012). L'accentramento favorisce anche il coordinamento delle innovazioni da parte dell'impresa tra tutte le unità e permette di evitare che nuove tecnologie vengano valorizzate come non dovrebbero.

L'idea più comune sul rapporto tra creatività e innovazione deriva dall'opinione secondo la quale la creatività è la causa mentre l'innovazione è l'effetto (Bresciani, 2012). In base a questa idea, la creatività è l'input e l'innovazione l'output. Allo stesso modo la creatività non è la fonte dei processi innovativi, ma solo il risultato di un ambiente particolarmente

²⁸ Un esempio può essere la creazione di una unità di R&S separata dal resto dell'organizzazione, avendo un'unità di R&S non formalizzata e standardizzata e altre funzioni, invece, con standard di comportamento e meccanismi formali.

favorevole allo sviluppo dell'intuito e della fantasia. Di conseguenza in questo tipo di ambienti, i processi innovativi hanno più probabilità di avvenire. Comunque solo una parte delle idee generate verrà effettivamente presa in considerazione e messa a confronto con gli obiettivi dell'impresa, la compatibilità con lo scenario di riferimento, i punti di forza e di debolezza, il valore aggiunto che potrebbe generare e i rischi che comporterebbe.

Fatto questo, l'impresa prende in esame la fattibilità tecnica e commerciale del progetto, fino ad arrivare alla vera e propria commercializzazione del bene prodotto.

Molte idee non si tradurranno mai in prodotti finiti, soltanto poche idee ogni migliaio arrivano ad essere un prodotto di successo. Le motivazioni possono essere numerose, le idee possono non essere compatibili con gli obiettivi come possono non soddisfare le esigenze attuali dei consumatori. La durata del ciclo di sviluppo di un prodotto è in relazione al grado di innovatività del progetto, più il prodotto da realizzare è innovativo e più il tempo di realizzazione è elevato (Bresciani, 2012). La durata dipenderà anche dal settore di appartenenza dell'impresa e dal grado di complessità del prodotto.

Molte volte succede che le imprese decidano di collaborare tra di loro in modo tale da poter condividere conoscenze e competenze utili volte alla creazione d'innovazioni di successo. Questo, accade più facilmente, e in maniera più decisa quando vi è una vera e propria vicinanza geografica tra le imprese che favorisce maggiormente la possibilità di condivisione. In questi casi si possono riscontrare due fenomeni: i *cluster* tecnologici e gli *spillover* tecnologici (Bresciani, 2012).

Un *cluster* tecnologico è una relazione di imprese connesse tra loro e di istituzioni associate operanti in determinati campi, concentrate geograficamente, dove competono e allo tempo stesso cooperano, collegate da elementi di condivisione e di complementarità²⁹(Bresciani 2012).

Lo *spillover* tecnologico invece è un fenomeno che si manifesta quando i benefici delle attività di ricerca di un'impresa si riversano su altre imprese (Bresciani 2012). Tutto ciò

²⁹ Sicuramente che fenomeni agglomerativi in un periodo di piena globalizzazione possano permettere di portare uno sviluppo nell'innovazione è difficilmente giustificabile. Nonostante però numerosi studi, a prescindere dal fatto che la globalizzazione sia favorita dalla crescita tecnologica, esistono fenomeni di proliferazione d'innovazione in contesti territoriali circoscritti, in cui la vicinanza e le particolari caratteristiche socio-istituzionali costituiscono i *driver* principali di crescita. (Bresciani, 2012)

si associa, come anticipato in precedenza alla localizzazione delle imprese che decidono di collaborare e creare questi *Cluster*. La vicinanza geografica determina vantaggi su diversi livelli, come ad esempio sul piano del reperimento delle risorse a disposizione o sul piano della riduzione dei costi di transazione. Va sottolineato che questa vicinanza non deve essere solo tra le imprese, ma deve comprendere anche tutte quelle istituzioni con cui le imprese operano e si completano nel corso della loro attività. Spesso, in queste reti, si riescono ad ottenere risultati migliori che in quelle che non hanno tutto questo sistema di collegamenti. Ciò è dovuto principalmente da motivi socio-economici.

I Cluster il più delle volte dispongono di risorse naturali nell'area di sviluppo dell'innovazione, della prossimità dei mercati di sbocco, della possibilità di effettuare economie di scala, dell'accesso a risorse umane di primo livello per la presenza di università o centri di ricerca di livello internazionale e della presenza di infrastrutture adeguate (Ferraris 2012). La presenza della ricerca pubblica in prossimità di queste reti, offre un grosso impulso all'innovazione. Essa infatti ha un ruolo molto importante per due semplici motivi: si pone come luogo in cui viene fatta attività di ricerca e sviluppo e si pone come fonte di innovazione. All'interno di essa della ricerca pubblica collochiamo tutti gli enti di ricerca, le università, i laboratori, gli incubatori d'impresa³⁰, i parchi scientifici³¹ e tecnologici.

Tutti questi luoghi sono improntati sulla conoscenza e la ricerca, dove, tramite investimenti, si sviluppa quella conoscenza che può essere definita "di base" cioè un rifornimento continuo di conoscenza per le imprese con cui sono in contatto (Bresciani, 2012). Riprendendo il discorso dei motivi socio-economici che concorrono al buon andamento dei Cluster, è possibile ricondurli ad un circolo virtuoso. Ad esempio basti pensare a come l'innovazione determina la crescita e lo sviluppo socio-economico del

³⁰ Si riferisce a luoghi in cui un'idea imprenditoriale viene supportata concretamente per essere indirizzata in tempi ristretti a un mercato di potenziali finanziatori.

³¹ Iniziativa di supporto il cui scopo è incoraggiare e aiutare l'avviamento e l'incubazione di aziende innovative e ad alto tasso di crescita (Ferraris 2012). Permette l'utilizzo di infrastrutture di alta qualità a prezzi di convenienza, servizi di supporto per il collegamento con agenzie di sviluppo economico, collegamenti con centri di eccellenza quali università e centri di ricerca, trasferimento tecnologico e supporto alla gestione di piccole e medie imprese (Ferraris 2012).

territorio circostante; tale crescita attrae e facilita le politiche d'investimento dei diversi attori operanti sul territorio generando nuove innovazioni³².

Figura 5: Circolo dei Cluster.



Fonte: rielaborazione autore

Quelli che abbiamo appena analizzato si riferiscono alle principali fonti dell'innovazione alle quali andranno poi aggiunte quelle delle imprese stesse che sono costituite dagli investimenti in ricerca e sviluppo.

2.3 Ricerca e sviluppo

Con i termini "Ricerca e Sviluppo" (R&S) si indica generalmente quella parte di un'impresa, che viene dedicata allo studio dell'innovazione tecnologica da utilizzare per migliorare i propri prodotti, crearne di nuovi, o migliorare i processi di produzione (Bresciani 2012). Questo settore si occupa, quindi, di ricerche sui materiali, di invenzione di nuovi prodotti e tecnologie, di progettazione e sviluppo di nuovi macchinari e processi di produzione, di analisi di nuove applicazioni e miglioramento di prodotti già esistenti (Bresciani,2012). Le imprese di medio-grandi dimensioni dedicano generalmente un'area aziendale intera alla ricerca e sviluppo, ritenendola una attività indispensabile per il conseguimento del vantaggio competitivo e un valido supporto alla creazione di

³² Fenomeno riconducibile alle economie di agglomerazione (Marshall 1920)

differenziazione nei confronti dei concorrenti (Bresciani 2012). Molte aziende la localizzano in luoghi completamente separati dal resto dell'azienda stessa con l'intento di isolarla da tutte le possibili influenze e per permettere ai suoi inventori di lavorare in un ambiente stimolante e creativo.³³

Va considerato che con i termini “ricerca” e “sviluppo” parliamo di due compiti diversi e ben precisi. L'attività di ricerca può essere distinta in “ricerca di base” e in “ricerca applicata”.

La “ricerca di base” ha il compito di implementare le conoscenze di base dell'organizzazione, di apprendere tutto ciò che è possibile su una specifica area o su un determinato tema, senza considerare le implicazioni di carattere commerciale³⁴ (Bresciani, 2012).

La “ricerca applicata” invece cerca di risolvere un problema grazie al quale è possibile soddisfare il bisogno di un potenziale cliente (Bresciani, 2012).

L'attività di sviluppo riguarda invece tutte quelle attività che consentono di sfruttare le conoscenze ottenute nella fase di ricerca per la realizzazione di nuovi prodotti, processi, servizi e tecnologie (Bresciani 2012). L'attività di sviluppo presenta due aspetti: la realizzazione e la sperimentazione.

La realizzazione consiste nel trasformare in prodotti o processi i risultati dell'attività di ricerca, quindi di elaborare i progetti, fabbricare modelli, prototipi o prime serie sperimentali e di sviluppare piani operativi di fabbricazione sistematica (Bresciani, 2012).

La sperimentazione invece consiste nel verificare empiricamente la fondatezza e l'applicabilità dei processi in corso (Bresciani, 2012).

La differenza concettuale presente tra questi due compiti si riscontra ulteriormente nelle strutture più semplici a livello organizzativo, infatti la responsabilità dell'attività di ricerca e sviluppo viene affidata a un direttore o responsabile che ha il compito di proporre le strategie e gli obiettivi della Ricerca e Sviluppo e di assicurare l'attuazione dei piani e dei programmi approvati. Se l'impresa sta lavorando su più progetti, per gestirli, può

³³ Google ha costituito Google X, un laboratorio segreto che da alcuni anni ospita tutti i progetti rivoluzionari o presunti tali. All'interno di esso non vi è alcun'altra attività se non quella dedicata allo sviluppo di tali progetti.

³⁴ In molto pochi si dedicano nelle imprese alla “ricerca di base”, la maggioranza si dedica a individuare e creare nuove nicchie di mercato con nuovi prodotti o a ridurre i costi di produzione o a migliorare la qualità dei prodotti.

nominare un responsabile per ogni progetto sul quale sta lavorando. Il ricercatore è costantemente affiancato sia dagli esperti di marketing che dagli addetti alla produzione, in modo da verificare le attese del mercato e da controllare i costi e la fattibilità del progetto per la creazione di un prodotto vendibile.

I risultati conseguiti dalla funzione di Ricerca e Sviluppo possono essere sfruttati o producendo direttamente ciò che è stato scoperto o vendendo ad altri la propria tecnologia. Nel primo caso, l'impresa deve tenere conto nel prezzo finale e di tutti i costi più il rischio concreto che le imprese concorrenti partendo dal prodotto riescano a copiarlo o imitarlo immettendolo nel mercato a prezzi più bassi (Bresciani 2012).

La seconda possibilità può avvenire attraverso la cessione di brevetti, di *know-how*, costituendo *joint-venture* o alleanze di altra natura (Bresciani 2012).

Attualmente, rispetto allo scorso secolo, le grandi multinazionali utilizzano modelli maggiormente "aperti" caratterizzati da strette relazioni con i clienti, con altri potenziali utilizzatori e con altre imprese. I modelli tipo che venivano utilizzati tra gli anni 50' e 80', erano principalmente gli approcci *science push* e *demand pull* (Bresciani, 2012).

L'approccio *science push* segue un percorso lineare, in cui a partire dal raggiungimento di una scoperta scientifica grazie alle attività di ricerca e sviluppo, il processo continuava con l'invenzione, la progettazione, la produzione e infine il marketing (Bresciani 2012).

Le fonti principali dell'innovazione erano le scoperte scientifiche poi trasformate in applicazioni commerciali dall'impresa. Le critiche a questo modello erano riferite alla mancanza assoluta di orientamento ai bisogni dei clienti. In alcuni casi, nonostante ciò, questo approccio ha funzionato, immettendo prodotti senza nessuna ricerca di mercato. Molto spesso anche innovazioni derivanti da ottime idee non hanno avuto successo. Successivamente, a seguito di alcuni cambiamenti del sistema economico mondiale, si affermò invece l'approccio del *demand pull*.

L'approccio del *demand pull* prevedeva che l'innovazione fosse guidata dalla domanda percepita dai potenziali utilizzatori e quindi che fossero le nuove esigenze dei consumatori ad influenzare la direzione della ricerca (Bresciani 2012). Quest'ultima era intrapresa dai ricercatori delle imprese impegnati a sviluppare prodotti per i nuovi bisogni. Quindi, le fonti di innovazioni principali erano i bisogni e i suggerimenti dei potenziali utilizzatori. Tale processo iniziava con ricerche di mercato orientate a comprendere al meglio le esigenze dei potenziali consumatori e quanto un 'innovazione

possa rendere il prodotto più consono alle nuove esigenze. Per esplorare i bisogni di mercato si distinguono due livelli: uno il “*consultancy model*”, in cui il team di ricerca e sviluppo consulta i potenziali consumatori circa i loro bisogni senza coinvolgerli nello sviluppo del processo; e l’altro il “*codevelopment model*”, in cui i potenziali utilizzatori possono essere contattati e ascoltati in diverse fasi, da quando il prodotto è ancora un prototipo fino al post acquisto (Bresciani, 2012).

Negli ultimi anni, invece, vi è sempre più la tendenza a creare network e relazioni con fonti esterne di informazione, come le università e i centri di ricerca pubblici. Ne consegue che l’innovazione non è più un processo lineare, ma può scaturire da molteplici fonti e seguire molti percorsi differenti di sviluppo. Da qui oggi nasce un nuovo paradigma che è quello dell’*open innovation*. L’idea alla base al concetto di *open innovation* è quella di un modello di innovazione secondo il quale le imprese, per creare più valore e competere meglio sul mercato, non possono basarsi soltanto su idee e risorse interne ma hanno il dovere di ricorrere anche a strumenti e competenze tecnologiche che arrivano dall’esterno come ad esempio da startup, università, istituti di ricerca, fornitori, inventori, programmatori e consulenti (Ferraris 2012). Esso è quindi un modello che esorta le imprese all’uso consapevole di flussi di conoscenza ed idee esterne oltre a quelle interne, cercando di accedere a percorsi interni ed esterni ai mercati. Gli obiettivi quindi risultano essere l’accelerazione del processo innovativo interno e l’espansione dei mercati per l’uso esterno dell’innovazione. Le imprese che hanno sposato i principi di questo modello hanno incrementato il proprio potenziale innovativo poiché hanno avuto a disposizione più opzioni per scambiare tecnologie³⁵.

A seguito dei fallimenti dei modelli lineari, è nato anche un approccio alternativo a quelli fino ad ora proposti, il “*Chain-linked-Model*”. Questo modello è caratterizzato da cinque possibili percorsi di attività (Ferraris, 2012).

- “La catena centrale di innovazione” che inizia con una fase di design e continua con sviluppo, produzione fino ad arrivare al marketing. (Ferraris 2012);
- Una serie di collegamenti e di *feedback*. I collegamenti sono direttamente connessi ai bisogni percepiti dal mercato e agli utilizzatori per consentire

³⁵ In poco tempo, soprattutto i mercati intermedi dell’innovazione, sono diventati molto importanti per via di fenomeni come l’*insourcing*. Questi fenomeni sono in alternativa alle strategie per cui la conoscenza tacita e codificata deve restare all’interno dell’azienda.

potenziali miglioramenti di performance di prodotto e servizio. I *feedback* hanno un percorso iterativo all'indietro attraverso le varie fasi del modello (Ferraris 2012);

- Il collegamento tra la scienza e l'innovazione si sviluppa e si estende attraverso l'intera "catena centrale", la scienza può essere interpretata come "accompagnante" tutto il processo di sviluppo per essere usata quando necessaria (Ferraris 2012);
- La scienza può, a volte, dar vita ad innovazioni radicali. Accadono raramente, ma se accadono, comportano cambiamenti molto importanti che danno vita a interi nuovi settori (Ferraris 2012);
- I Feedback dai prodotti dell'innovazione hanno segnato un percorso che è stato molto importante nel passato e lo è ancora oggi (Ferraris 2012).

Naturalmente rispetto ai precedenti modelli lineari proposti in passato, i fattori chiave che distinguono questo modello da essi sono diversi. Per esempio, la possibilità di considerare diversi percorsi attraverso i quali le innovazioni possono scaturirsi e la grande presenza di feedback.

In poche parole secondo questo modello la ricerca non è posizionata esclusivamente nella prima fase, ma, è collocata in tutte le fasi del processo di innovazione in modo da dare una spinta ulteriore. La fonte primaria dell'innovazione, in questo caso, viene trovata principalmente all'interno della conoscenza immagazzinata dall'impresa e i paradigmi tecnologici noti (Ferraris, 2012). Ne consegue che, secondo questo modello, per tutti quei casi in cui si decida di seguire un unico e singolo percorso di innovazione si rischi di utilizzare un approccio troppo semplice. Questo può comportare una deviazione rispetto allo scopo dei processi innovativi che vengono messi in atto. Nonostante la validità di questo modello, ai nostri giorni, le imprese sono rivolte maggiormente ad utilizzare l'*open innovation model*.

2.4 Protezione e ciclo di vita dell'innovazione

Il processo d'innovazione richiede un'attenzione costante per valorizzare al meglio la nuova tecnologia che si sta andando a creare. Questo consiste, soprattutto, nella corretta

valutazione dei rendimenti che possono essere prodotti unicamente dall'invenzione che si sta ponendo in essere e non da altri fattori correlati. Per fare questo, l'impresa, deve trovare il modo di sfruttare al meglio l'invenzione analizzandone le varie fasi che la tecnologia "vivrà" nel suo periodo di utilizzo e rispondendo al meglio ad ognuna di esse (Caroli, 2017).

L'elemento centrale per valutare le opportunità di investimento nel settore della ricerca e sviluppo è sicuramente quello legato alla protezione dei benefici economici generati dall'innovazione. Questo è un fattore centrale perché porta a un ritorno legato all'esclusività dello sfruttamento dell'innovazione. Un elemento fondamentale è la situazione di monopolio che si viene a creare per un determinato periodo e che scaturisce tramite l'utilizzo di un brevetto.

Il Brevetto fa parte degli strumenti legali utilizzabili per la protezione dell'innovazione, in questa categoria rientrano anche i diritti d'autore e, in alcuni paesi, i segreti commerciali (Caroli, 2017). La possibilità di brevettare è riconducibile a tre elementi fondamentali:

- La novità, ossia che l'invenzione non sia compresa nello stato attuale della tecnica e cioè che il brevetto debba essere nuovo in modo assoluto, e quindi che l'invenzione non sia mai stata prodotta o brevettata in precedenza (Fontana, Caroli, 2017);
- L'attività inventiva, cioè che l'invenzione non risulti in modo evidente dallo stato della tecnica per una persona esperta del ramo. Il brevetto deve essere quindi anche originale o inventivo. Un'invenzione per essere brevettabile non deve essere soltanto "nuova" nel senso di inesistente ma deve essere anche non banale e rappresentare un progresso, un passo in avanti rispetto allo stato della tecnica attuale (Fontana, Caroli, 2017);
- Infine l'applicabilità industriale, la quale fa sì che il risultato di quest'attività inventiva abbia un'applicazione industriale (Fontana, Caroli, 2017).

Una volta concesso il brevetto ha una durata di vent'anni a partire dalla data di deposito dello stesso. La tutela legale ottenuta tramite il brevetto consente uno sfruttamento esclusivo dell'innovazione in un determinato periodo di tempo e in un ambito geografico

ben preciso, le cui violazioni sono sanzionabili con ammende di tipo economico. Questo diritto è garantito a fronte di una pubblicazione dettagliata degli elementi costituenti l'innovazione tecnologica brevettata (Fontana, Caroli, 2017).

Tra gli altri strumenti legali vanno ricordati i segreti commerciali, che individuano una determinata conoscenza che viene mantenuta segreta dopo il suo sviluppo e che può successivamente essere ceduta in licenza con il vincolo di non divulgazione (Fontana, Caroli, 2017). Gli strumenti legali sono più frequentemente ed efficacemente utilizzabili quanto più le conoscenze da mantenere segrete risultano essere codificabili in qualche forma, come ad esempio per il settore chimico nel quale è possibile formulare con precisione il composto sviluppato in modo da poterne tutelare gli sforzi effettuati per lo sviluppo.

Vi è tuttavia un'altra classe di fattori che incidono sull'utilizzo esclusivo di un'innovazione, è la natura della tecnologia. La natura della tecnologia può essere distinta in "tecnologia di prodotto" e in "tecnologia di processo" (Fontana, Caroli, 2017). Bisognerà analizzare gli stadi evolutivi di queste due categorie di tecnologie per costruire il quadro di riferimento rispetto alle fonti di minacce e opportunità per l'impresa. Esse si sviluppano in maniera interdipendente, attraverso fasi distinte alle quali corrispondono differenze nella struttura del settore e nella fonte di vantaggio competitivo. Con riferimento all'innovazione di processo è possibile distinguere una linea tipica dell'evoluzione e dello sviluppo nel tempo che, può essere distinta in tre distinti e specifici stadi. Il primo stadio è quello "non coordinato", nel quale il processo di sviluppo della tecnologia è flessibile e si basa su una serie di lavorazioni per lo più non specifiche per le quali si utilizzano macchinari di tipo generico (Fontana, Caroli, 2017).

Il secondo stadio è quello "segmentato", nel quale a seguito dell'affermazione sul mercato di un disegno dominante che definisce la combinazione di tecnologia di prodotto e di processo vincente in termini di quota e di varietà di segmenti coperti, il processo produttivo si trova a dover fronteggiare volumi crescenti con una forte riduzione nella varietà di configurazioni richiesta e una maggiore necessità di riduzione dei costi di produzione (Fontana, Caroli, 2017).

Il terzo stadio è quello "sistemico", in cui le caratteristiche distintive delle tecnologie di processo sono legate a un'estrema specializzazione delle singole parti del processo, che diventa quindi molto rigido e automatizzato (Fontana, Caroli, 2017).

In seguito a questa distinzione, partendo dalla definizione di innovazione di prodotto, si analizza come mutano nel tempo le criticità sul lato del prodotto, spostandosi progressivamente dall'enfasi sulle prestazioni, all'enfasi sulla standardizzazione e sui volumi. Con innovazione di prodotto si intende una nuova tecnologia o combinazione di nuove tecnologie introdotte commercialmente per soddisfare un bisogno espresso dal mercato o coerente con un segmento dello stesso (Fontana, Caroli, 2017).

Il primo stadio evolutivo è quello relativo alla “massimizzazione delle prestazioni”, in questa fase il mercato è ancora limitato ed è caratterizzato da una grande varietà nella tipologia di preferenze espresse in merito alle prestazioni richieste del prodotto (Fontana, Caroli, 2017). Quindi si avrà l'assenza di uno standard qualitativo e che la maggior parte dei consumatori siano caratterizzati da quelli che vengono indicati come i cosiddetti *early adopters* (i pionieri nell'utilizzo di un nuovo prodotto).

Il secondo stadio è quello della “massimizzazione delle vendite”, in cui si manifestano gli effetti della competizione sullo standard tecnologico e d'uso legato al prodotto che ha caratterizzato lo stadio precedente (Fontana, Caroli, 2017). Questa fase conduce a un consolidamento della base competitiva, con un conseguente spostamento dell'attenzione sull'aumento dei volumi di vendita e una contemporanea riduzione del mix di prodotti o versioni di prodotti offerti.

L'ultimo stadio è quello della “minimizzazione dei costi”. In questo stadio la varietà di prodotto è ridotta al minimo e la standardizzazione viene indirizzata verso la creazione di una domanda sostanzialmente omogenea e sensibile principalmente al costo del prodotto (Fontana, Caroli, 2017). La conseguente riduzione dei margini di profitto e la spinta verso più elevati livelli di efficienza produttiva riducono l'incentivo all'impiego di risorse ingenti sul fronte dell'innovazione di prodotto, dove i miglioramenti sono sempre di natura incrementale.

Questo modello consente di effettuare un'analisi dell'evoluzione strategica delle diverse forze competitive operanti nel settore nell'arco dell'intero ciclo di vita e sviluppo delle tecnologie. In questo modo si può osservare non solo la natura e il tipo di innovazione tecnologica rilevante per il conseguimento di un vantaggio competitivo nelle diverse fasi, ma anche l'insieme delle opzioni strategiche disponibili a fronte dell'evoluzione della dimensione tecnologica. L'impresa dovrà essere sempre pronta a rispondere alle relative

minacce e problematiche che insorgeranno durante tutto il ciclo di vita della nuova tecnologia.

Capitolo 3 ~ I principali Competitor di Amazon

3.1 Il grande settore.

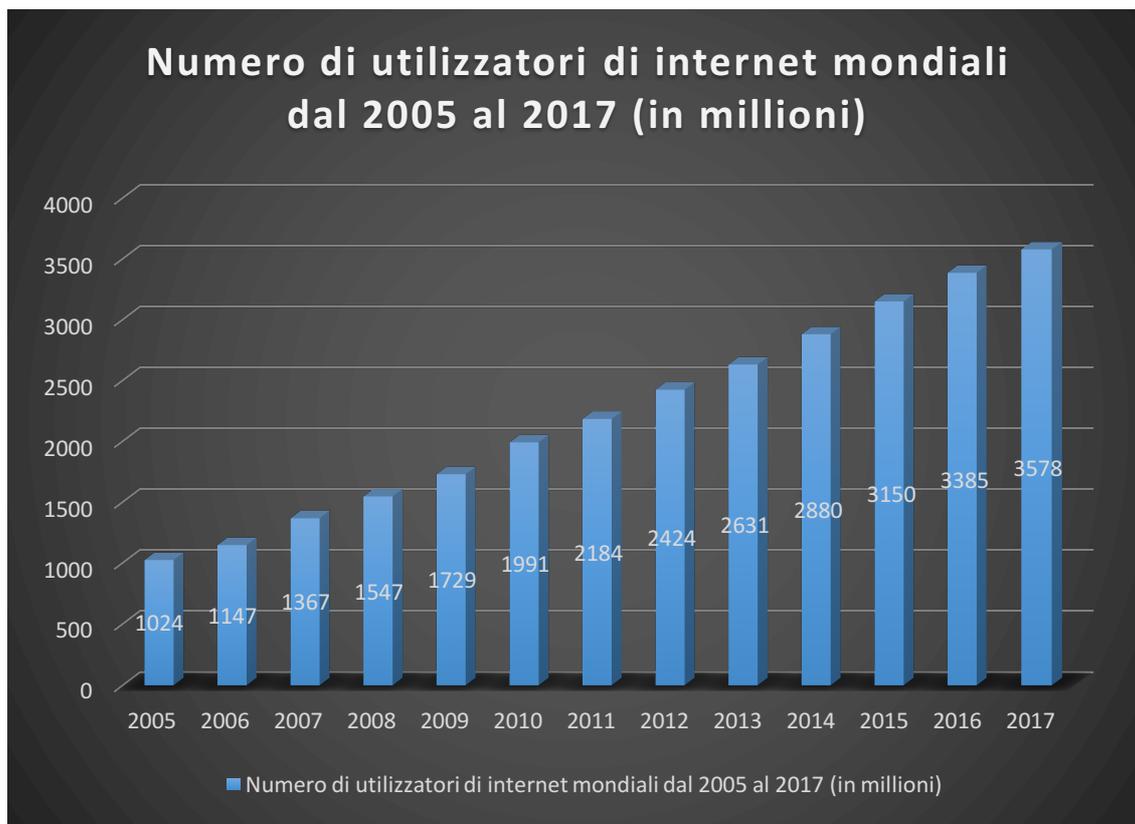
Il settore che andremo ad analizzare è quello delle grandi imprese multinazionali di internet, imprese che stanno allargando sempre di più i loro orizzonti in ulteriori mercati. Parliamo innanzitutto di un settore che ha avuto una rapida crescita negli ultimi anni, il numero di utenti su internet è aumentato esponenzialmente. Se si pensa che nel 2017 si è arrivati ad una cifra che supera i tre miliardi e mezzo di utenti nel mondo, si capisce di quali potenzialità è dotato questo settore. Ciò è dovuto dal fatto che è sempre più facile accedere a internet grazie alla diffusione dei computer in tutte le abitazioni e in modo particolare dalla nascita degli *smartphone*. Viviamo in un periodo storico in cui oggi possiamo essere “connessi” in ogni istante della giornata, è sufficiente avere uno *smartphone* con sé e si può fare qualsiasi cosa su internet, si possono acquistare prodotti o stipulare contratti di ogni genere direttamente dal cellulare.

Bisogna però dire che quando parliamo di “internet” parliamo di una grossa area di operatività, vi sono diverse categorie in cui le imprese operano: ci sono imprese che si occupano dello sviluppo di *software*, altre che si occupano di *cloud computing*, *search engine*, *advertising* o *e-commerce*.

I confini tra queste categorie sono facilmente oltrepassabili. Molto spesso le imprese del settore hanno iniziato ad operare anche in altri ambiti aumentando così la concorrenza con le altre aziende del settore. Ad esempio Amazon ha iniziato operando nel ramo dell’*e-commerce* allargando successivamente il suo spettro operativo anche al *cloud computing*. Questo ha reso le imprese operanti in un dato settore relativamente diversificate e le ha spinte ad una continua ricerca dell’innovazione, in modo da ottenerne un vantaggio competitivo rispetto alle altre difendendolo il più possibile. Queste imprese infatti, continuano, ad innovare costantemente utilizzando un alto numero di risorse nei settori della ricerca e dello sviluppo dei prodotti e servizi offerti. Se così non fosse perderebbero rapidamente quote di mercato, poiché offrirebbero servizi non all’altezza rispetto alle altre imprese, che al contempo rinnovano radicalmente il settore.

Questo è un settore in rapida evoluzione, da un giorno all’altro una nuova invenzione può cambiare radicalmente il modo di operare che ha sempre avuto una determinata impresa.

Figura 6: Numero di utilizzatori di internet mondiali dal 2005 al 2017.



Fonte: Statista.com (2018), (ITU).

Il settore delle grandi imprese multinazionali di internet è dominato prevalentemente da quattro grandi aziende, che per motivi diversi sono cresciute a dismisura, trovandosi a competere in diversi ambiti. Le quattro società sono Google, Amazon, Facebook e Apple. Queste quattro imprese sono riuscite a immettere sul mercato una grande gamma di prodotti e servizi che sono riusciti ad entrare pienamente nella vita quotidiana di miliardi di persone.

Tantissime *startup* hanno provato negli anni a inserirsi nel settore e a cercare di prendere una posizione all'interno di esso, ma senza riuscirci. Questo accade perché, qualsiasi impresa che provi anche minimamente a minacciare di creare problemi a queste quattro aziende, viene facilmente rilevata a prezzi che sarebbero improponibili per qualsiasi altra impresa.³⁶

³⁶ Si veda come Facebook abbia acquisito per una cifra che va intorno ai venti miliardi di dollari per *Whatsapp*, un'azienda che all'epoca aveva cinque anni di vita e circa cinquanta dipendenti.

Nell'analisi che seguirà ci soffermeremo principalmente su queste quattro grandi imprese, essendo esse quelle che maggiormente rappresentano il settore e che maggiormente incarnano una mentalità volta al progresso continuo. Esse, non si sono solo limitate ad operare nel grande ambiente di "internet", ma grazie al loro successo e ai loro alti ricavi conseguiti nei rispettivi settori hanno potuto investire anche in ambiti completamente diversi da quello di appartenenza. Gli unici veri competitor di queste imprese sono loro stesse (Scott Galloway, 2018).

3.2 Le 4 "attrici" principali del settore

Per prima cosa, bisogna considerare quelli che sono i principali temi su cui queste quattro grandi imprese si stanno affrontando attualmente.

Google, segnando la fine dell'era dei *Brand* grazie alla possibilità conferita ai consumatori di svolgere ricerche di qualunque tipo senza avere più bisogno del marchio, sta danneggiando Apple che a sua volta è in concorrenza con Amazon per quel che riguarda i contenuti media, musica e film. Amazon, a sua volta, nonostante sia il cliente principale di Google, riesce a mettere Google sotto pressione nella ricerca. Questo avviene perché più della metà delle persone che intendono acquistare un prodotto iniziano cercandolo su Amazon. Tutto ciò avviene mentre Apple e Amazon si scontrano giornalmente su tutti i dispositivi elettronici, in particolare ultimamente riguardo le interfacce vocali *Siri* e *Alexa*.³⁷ Facebook, invece, sta sottraendo quote a Google per quanto riguarda gli inserzionisti online. Infine, Amazon e Google, si stanno dando battaglia per quanto riguarda la fornitura di servizi web che possono muoversi tra online e offline in base alle esigenze dei clienti.³⁸ In poche parole, quindi, queste quattro imprese si stanno sfidando per dominare il mercato e ottenere più potere e più influenza di qualsiasi altra entità o soggetto mai accaduto nella storia.

La prima impresa che prenderemo in considerazione è Google, il motore di ricerca più utilizzato al mondo. È incredibile pensare come esso, sotto certi punti di vista, goda di

³⁷ Anche Google sta per insidiarsi tra i due tramite l'introduzione di Google Assistant.

³⁸ Mi riferisco ai servizi relativi al *cloud computing*.

una fiducia e credibilità che nemmeno le istituzioni riescono ad ottenere. Attraverso il motore di ricerca sono state fatte domande che non erano mai state poste prima.

Google è una controllata di Alphabet Inc, che nel 2016 ha fatto registrare utili per 20 miliardi di dollari, ha incrementato i ricavi del 23 per cento e ha ridotto dell'11 per cento i costi per gli inserzionisti (Scott Galloway 2018). Google riesce a radunare il potere di miliardi di persone che rimangono connesse ventiquattr'ore al giorno alla ricerca di qualcosa che desiderano. Dai consumatori non ne trae unicamente i loro desideri, ma scopre anche con cosa decidono di soddisfarli. Di conseguenza, le informazioni che Google trae da tutti i suoi utilizzatori sono incalcolabili ed è sempre un passo avanti su quello che può interessare al pubblico, in modo da poter sviluppare qualcosa che sicuramente troverà un ottimo riscontro da parte dei consumatori. Questo ovviamente permette a Google di abbattere facilmente la concorrenza.

I suoi ricavi derivano per l'85% dall' *advertising* e per la restante parte dal *marketplace* "Google play store" e dalle divisioni più innovative di "alphabet". In ogni caso la pubblicità rimane la voce più rilevante per quanto riguarda i ricavi della compagnia californiana. Bisogna però distinguere tra i vari tipi di ricavi, quelli derivanti dalla pubblicità dei siti Google, quelli ottenuti dalla pubblicità sui siti facenti parte del *network*³⁹ di Google e quelli derivati dalla concessione di licenze e altri ricavi.

³⁹ Un network di siti è costituito da una rete di siti internet all'interno della quale vi è un sito principale, detto hub, e una serie di siti secondari.

Figura 7: Ricavi di google nel 2017 divisi per segmento.



Fonte: Statista 2018, in Google, Alphabet

Google ha dato il via all'espansione verso altri mercati anche mediante le acquisizioni, come ad esempio quella di "Motorola Mobility" nel 2012 o quella di "YouTube" nel 2006. Questo ha fatto sì che riuscisse ad entrare rapidamente in mercati in cui precedentemente non operava e di continuare nella sua crescita. Google è anche vista da i consumatori come un'impresa volta alla creatività e all'innovazione, che grazie alla sua trasparenza la rende "ben vista" dal pubblico.

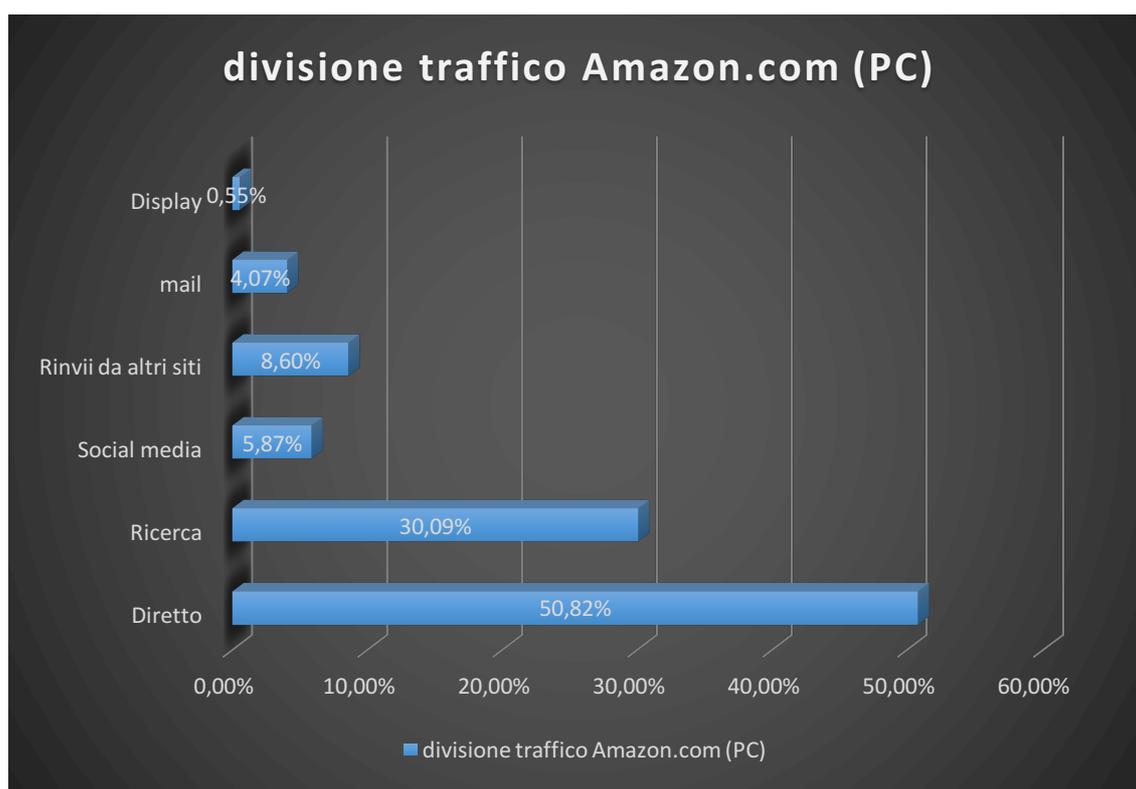
Per quanto riguarda Amazon, innanzitutto va detto che è il più grande operatore di *e-commerce* nel mondo. Nel mercato dell'e-commerce è riuscita ad ottenere sempre più terreno, riuscendo ad offrire i suoi prodotti con tempi di consegna difficilmente eguagliabili da altre imprese e garantendo una copertura mondiale dei suoi servizi. Affianco a questo vi è la produzione di contenuti originali che comprendono nuovi show televisivi e film per il servizio *prime video*. Vi sono inoltre le vendite relative ai supermercati *Whole foods*, che sono cresciute notevolmente dai primi periodi successivi all'acquisizione da parte di Amazon della catena di supermercati biologici. Infine Amazon ha quello che è la punta di diamante per l'impresa, ossia la divisione di *cloud*

computing “Amazon Web Services (AWS)”, divisione che sta avendo la più grande crescita in termini di utili generati.

La maggior parte dei servizi offerti dall’impresa comunque è fruibile tramite il suo sito internet che comprende infatti, oltre al servizio di vendita online, tutta la produzione di contenuti originali e buona parte dei servizi di *cloud computing* di AWS. Questo rende il sito internet di vitale importanza per l’impresa, visto che genera quasi l’80% dei ricavi netti totali. Naturalmente l’accesso al sito internet da parte dei consumatori può avvenire in maniera diversa, può essere dovuta ad una ricerca diretta dello stesso o da rinvii da altri siti che riportano ad esso.

Qui di seguito si può vedere con quali percentuali di traffico i consumatori, tramite i loro *computer* o *laptop*, accedono da diverse fonti al sito Amazon.com (figura 9).

Figura 8: divisione traffico di Amazon.com



Fonte: *statista.com*, fonte principale: *similar web*

Questo mostra come vi sia un approccio principalmente diretto da parte dei consumatori nei confronti di Amazon. Il cliente sa cosa vuole e sa dove trovarlo, e se non lo sapesse lo trova semplicemente ricercandolo tramite un motore di ricerca. Infatti, se poco più del 50% del traffico del sito arriva per via diretta, il restante 50% arriva per 3/5 tramite motore

di ricerca. Ciò vuol dire che la maggior parte del traffico non derivante da un accesso diretto al sito, in ogni caso mediante la ricerca di quello che può essere un prodotto ricercato, ricade comunque nel sito internet di Amazon.

Apple invece è senza dubbio la leader nel mercato degli *smartphone*, questo grazie al suo prodotto di punta: l'*iphone*, caratterizzato da una totale semplicità nell'utilizzo che lo rende facilmente utilizzabile da tutti. Apple è riuscita ad entrare nella testa del consumatore, rendendo il proprio marchio quasi uno stile di vita. Singolari sono le sue campagne a riguardo, come ad esempio la celebre frase finale in una delle sue pubblicità: "chi non ha un *iphone* non ha un *iphone*".

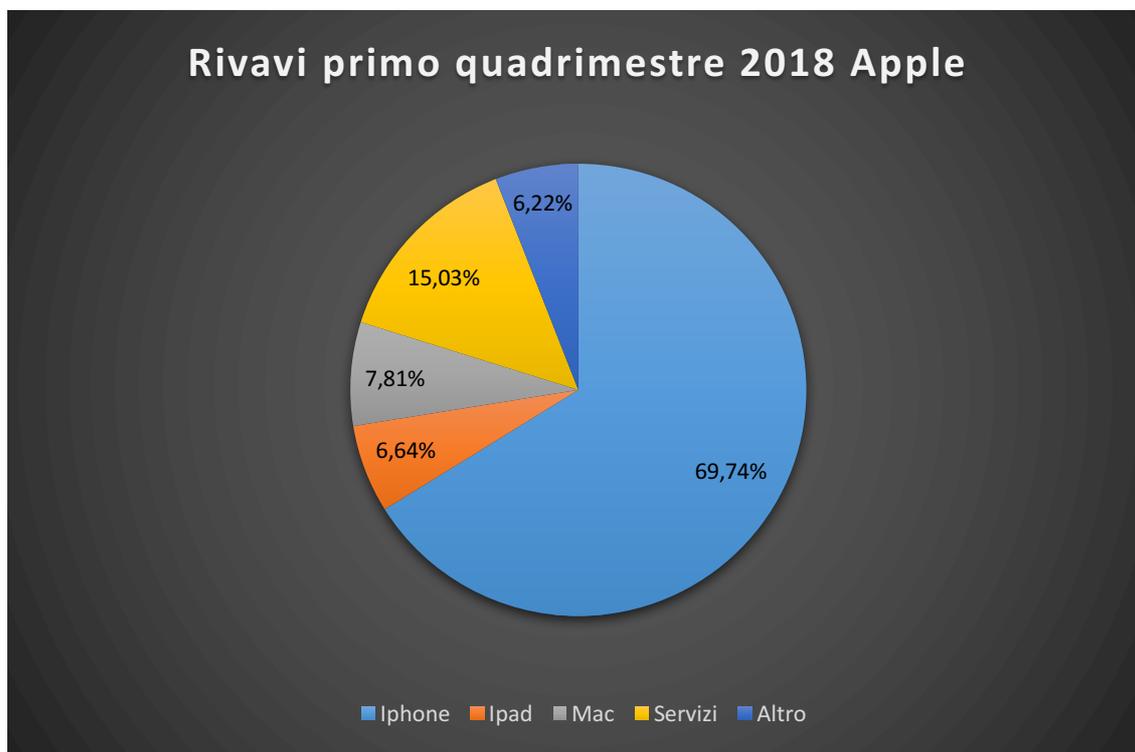
Il logo che è presente sopra i suoi dispositivi più famosi è un simbolo che racchiude ricchezza e cultura, incarnando appieno i valori occidentali. Questa azienda è riuscita anche ad avvicinarsi molto al consumatore grazie all'organizzazione di numerosi eventi presso i suoi punti vendita, come lezioni sull'utilizzo dei propri prodotti completamente gratuite. Apple si è imposta riuscendo a mettere in commercio un prodotto a basso costo, vendendolo a un prezzo "premium". Grazie a ciò è divenuta l'azienda più redditizia della storia.⁴⁰

Come le altre imprese descritte in precedenza anch'essa opera in diversi ambiti, se pur con un settore di punta che è quello degli *smartphone*. Offre altri prodotti tecnologici come l'Ipod e il "Mac"⁴¹, servizi icloud, app store, librerie musicali e molto altro ancora.

⁴⁰ Apple è riuscita nell'ultimo trimestre del 2016 ad ottenere il doppio degli utili netti totali accumulati da Amazon fin dalla sua fondazione; Apple ha disponibilità liquide che riescono quasi ad equivalere il PIL della Danimarca.

⁴¹ Il riferimento è nei confronti dei computer "Macintosh", una popolare famiglia di computer prodotta da Apple commercializzati a partire del 1984

Figura 9: Ricavi relativi al primo quadrimestre del 2018 di Apple.



Fonte: Statista (2018); fonte principale: Apple

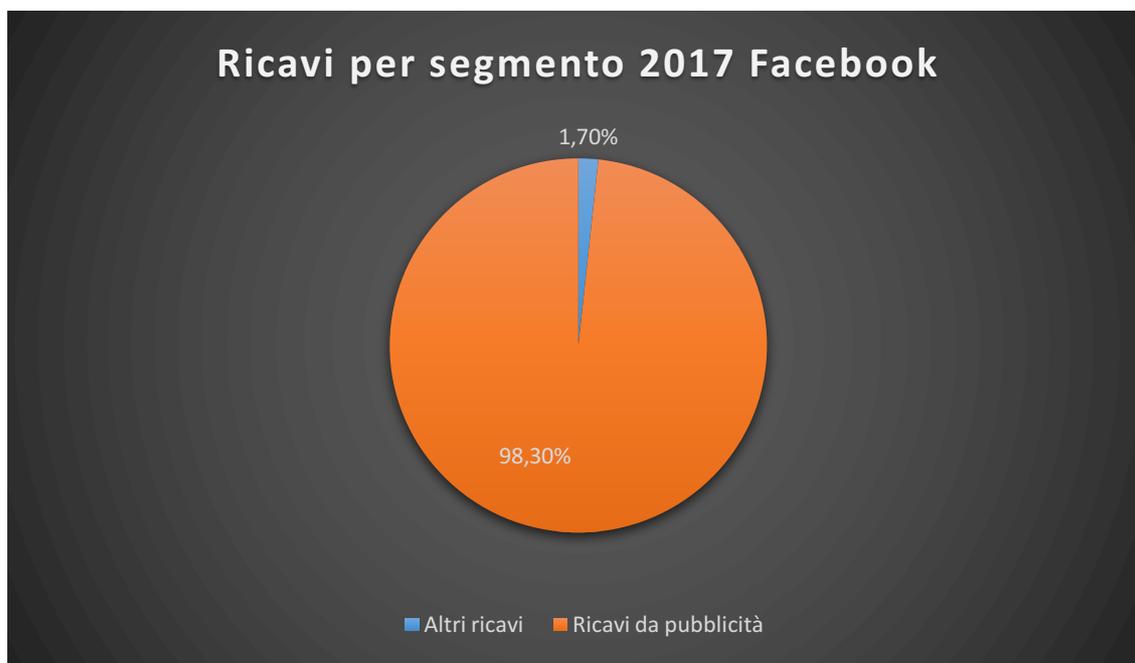
E per concludere, Facebook, il più usato e conosciuto tra i servizi di social networking. Fondato da Mark Zuckerberg nel 2004, diventa velocemente una macchina inarrestabile, fino a diventare esso stesso un sinonimo di social network. In base ai dati sull'adozione e sull'utilizzo, Facebook è l'invenzione di maggior successo nella storia dell'umanità. Conquistato il mercato, con il tempo inizia a cambiare forma.

Prima con le acquisizioni e poi con progetti innovativi voluti dallo stesso fondatore, come lo sviluppo di strumenti e infrastrutture che consentano di diffondere internet wireless in zone del pianeta che sarebbero difficili da raggiungere. Le app sotto il controllo di Facebook e Facebook stessa sono le app per cellulari più usate nel mondo⁴². Queste riescono a tenere occupato l'utilizzatore medio per un totale di almeno cinquanta minuti al giorno.

⁴² Negli Stati Uniti, le app più utilizzate sono proprio Facebook, la prima; Messenger, la seconda; Instagram, la ottava

Il suoi principali ricavi vengono nella quasi totalità dalle pubblicità sui propri domini internet. Di conseguenza, è di fondamentale importanza il numero di ore passate sui social dagli utenti, perché determinanti per i ricavi sulla pubblicità.

Figura 10: Ricavi per segmento di Facebook nel 2017.



Fonte: Rielaborazione autore, dati : statista 2018, fonte specifica: Facebook

Descritte brevemente queste 4 grandi imprese si procederà all'analisi tramite la costruzione di un *benchmark* tra le imprese che compongono questo tipo di settore. Questo verrà fatto comparando i dati che sono più significativi per la comprensione della struttura del settore in cui queste imprese hanno deciso di operare.

3.3 Analisi Benchmark

Adesso valuteremo le prestazioni di queste singole imprese all'interno di questo settore, in modo da comprendere meglio il funzionamento e le dinamiche all'interno di questo gruppo di aziende. Per farlo, prima andremo ad analizzare la capitalizzazione del

mercato⁴³ delle imprese facenti parte il settore, prendendo per campione le 20 imprese che risultano avere le dimensioni maggiori. Questo è importante per capire il valore che il mercato dà alle imprese e la dimensione delle stesse nei confronti delle altre imprese che concorrono con esse.

Figura 11: La Capitalizzazione del mercato delle 20 maggiori imprese di internet.



Fonte: Statista.com

Come si può vedere nel grafico (figura 11) vi è un grosso distacco tra le prime sei imprese in ordine di grandezza e le rimanenti dodici. Questo fa sì che queste sei imprese siano

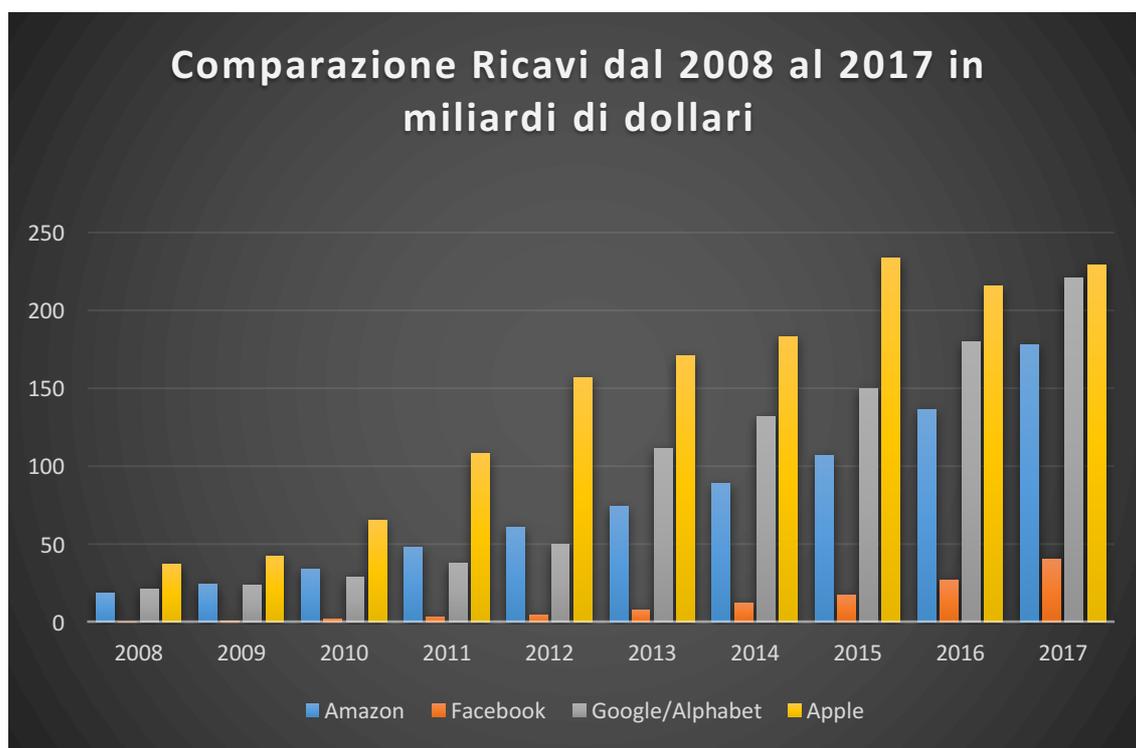
⁴³ ossia il valore totale delle sue azioni in circolazione sul mercato, a volte definito come “market cap”. Questo è un metodo molto semplice per poter determinare quelle che sono le dimensioni di un’impresa, si calcola facendo il prodotto tra il prezzo del singolo titolo e il numero totale delle azioni in circolazione.

sicuramente quelle che ad oggi influenzano maggiormente il settore. Bisogna però considerare il fatto che Tencent è una holding⁴⁴ cinese e Alibaba una compagnia specializzata nel commercio elettronico. Quest'ultima è da considerarsi come antagonista di Amazon, poiché in Asia è lei che fornisce il servizio principale di *e-commerce*. Entrambe queste due società operano principalmente in Asia, ponendosi come imprese dominanti in quella zona, essendo nel resto del mondo sovrastate dalla predominanza delle altre imprese Europee e Americane.

Escludendo quindi queste due imprese, Google, Amazon, Apple e Facebook sono le società che si impongono maggiormente sul resto della concorrenza.

È corretto parlare di dimensioni, ma si deve pur sempre andare a considerare anche i ricavi che le stesse riescono ad ottenere tramite il loro modo di operare. Prenderò quindi in considerazione gli ultimi dieci anni di queste quattro imprese e li rapporterò tra loro, in modo da poter individuare la loro “crescita” nel tempo.

Figura 12: Comparazione dei ricavi tra Google, Amazon, Apple e Facebook.

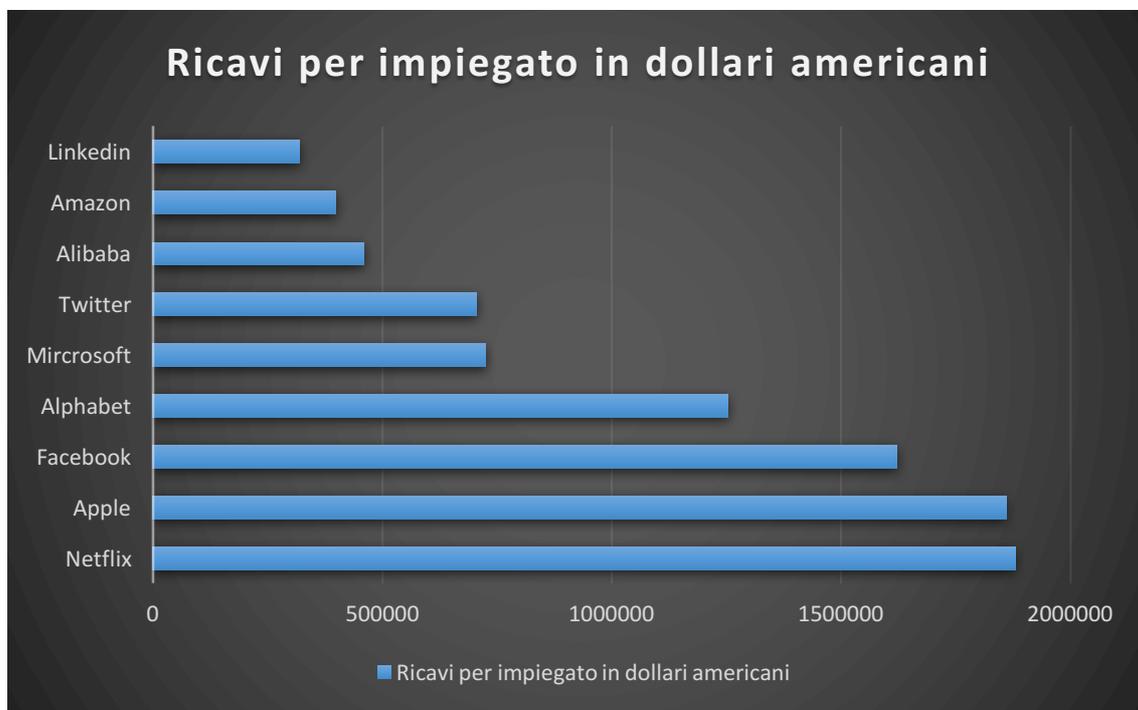


Fonte: Rielaborazione Autore, dati: statista.com

⁴⁴ Le sue filiali forniscono servizi per l'intrattenimento, i mass media, internet e i telefoni cellulari in Cina.

Nel grafico (figura 12) si può vedere come queste quattro grandi imprese abbiano aumentato rapidamente i loro ricavi negli ultimi dieci anni, arrivando a cifre decisamente alte. Si può notare che Apple è quella che riesce ad ottenere i maggiori ricavi seguita immediatamente da Google/Alphabet⁴⁵. Poco più indietro, ma sempre più vicino, vi è Amazon. Facebook invece, in termini di ricavi è molto più indietro rispetto alle altre tre, riuscendo comunque ad ottenere una buona percentuale di ricavi netti. Se è vero che miliardi di persone traggono grande valore da queste aziende e dai loro prodotti sono tuttavia pochissimi a trarne vantaggi economici (Scott Galloway, 2018).

Figura 13: Le migliori imprese per ricavi su singolo impiegato.



Fonte: Statista 2018

Facebook nonostante sia l'impresa che tra le quattro considerate ha un ricavo nettamente minore, i suoi ricavi divisi per i singoli impiegati all'interno dell'impresa sono tra i più alti. Per ogni impiegato produce 1.621.187 milioni di dollari, posizionandosi come la terza nel settore. I suoi ricavi per impiegato sono più alti sia di quelli di Alphabet sia di

⁴⁵ Alphabet è una holding costituita nel 2015 a cui fa capo Google. Essa è stata creata dai due fondatori di Google per una maggiore trasparenza delle attività inerenti a Google e per garantire una maggiore autonomia alle aziende facenti parte il gruppo che lavorano in settori diversi a quelli di Internet.

quelli di Amazon ci riesce mantenendo un livello di forza-lavoro basso nonostante il crescere dell'azienda.

Apple invece rimane tra le migliori anche sotto questo punto di vista, raggiungendo un risultato quasi uguale all'azienda migliore che si attesta essere Netflix. Naturalmente questo è facile per un'azienda come Netflix che si occupa esclusivamente di contenuti in streaming tramite la sua piattaforma. Con un sistema molto semplice di gestione, permette un utilizzo di un personale non troppo numeroso. Questo è significativo pensando alla differenza di ricavi che esiste tra Apple e Netflix.

In luce di questo contesto, nel prossimo capitolo tratteremo nello specifico il caso di Amazon. Questo verrà fatto con il fine di spiegare come opera e ragiona un'impresa di questo tipo, essendo essa stessa la principale esponente di una filosofia di crescita continua. Essa tramite l'innovazione intende conquistare innanzitutto i mercati in cui attualmente opera, per poi successivamente conquistare tutti gli altri mercati in cui ha la possibilità di entrare.

Capitolo 4 ~ Amazon e il legame tra innovazione e diversificazione

4.1 Amazon

4.1.1 Dalla libreria online Cadabra all'impero Amazon

Amazon è uno dei principali operatori di e-commerce a livello internazionale, che sempre di più amplia i suoi orizzonti verso nuove opportunità di investimento e di crescita economica.

Negli anni novanta, lavorare in questo settore non comportava grossi ricavi e remunerazioni per quelle aziende che operavano unicamente all'interno dell'*e-commerce*.

Il segreto del successo nel settore *dell'e-commerce* non sta nella operatività ma nella creazione di un *battage* pubblicitario⁴⁶ sul potenziale di un'azienda, per poi rivenderla ad acquirenti disposti a pagare bene prima che l'azienda crolli. (Scott Galloway, 2018).

Tutto ha inizio nel 1994 quando il fondatore, Jeff Bezos, stabilisce nel garage annesso alla sua abitazione la sede di quella che allora si chiamava "Cadabra". Lo scopo era quello di rivoluzionare il commercio editoriale con una libreria online in grado di soddisfare le esigenze di un territorio come quello americano dove è difficile raggiungere tutti gli utenti.

Dopo un anno deciderà di cambiare il nome in "Amazon", lo fece perché ritenne che servisse un nome d'impatto, misterioso e allo stesso tempo esotico, ma soprattutto che iniziasse per A. Questo perché così sarebbe stato tra le prime parole in ordine alfabetico, facendo ricadere facilmente un potenziale visitatore al suo interno.

Il suo piano di sviluppo per l'impresa è chiaro fin da subito: nei primi cinque anni di attività non si sarebbero prodotti utili e si sarebbe operato in perdita. Per colpa della "bolla di internet" gli utili ritardarono di qualche anno in più, ma nonostante ciò riuscì a non affondare come molte altre imprese che non riuscirono a sopravvivere a questa crisi.

Negli anni successivi Amazon non è più unicamente un venditore di libri online ma vengono aggiunti al catalogo cd, film, software e molti altri articoli di elettronica. Oltre

⁴⁶ Con questo termine si riferisce ad effettuare una importante campagna pubblicitaria, una cosiddetta pubblicità "martellante"

ad allargare i prodotti con il passare degli anni riesce ad allargare anche i confini, iniziando ad aprire sedi anche in Europa (le prime nel Regno unito e in Germania).

Il marchio di fabbrica di questa impresa resterà sempre la rapidità nella consegna degli ordini, un fattore che gli ha permesso di battere facilmente la concorrenza. Grazie alla funzionalità “prime” l’utente che acquista tramite il sito internet ha la possibilità di ricevere il prodotto acquistato il giorno dopo o, in alcune città e paesi, anche la sera stessa tramite “Consegna Oggi” (se l’acquisto è stato fatto in mattinata).

È nel 2009 con l’uscita del “Kindle⁴⁷” che Amazon si afferma come produttore di prodotti tecnologici, iniziando un processo di crescita e innovazione continua che va avanti ancora oggi. Con il Kindle, Amazon, è riuscito a rimodellare completamente la lettura. Milioni di lettori grazie ad esso possono accedere a migliaia di libri in qualsiasi momento della giornata e poterli leggere ovunque essi vogliano.

Nel 2016 il settore del *Retail* era caratterizzato principalmente dai successi che stava ottenendo Amazon e dal decadere del resto del settore verso un baratro. La scomparsa di imprese di *e-commerce* non avviene come quella dei negozi fisici. Questo avviene perché le imprese di *e-commerce* sono senza “volto” e di conseguenza attirano meno attenzione.⁴⁸ Molte aziende più piccole, dalla nascita di Amazon a oggi, che erano presenti nel settore dell’e-commerce, sono scomparse senza che nessuno se ne accorgesse⁴⁹. Questo è dovuto soprattutto dal fatto che, essendo in ciascun settore investito un ammontare finito di capitali, Amazon ha assorbito la maggior parte grazie alla sua visione e alle sue capacità operative. Ovviamente questo ha portato a un settore che, se prima vedeva la presenza di molte imprese che si facevano concorrenza, adesso vede un’impresa che ha il potere di fare ciò che desidera.

La nuova sfida principale riguarda la produzione e lo sviluppo di Echo, ossia uno speaker che tramite comandi vocali può fungere da assistente all’interno della abitazione. Questo però non è l’unico ambito in cui si sta concentrando l’impresa americana, essa ha

⁴⁷ *Kindle*: è un dispositivo che permette la lettura di testi digitali quali libri elettronici (E-book), quotidiani e periodici scaricati direttamente dal web o trasmessi da un computer mediante connessione USB (Treccani).

⁴⁸ Se il sito di acquisti che si utilizzava frequentemente in precedenza scompare, trovando successivamente un altro sito, non si dà più alcuna attenzione a quella scomparsa

⁴⁹ dal 2007 sono stati creati siti come *cybercemetery*, *YouTomb* e *Ghossites* con l’elenco di tutti i siti che sono stati rimossi da internet. Più specificatamente nel caso di *YouTomb* di tutti i contenuti media.

acquisito di recente una catena di supermercati biologici “Whole Foods” entrando ufficialmente nel mercato al dettaglio, ha aperto il primo supermercato senza casse “Amazon go” che è stato aperto nel 2017 al pubblico dopo essere stato provato dai dipendenti per un paio di anni, sta seguendo l’evoluzione di aziende come Netflix producendo film e serie tv da trasmettere sulla propria piattaforma e entrando ufficialmente nella produzione di contenuti originali con “Amazon prime video”.

A questi ambiti, se ne aggiungeranno presto molti altri. Amazon sta innovando ogni settore in cui inizia ad operare, condividendo innovazioni e trovando diversi usi applicativi della stessa innovazione in settori diversi. Questo gli riesce perché è un’azienda che cresce del venti per cento l’anno e che assale settori multimiliardari con l’aggressività di un predatore (Scott Galloway, 2018).

4.1.2 La mission di Amazon

La strategia di Amazon si focalizza dalla sua nascita ad oggi sul “lungo termine”, questo è il risultato diretto della sua abilità di estendere e solidificare la sua posizione dominante nel mercato. I principali dati su cui si basa l’impresa riguardo alla sua posizione dominante sul mercato sono i consumatori e la crescita dei ricavi, in particolare il grado con cui i consumatori continuano ad acquistare da Amazon con frequenza e la forza del brand. Questa *mission*⁵⁰ porta l’impresa a discostarsi dalle scelte che operano la maggior parte delle imprese. La strategia per la gestione dell’impresa viene chiarita da Bezos nella lettera agli azionisti ogni anno:

- Amazon continuerà a focalizzarsi implacabilmente sui propri consumatori; sin dall’inizio si è focalizzato nell’offrire ai propri consumatori qualcosa che non possono avere in nessun altro modo e ciò iniziò con il servizio di libreria online. In poco tempo fornì una selezione maggiore di quella che era possibile trovare in un negozio fisico, presentato in un sito internet aperto 365 giorni all’anno per 24 ore su 24 utile e di facile reperimento

⁵⁰ *Mission*: termine che esprime l’identità e gli obiettivi dell’azienda o dell’organizzazione, al fine di comunicarne l’orientamento strategico di fondo e la sua connessione con la visione e i valori di riferimento. Vengono spiegate la ragione d’essere dell’organizzazione e la giustificazione della sua stessa esistenza. (Treccani, in dizionario di economia e finanza 2012)

- Continuerà a prendere decisioni di investimento in considerazione della *leadership* del mercato nel lungo termine piuttosto che rispetto ai ricavi o alle reazioni di *Wall Street* nel breve termine;
- Continuerà a misurare i propri programmi e l'efficacia dei propri investimenti analiticamente, imparando sia dai propri successi che dai propri fallimenti;
- Farà audaci investimenti dove troverà una sufficiente probabilità di guadagno relativi a vantaggi di *leadership* di mercato; quando sarà forzata tra scegliere tra ottimizzare l'apparenza del suo GAAP di contabilità e la massimizzazione del valore attuale dei flussi di cassa futuri, sceglierà quest'ultimi;
- Continuerà a focalizzarsi nell'assumere e conservare impiegati di talento e versatili, proponendogli in compenso anche la possibilità di *stock option* piuttosto che denaro. Questo perché ritiene che il proprio successo passa per la capacità di attrarre e mantenere una base di impiegati motivati, ognuno dei quali deve pensare come se fosse attualmente un proprietario.

(*letter to shareholders 2017, Jeffrey P. Bezos, Founder and Chief Executive Officer*)

Essenzialmente, la strategia di Amazon consiste quindi in grandi investimenti nei confronti dei consumatori volti ad offrire prezzi bassi, una selezione più ampia e una consegna più rapida. Inoltre da questa impresa, in borsa, ci si aspettano più crescita e meno profitti. Questo fattore è proprio ciò che genera ad Amazon il margine lordo aggiuntivo che riesce ad ottenere ogni anno e permette di indirizzare maggiori capitali all'interno dell'azienda. In questo modo, si sottrae anche da tutti quegli impegni fiscali a cui sarebbe sottoposta in caso di ripartizione degli utili o comunque nel caso essi non vengano reimmessi all'interno dell'impresa. Con questo approccio, Amazon, riesce sempre meglio a proteggere il proprio business.

Dopo ogni anno, l'impresa di Bezos, consolida la sua visione di crescita e riduce l'importanza dei profitti ricordando a tutti gli azionisti che non verserà mai i dividendi. La fiducia degli azionisti è riposta in quello che Amazon si promette di rappresentare: "il negozio più grande del mondo". Infatti è grazie a questa promessa che è riuscita a raccogliere tantissimi capitali come nessuno era mai riuscito in precedenza.

Amazon utilizza un modo di ragionare che si allontana completamente da quello che adotterebbe una qualsiasi altra azienda. Se si possono prendere in prestito dei soldi a tassi

storicamente bassi, la loro idea è quella di investirli in costosissimi sistemi di tracciabilità e controllo, in modo da costruire un colosso nel settore del *retail* e generare una fortissima pressione verso tutti i competitor.⁵¹

Gli obiettivi che questa impresa si pone per il futuro sono orientati al miglioramento continuo dei propri servizi, continuando ad apprendere ed innovare. Tutto ciò mantenendo come primo obiettivo l'idea di portare un maggiore valore per il consumatore. Infatti, il percorso principale verso cui è orientato Amazon per il prossimo anno, è quello di aspirare ad essere l'impresa che riesce a porre maggiormente il consumatore al centro dell'attività. Questo, focalizzando tutto sull'esperienza e sul servizio offerto al consumatore, indipendentemente dal tipo di servizio che si andrà ad erogare. È lo stesso fondatore e CEO dell'impresa che dichiara di riconoscere che non è un obiettivo piccolo o facile da raggiungere, ma sa di poter fare meglio trovando stimoli ed energia di fronte alle sfide e alle opportunità che si proporranno in futuro. (*Annual report Amazon 2017, Jeffrey P. Bezos, Founder and Chief Executive Officer*).

4.1.3 L'ambiente Competitivo

Nel capitolo n.3 ho analizzato il settore secondo quelle imprese che principalmente possono essere individuate come le principali concorrenti di questa impresa. Più specificatamente sono state analizzate quelle imprese che possono, come Amazon, investire grazie ai loro ingenti ricavi in diversi settori. Queste imprese si sfidano cercando di anticipare le mosse delle altre, potendo così sfruttare al massimo le innovazioni che riescono ad apportare. Amazon, Apple e Google, ad esempio, hanno iniziato ad avvicinarsi all'assistenza sanitaria. Queste infatti lo vedono come un settore in cui nel futuro vi saranno buone opportunità di sviluppo, nonostante esso sia totalmente un settore diverso da quello a cui appartengono queste tre imprese. Nonostante ciò, agiscono pensando alle possibili applicabilità delle loro tecnologie in ambito sanitario, in modo da condurre al progresso. Queste quattro grandi imprese si rendono concorrenti per la loro continua intenzione a crescere e migliorare, passando attraverso errori dai quali imparare. Bisogna considerare però che, nell'effettivo, i suoi concorrenti sono molti di più. Infatti,

⁵¹ Un'impresa qualsiasi, nella situazione proposta, ricomprerebbe semplicemente le azioni e aspetterebbe che il valore delle opzioni in mano ai dirigenti crescano. Questo perché investire nella crescita e nei posti di lavoro sarebbe ritenuto troppo rischioso.

il business di Amazon comprende una grande varietà di tipi di prodotti, servizi offerti e canali di distribuzione.

Come dichiarato nell' *Annual Report 2017* di Amazon, il mercato mondiale in cui compete l'impresa è in rapida evoluzione e ad alta intensità competitiva, inoltre, compete con una serie di diversi concorrenti derivanti da diversi settori industriali in tutto il mondo. Attualmente i potenziali concorrenti di Amazon sono:

- Rivenditori online, offline e multicanale, rivenditori, distributori e produttori di beni che Amazon offre e vende ai suoi consumatori,
- Pubblicatori, produttori e distributori di media fisici, digitali e interattivi di ogni tipo e di tutti i relativi canali di distribuzione;
- Motori di ricerca, siti di rivendita simili, social networks, portali *web*, app che permettono di scoprire, usare o ottenere prodotti e servizi sia direttamente che con altri rivenditori;
- Imprese che forniscono servizi di *e-commerce*, includendo servizi di sviluppo dei siti internet, servizi di pubblicità, di processo dei pagamenti e di servizi per il consumatore;
- Imprese che forniscono servizi di esecuzione e logistica per loro stessi o per terze parti, sia online che offline;
- Imprese che forniscono servizi di informazione riguardo tecnologica o prodotti;
- Imprese che progettano, producono o vendono prodotti elettronici o di telecomunicazione.

(*Annual report Amazon 2017*, Jeffrey P. Bezos, *Founder and Chief Executive Officer*).

Come si può vedere il numero di concorrenti si allarga notevolmente andando a considerare tutti i potenziali concorrenti in base ai settori in cui essa opera. Per contrastare la concorrenza, Amazon, agisce in maniera rapida e decisa. In questo modo i rivenditori sono costretti a reagire alla sua ultima manovra mentre, Amazon si appresta a compiere la successiva. Come già accennato in precedenza, la manovra che ha attuato principalmente Amazon è quella di una focalizzazione granitica e irremovibile sul consumatore. Durante le feste fine anno 2016, Amazon ha ottenuto il trentotto per cento delle vendite online mentre la somma dei successivi nove più grandi negozi online ha

ottenuto in totale il venti per cento (Scott Galloway, 2018). Ciò fa capire come in questo settore il livello dei ricavi che riesce ad ottenere Amazon è di gran lunga maggiore di qualsiasi altra impresa.

Amazon è arrivata al punto che il suo andamento è inversamente correlato a quello del restante settore.⁵² Con il tempo riuscirà sempre di più a rendere solida la sua posizione nel *retail* grazie all'impegno costante nel raccogliere grandissimi quantitativi di dati su ogni consumatore al mondo.

4.1.4 Diversificazione e innovazione da parte di Amazon

Sicuramente Amazon può crescere facilmente in tutti i settori del *retail*, poiché essendo un'impresa virtuale, può approcciarsi a milioni di clienti senza riscontrare problemi che sono tipici di imprese fisiche.⁵³ Per questo tipo di impresa si potrebbe immaginare che ogni pagina del sito internet corrisponda idealmente ad un negozio e che ogni cliente possa diventare un venditore. Amazon, per poter ampliare la sua elezione di prodotti in vendita, introdusse il proprio *Marketplace*⁵⁴. Questo fu introdotto per dare la possibilità ai venditori di terze parti di riempire la cosiddetta "Coda lunga"⁵⁵. Questo, sicuramente, garantisce grossi vantaggi a tutti i commercianti che ottengono l'accesso a questa piattaforma. L'accesso ti permette di poterti proporre alla più grande parte di clientela del mondo.

Tutto ciò però ha un vantaggio ulteriore per Amazon cioè quello di aumentare le proprie offerte senza dover sostenere alcun tipo di costo relativo all'ampliamento dei propri magazzini. Amazon, tramite il *Marketplace* che ha introdotto, la possibilità di raccogliere informazioni da tutti gli acquisti che vengono svolti. Di conseguenza, se nota una categoria che ritiene profittevole, può decidere di iniziare a produrre e vendere quei beni per conto proprio.

⁵² I titoli azionari solitamente si muovevano nella stessa direzione.

⁵³ Un esempio possono essere i problemi relativi alla scelta della posizione dei negozi fisici e i problemi relativi all'assunzione di migliaia di dipendenti.

⁵⁴ Il *Marketplace* comprende il quaranta per cento delle vendite di Amazon (ovvero circa quaranta miliardi di dollari).

⁵⁵ È un modello economico e commerciale, utilizzato anche da Netflix, cui si predilige vendere un gran numero di oggetti unici in quantità relativamente piccole di ogni oggetto venduto, rispetto a vendere un numero esiguo di elementi popolari in grandi quantità.

Si deve considerare il fatto che *l'e-commerce* di per sé non è un settore che permette facilmente alle imprese di guadagnarsi una sostenibilità sufficiente a operare unicamente in quell'ambito. L'*e-commerce pure-play*⁵⁶ è reso insostenibile da una combinazione di fattori: un ecosistema in cui il vincitore si prende tutto, l'accelerazione della *customer acquisition*⁵⁷, i costi dell'ultimo miglio e un'esperienza d'acquisto solitamente inferiore a quella offline (Scott Galloway, 2018)

Amazon ultimamente ha deciso di utilizzare la propria *brand equity* per espandersi in settori più remunerativi. Il settore del *retail* ha funzionato come chiave di accesso verso l'istaurazione di relazioni con i clienti e il brand, permettendogli di monetizzare successivamente in altre attività. Va infatti considerato come la crescita negli altri settori in cui opera stia aumentando in maniera molto più veloce che in quello di *retail*. Basti considerare che la divisione di *cloud computing* AWS⁵⁸, alla fine del 2017 è arrivata a valere circa centosessanta miliardi di dollari. Di conseguenza, è arrivata a valere di più di quella che è la divisione *retail*. Mentre Amazon è diventata principalmente una *Cloud company*, tutto il resto del mondo continua a considerarla per come si è presentata alla nascita, una *retailer*.

Amazon non si limita ad una strategia di trasporto lineare, ma la tripartisce tra via terra, aria e mare. All'inizio del 2016 la *Federal maritime commission* ha concesso ad Amazon di svolgere servizi di trasporto via mare in qualità di "intermediario per i trasporti oceanici" (Scott Galloway, 2018). Questo è un fattore di enorme rilevanza per quello che riguarda i trasporti oceanici di qualsiasi tipo di merce. Potendo infatti spedire anche merci altrui, permetterà a partner di spedire i loro container anche da distanze molto importanti in maniera più semplice e soprattutto economica. Amazon può ridurre i costi rispetto alle altre imprese che si occupano di questo tipo di trasporti. Essendo la forza lavoro la parte dal quale derivano la maggior parte dei costi, Amazon ha la possibilità di sostituirli con *hardware e software*⁵⁹.

⁵⁶ Per *e-commerce pure-play* si tratta di aziende che si concentrano unicamente su l'attività di *e-commerce*

⁵⁷ Si riferisce al guadagno di clienti, cioè a persuaderli a comprare un prodotto o servizio dell'impresa.

⁵⁸ *Amazon web services*

⁵⁹ Chi scarica e carica le navi può essere sostituito da elementi di robotica.

I trasporti di merci transoceanici via mare devono essere uniti alla nuova flotta di aerei dell'azienda, ai droni e ai Tir. Tutto ciò concorre a formare quella che sta per diventare l'infrastruttura logistica più affidabile al mondo.

Amazon tramite le risorse che è riuscita ad acquisire online si è mostrata decisa nell'andare a prendersi anche il *retail offline*. Amazon ha capito, prima di molti altri, che non è vero che i negozi fisici sarebbero stati spazzati via dall'e-commerce⁶⁰. Il prossimo periodo sarà quello che si può chiamare "era del *multichannel*", un periodo in cui il vero vincitore sarà chi riuscirà a integrare il modello online e offline al meglio e naturalmente Amazon punta a diventare proprio quell'azienda. La strategia principale per entrare nel mondo dei negozi fisici è sicuramente quello di acquisire un concorrente in difficoltà⁶¹, che ha spesso il vantaggio di possedere già una ampia rete di negozi sul territorio. La possibilità di avere un'ampia rete di negozi sul territorio è un fattore rilevante per l'impresa, poiché la presenza di negozi vicino ai centri urbani gli permette di ridurre maggiormente il tempo di spedizione e di conseguenza raggiungere le case più velocemente. In America, il quarantacinque per cento della popolazione ha i magazzini di Amazon posizionati entro trenta chilometri dalla propria abitazione. In poche parole, Amazon sta rilevando e costruendo negozi da affiancare alla sua già solida attività di retail online (Scott Galloway, 2018). Avendo poi una attività di *retail online* già ben avviata con ottimi risultati, Amazon si è posta davanti a tutti per dominare il settore con l'aggiunta di questi negozi fisici.

La divisione azionaria che si è verificata nell'ultimo anno e mezzo rispetto al valore di molti titoli di imprese *retail* concorrenti, rendono l'utilizzo delle acquisizioni molto conveniente. Questa situazione rende più economica e veloce la costruzione di relazioni con tutte quelle imprese che precedentemente non volevano collaborare con Amazon. Essa in questo modo si sostituisce completamente all'impresa acquisita, e ne sfrutta tutte le possibili peculiarità.⁶²

⁶⁰ I negozi fisici che rischiano di essere spazzati via, sono quelli che servono la vasta popolazione e i suoi quartieri di residenza. Si parla quindi della cosiddetta "classe media"

⁶¹ Un esempio di ciò è l'acquisto di *whole foods*, un franchise con 460 punti vendita;

⁶² Tornando all'esempio di *whole foods*, esso permette ad Amazon di posizionarsi in maniera stabile nel mercato dei generi alimentari. Un mercato che in cui Amazon non era riuscito fino ad ora ad imporsi, visto che le persone in caso di prodotti alimentari preferiscono vederli fisicamente prima dell'acquisto. Questo, ovviamente, va unito alla

In ogni settore in cui essa poi si diversifica, Amazon è un'azienda orientata all'innovazione continua e alla ricerca della perfezione del “servizio offerto”.

Partendo dal principio, Amazon, ha iniziato ad innovare investendo nell'automazione dei propri magazzini. Questo lo ha potuto fare grazie al fatto di non avere punti vendita che gli potessero erodere capitali. La decisione di puntare alla massima efficienza dei propri magazzini ha consentito ad Amazon di offrire dei prezzi molto più bassi, in modo da eliminare la concorrenza dei negozi fisici. In questo modo, i prezzi offerti da Amazon sono diventati ineguagliabili da qualsiasi negozio fisico.

Va inoltre presa in considerazione la nascita di *Amazon Go*⁶³. Tramite esso l'azienda è entrata anch'essa a far parte del business dei negozi fisici. Amazon è entrata in questo settore in maniera per niente scontata, poiché ha deciso di farlo rivoluzionando l'esperienza del consumatore. Il consumatore non dovrà più effettuare lunghe file per pagare i prodotti che ha messo nel proprio carrello. Infatti, con un sistema di telecamere, ogni prodotto che viene rimosso dallo scaffale viene inserito nel “Carrello”⁶⁴ del consumatore e una volta uscito dal negozio viene scansionato il contenuto dei sacchetti. Una volta usciti dal supermercato si riceverà immediatamente un messaggio con la lista degli acquisti e l'addebito sulla carta di credito, tutto ciò senza l'utilizzo di casse. Questo ovviamente rende unica l'esperienza che il consumatore ha all'interno del negozio, permettendogli di risparmiare tempo e di andare con maggiore serenità a compiere le proprie commissioni. L'introduzione di *Amazon Go* avrà sicuramente grossi effetti nel tempo, poiché gli altri rivenditori dovranno cercare anch'essi di eliminare le casse per non rischiare di perdere ulteriore terreno e sparire dal mercato.

Anche nel mondo degli hardware, Amazon, ha deciso di inserirsi in maniera imponente. Ha deciso di farlo tramite il suo *Amazon Echo*, meglio conosciuto con il nome di “Alexa”⁶⁵. Alexa è nata per svolgere principalmente la funzione di assistente personale, che tramite un semplice comando vocale, può svolgere molte attività come ricerche sul web, musica o anche spegnere e accendere luce in una stanza. Il sistema Echo può essere

possibilità di ottenere un buon numero di magazzini intelligenti che vengono descritti dall'impresa come negozi.

⁶³ Negozio di generi alimentari senza casse per il pagamento.

⁶⁴ Si parla di un carrello virtuale che contiene la lista dei prodotti inseriti dal consumatore nel proprio carrello fisico.

⁶⁵ Echo è un cilindro a forma di altoparlante e Alexa è la sua intelligenza artificiale.

collegato anche alla funzione dei *Dash button*⁶⁶ che permettono con un semplice click di ottenere in meno di un'ora il prodotto per il quale era stato registrato. Ovviamente questa è una grande comodità per il cliente, che grazie ad essi, può svolgere con maggiore facilità e rapidità molte attività. Questo sistema a sua volta genera un vantaggio anche per Amazon, che in questo modo può ascoltare le conversazioni dei consumatori e raccogliere i dati dei loro relativi acquisti. Questo permette all'azienda di conoscere ancora meglio il consumatore, le sue abitudini, le sue necessità e soprattutto i suoi desideri. Questi due progetti, *Amazon go* e *Echo*, fanno intuire come Amazon si stia orientando a quelli che si possono chiamare “ordini con zero clic”. Sfruttando i big data e una conoscenza impareggiabile delle abitudini di acquisto dei consumatori, tra non molto Amazon risponderà a ogni esigenza materiale senza la fatica di dover decidere o ordinare (Scott Galloway, 2018).

Nel 2017 si è ulteriormente mossa proprio verso questa direzione lanciando il servizio *Wardrobe*. Questo servizio consiste nel dare la possibilità ai clienti di selezionare abiti e accessori con la facoltà di decidere se tenerli dopo averli provati a casa⁶⁷. Questo permette ulteriormente di conoscere i gusti dei propri clienti e di personalizzare sempre di più le proposte per quel determinato consumatore in base ai prodotti effettivamente tenuti o restituiti.

Nella lettera rivolta agli azionisti nel 2016, Bezos ha dato una chiara spiegazione della propensione al rischio secondo “Amazon”. Vi sono due tipologie essenziali di Rischi/Decisioni: I rischi da cui non si torna indietro e i rischi da cui si può retrocedere. Secondo Bezos i secondi sono i più importanti, è su di essi che si basa la strategia di Amazon. Gli investimenti che possiamo chiamare di “tipo 2”⁶⁸ sono economici, perché probabilmente verranno eliminati prima ancora che si siano spesi un ammontare eccessivo di soldi e frutteranno buoni dividendi in termini di immagine per un'azienda all'avanguardia della tecnologia (Scott Galloway, 2018). Queste decisioni vengono sempre brevettate, anche le idee più impossibili e immaginabili,⁶⁹ poiché una di queste a

⁶⁶ È un dispositivo connesso tramite *Wi-Fi* che ti permette di acquistare i tuoi prodotti preferiti premendo un semplice pulsante (il prodotto è configurato in precedenza).

⁶⁷ Il cliente ha sette giorni per poter decidere se tenere o riconsegnare il prodotto. Superati i sette giorni l'acquisto verrà addebitato

⁶⁸ Ossia i rischi da cui si può retrocedere.

⁶⁹ Si pensi che è stato brevettato da Amazon anche l'esperimento di magazzini volanti.

volte riesce ad avere successo. Quando accade, Amazon ha tutte le possibilità di gettarsi a capofitto su quel progetto.

Il concetto chiave nella filosofia di innovazione da parte di Amazon è sicuramente quello che bisogna avere il coraggio di fallire, ma soprattutto, saper abbandonare un progetto quando ci si rende conto che non ha futuro.⁷⁰ La difficoltà sta proprio in questo, poiché chi si occupa direttamente di un progetto, difficilmente lo abbandona quando fallisce. Questo avviene perché chi lavora sopra un progetto, molto spesso, ci si appassiona in maniera irrazionale, impiegando energie fisiche e mentali per portarlo a termine. Amazon da prova di vera disciplina moderando gli investimenti finché non ha la certezza che un'iniziativa possa funzionare (Scott Galloway, 2018).

Nel prossimo paragrafo andremo ad analizzare l'effettivo legame che esiste tra l'innovazione e la diversificazione. Come abbiamo visto nel caso di Amazon, questi due fattori possono essere strettamente correlati. Infatti aziende come Amazon tramite l'innovazione fondano la propria strategia di crescita, che molto spesso, consiste nella diversificazione.

4.2 Innovazione e diversificazione

4.2.1 Sono legati fra loro?

Si prenda in considerazione un'impresa presente in mercati imperfettamente competitivi. Essa ha incentivi nel migliorare costantemente la qualità dei suoi prodotti in modo da evitare la vulnerabilità nei confronti dei potenziali concorrenti. Un buon miglioramento della qualità può presupporre la diversificazione della sua base tecnologica, poiché le imprese possono avere la necessità di condividere le proprie attività innovative in più di una tecnologia (Breschi et. Al., 2003).

⁷⁰ Un esempio storico di Amazon fu sicuramente quello relativo al “*Fire Phone*”. Con esso, Amazon, doveva lanciarsi nel mondo della telefonia. Dopo il fallimento del prodotto, ritrovandosi con un valore complessivo di unità rimanenti in magazzino pari a ottanta tre milioni di euro, ha deciso di rimuoverlo dal mercato. Proprio dopo questo fallimento Amazon ha continuato a investire in altri progetti e, senza farsi attendere, è tornata a portare nuovi prodotti di successo.

Dalla *resource-based view* dell'impresa (Conner, 1991), l'abilità di produrre innovazione potrebbe essere importante per ottenere competitività strategica e che quindi le imprese che investono maggiormente risorse nello sviluppo delle capacità innovative avranno migliori rendimenti nel lungo termine.

Le imprese che sono maggiormente diversificate ottengono maggiori profitti dalla propria attività di ricerca, perché riescono a sfruttare maggiormente i benefici sociali derivanti dalle loro innovazioni. I loro investimenti in ricerca e sviluppo assumono un ruolo fondamentale nella vita dell'impresa dal momento che vengono utilizzati come "armi competitive" (Baumol, 2002) ma comunque, comportano dei possibili rischi per l'impresa. Questo poiché indicativamente, la metà dei progetti tecnologici che un'impresa inizia hanno poi effettivamente successo. In aggiunta vi è la crescita della competizione, i cambiamenti tecnologici e una rapidità dell'obsolescenza dei prodotti molto più alta. In questa situazione le imprese tecnologicamente diversificate possono investire maggiormente in ricerca e sviluppo poiché la diversificazione nello loro portafoglio tende a ridurre il rischio inerente al singolo investimento in un progetto di ricerca. Ne consegue che avendo investito su più fronti, anche se un progetto dovesse andare male, si è comunque tutelati grazie agli investimenti fatti negli altri progetti. In ogni caso, tutto dipende dalla propensione al rischio da parte del manager, che potrebbe essere maggiormente disposto nell'investire una più grande parte dell'impresa in progetti rischiosi di ricerca (Scherer, 1999).

Le imprese che sono maggiormente diversificate possono avere sicuramente vantaggi nei mercati competitivi. Esse possono ottenere una più alta condivisione tra differenti, ma correlate tecnologie e anche raggiungere guadagni da tecnologie non correlate che nascono nell'impresa (M. Garcia- Vega, 2006).

Molto spesso le imprese che producono innovazione hanno la motivazione di diversificare geograficamente per ottenere più alti ritorni sui loro investimenti nella produzione d'innovazioni (Bettis, Hitt, 1995) . Oltretutto, le imprese che operano unicamente in mercati "domestici" potrebbero trovare difficile o impiegare molto tempo a rientrare dai propri investimenti. In ogni caso per le aziende in settori ad alto tasso tecnologico con rapida obsolescenza delle tecnologie può accadere che gli investimenti non siano recuperabili prima che l'innovazione diventi obsoleta (Bettis, Hitt, 1995). La diversificazione internazionale può, però portare a effetti positivi per l'innovazione anche

in questi casi. Questo lo è soprattutto in questo periodo di nuovi ambiti competitivi. È un periodo nel quale, gli ambiti competitivi, sono aumentati su scala globale. Questo è avvenuto in molti mercati, ottenendo maggiore enfasi e importanza sull'innovazione come significato di sviluppo e mantenimento di vantaggi competitivi (Bettis, Hitt, 1995). La diversificazione internazionale può aiutare le aziende ad utilizzare vantaggi derivanti da diversi paesi e l'innovazione può aiutare a superare gli svantaggi e gli ostacoli che si possono incontrare in ognuno di essi (Hitt, 1997). Naturalmente imprese diversificate a livello internazionale hanno accesso a un numero maggiore e ad una più ampia varietà di risorse. Inoltre, per via dei più grandi mercati e la potenzialità di maggiori ritorni, hanno più risorse da investire in innovazione. Le imprese che utilizzano questa strategia hanno anche la possibilità di accogliere nuove e diverse idee da diverse prospettive culturali e da una varietà di mercati, portando a maggiori opportunità di apprendimento. Tutto ciò incrementando la conoscenza dell'organizzazione, che sarà sicuramente superiore di quella ottenibile da un'impresa che opera unicamente nel mercato domestico (Hitt, 1997). I principali studi empirici che riferiscono sulla diversificazione e sull'innovazione a livello dell'impresa sono basati su diverse misure dell'innovazione, tra cui l'intensità di ricerca e sviluppo, il numero di lavoratori "tecnici" o il numero di brevetti. Negli anni si è discusso su quale di questi sia un buon indicatore per la correlazione tra diversificazione e l'innovazione. Per testare i benefici della diversificazione tecnologica sull'innovazione a livello dell'impresa vanno presi principalmente in considerazione l'intensità della ricerca e sviluppo e il numero di brevetti. La spesa relativa alla ricerca e sviluppo è una misura di input innovativi ma può essere, in ogni impresa, soggetta a differenti effetti di scala.

I brevetti invece presentano alcuni difetti, dal momento che non conferiscono informazioni riguardo il grado di innovazione della tecnologia e perché non tutte le innovazioni sono brevettate.

Per avere un'analisi abbastanza sensibile dell'impatto della diversificazione sull'innovazione, converrà sempre utilizzare entrambe le misure.

Prendendo in considerazione uno studio fatto su un campione di 544 imprese Europee tra il 1995 e il 2000 (M. Garcia- Vega, 2006), in cui sono stati presi in considerazione queste due misure, si può riscontrare una relazione positivamente significativa tra diversificazione e innovazione a livello d'impresa.

Sicuramente essendo due misure imperfette, sia la spesa in ricerca e sviluppo che il numero di brevetti, i risultati che implicano questa analisi vanno presi con le giuste accortezze. Ad ogni modo si ricava da questa ricerca che la diversificazione induce a una maggiore intensità di ricerca e sviluppo, che le imprese più piccole hanno una maggiore intensità di ricerca e sviluppo seppur in maniera non lineare, che le imprese con una maggior parte dedicata alla ricerca e sviluppo possiedono un maggior numero di brevetti e che infine una certa capacità di assorbimento è necessaria per beneficiare delle attività di ricerca di altre imprese⁷¹.

Vista la relazione tra questi fattori andrò a considerare quelle che sono le imprese che possiedono maggiori brevetti e la maggiore spesa in ricerca e sviluppo, andando poi ad analizzare il loro livello di diversificazione.

4.2.2 R&S e Brevetti

I dati che verranno utilizzati in quest' analisi saranno presi principalmente in considerazione da quelli dell'ultimo anno concluso (2017). Bisogna innanzitutto tenere presente quali sono i principali tipi di brevetti che vengono depositati ogni anno⁷². Andremo quindi inizialmente a identificare quei settori o ambiti in cui vengono rilasciati un numero maggiore di brevetti. Di seguito vi è la classifica dei dieci tipi di brevetti che sono stati maggiormente assegnati nel 2017, divisi per la loro area di appartenenza

Figura 14: Categorie con più alto numero di brevetti rilasciati nel 2017.

<i>2017 Rank</i>	<i>CPC</i>	<i>N°patents</i>	<i>Cooperative Patent Classification (CPC) Code Definition</i>
1°	G06F	48.935	<i>Electrical digital data processing</i>
2°	H04L	33.575	<i>Transmission of digital information, e.g. Telegraphic communication</i>
3°	H01L	26.989	<i>Semiconductor devices, electric solid state devices not otherwise provided for</i>

⁷¹ questo fattore si ricollega con il fenomeno degli *spillover* descritto nel cap.2.

⁷² Considereremo unicamente i brevetti assegnati, non verranno presi in considerazione il numero di domande per ottenerli.

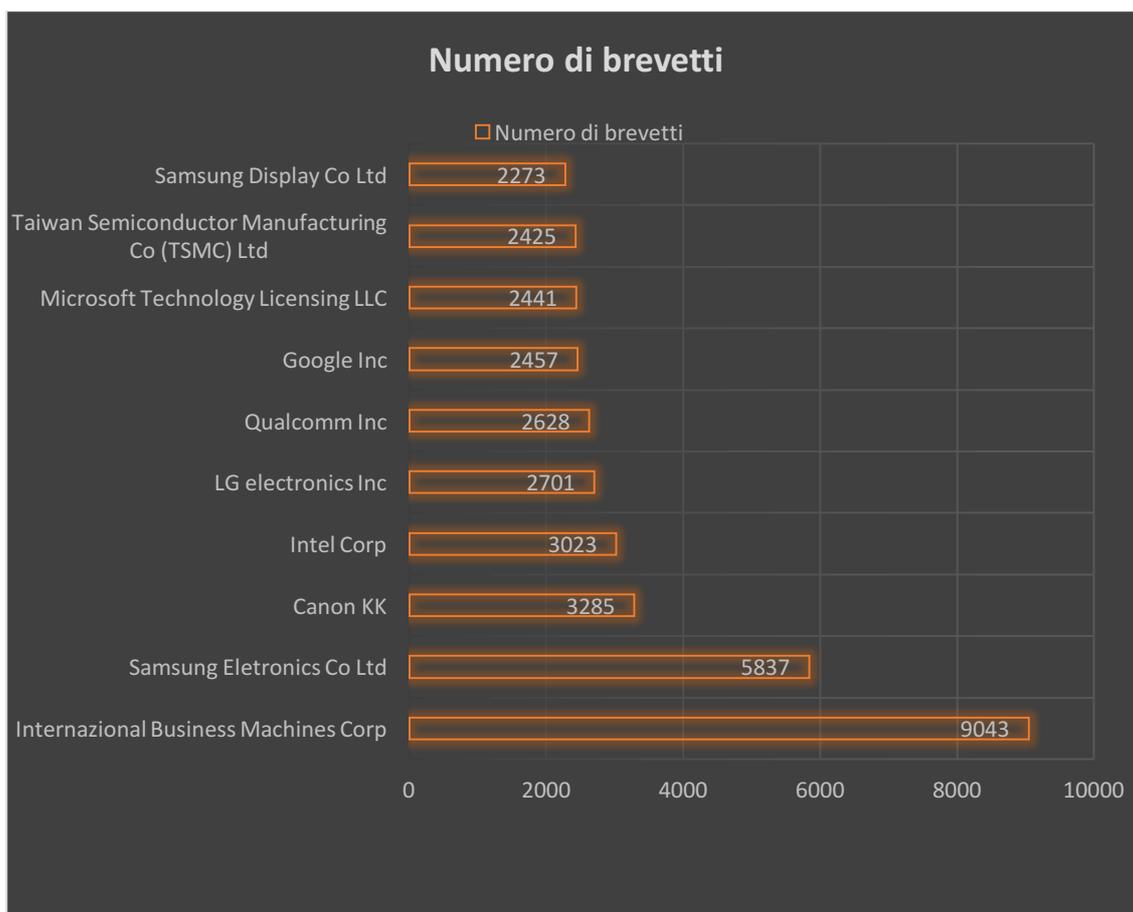
4°	H04W	21.258	<i>Wireless communications networks</i>
5°	H04N	17.996	<i>Pictorial communication, e.g. television</i>
6°	A61B	13.853	<i>Diagnosis; surgery; Identification</i>
7°	A61K	13.624	<i>Preparations for medical, dental, or toilet purposes</i>
8°	G06Q	11.020	<i>Data processing systems or methods, specially adapted for administrative, commercial, financial, managerial, supervisory or forecasting purposes; systems or methods specially adapted for administrative, commercial, financial, managerial, supervisory or forecasting purposes, not otherwise provided for</i>
9°	G01N	10.070	<i>Investigating or analysis materials by determining their chemical or physical properties</i>
10°	G02B	10.060	<i>Optical elements, systems or apparatus</i>

Fonte: 2018 IFI CLAIMS Patent Services

Il *computing*, le telecomunicazioni e quello sanitario, sono da diversi anni gli ambiti che risultano tra i più brevettati. A riconfermarlo sono i dati relativi al 2017 in cui si può notare come, questi tre ambiti, si presentino tra le prime categorie più brevettate. Nel 2017 è aumentato particolarmente il numero di brevetti relativi al *data processing systems*, ambito che negli ultimi anni è risultato volatile. Nell'ultimo anno hanno registrato un aumento del 17,56 per cento, la variazione maggiore che si sia verificata. Anche i settori *Pharmaceuticals* e *diagnostics/Surgical* hanno avuto nell'ultimo periodo un buon incremento di depositi di brevetti, dimostrando come anch'essi siano ambiti in cui le aziende stanno mirando a innovare.

Alla luce di questo, si andrà ad analizzare il numero di imprese che nell'ultimo anno hanno conseguito il maggior numero di brevetti secondo *the United States Patent and Trademark Office*⁷³.

Figura 15: Migliori aziende per numero di brevetti rilasciati nel 2017.



Fonte: Statista, 2018

Come si può vedere dal grafico (figura 15) IBM⁷⁴ è l'azienda che ha depositato più brevetti nel mondo con un totale di novemila quarantatré brevetti. Questo è significativo perché parliamo di un'impresa molto grande e in gran parte diversificata. Bisogna però

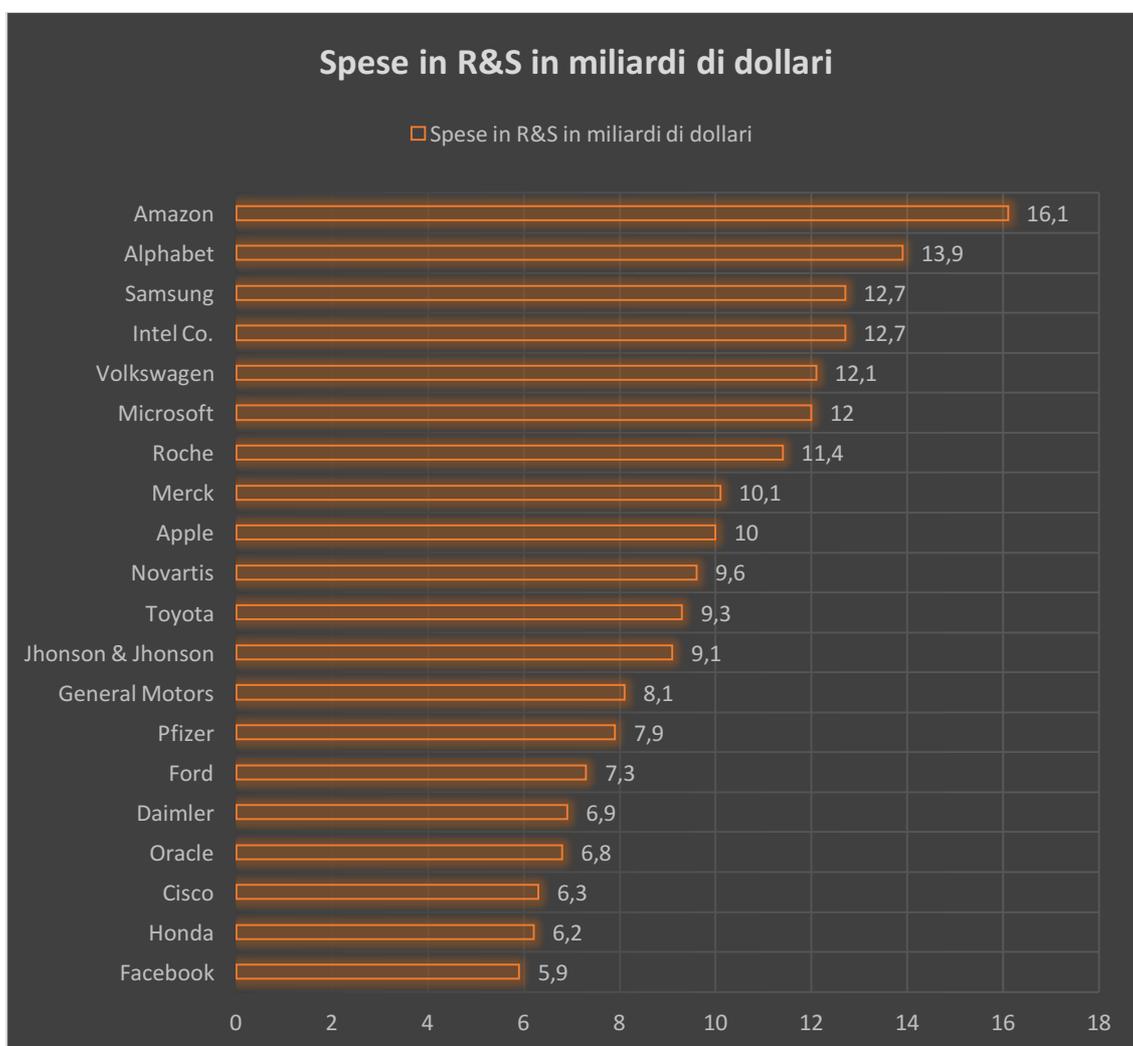
⁷³ Esso consiste nell'organo amministrativo che ha il compito di rilasciare i brevetti e i marchi depositati negli Stati Uniti d'America. È considerato il più importante nel campo dei brevetti, vista le dimensioni economiche del mercato degli Stati Uniti. Ovviamente nello svolgere le sue funzioni, controlla che la richiesta per il rilascio posseda tutti i requisiti per la registrazione federale.

⁷⁴ IBM innanzitutto è un'impresa americana che opera nel settore informatico, commercializza *hardware* e *software* e servizi informatici, offre infrastrutture, servizi di *hosting*, servizi di *cloud computing* e consulenza.

considerare anche la sua spesa in ricerca e sviluppo, che nel 2017, si è attestata a circa 5,79 miliardi di dollari. Come vedremo di seguito, essa non si pone nemmeno tra le prime venti per quanto riguarda la spesa in ricerca e sviluppo.

Prima di approfondire su IBM andremo a vedere anche i risultati relativi alle altre imprese. Il risultato ottenuto nel grafico (Figura 16) è da mettere in correlazione con la spesa in ricerca e sviluppo, in modo da poter considerare le imprese che maggiormente investono nell'innovazione⁷⁵. Di seguito sono raffigurate le prime venti imprese per spesa in ricerca e sviluppo (figura 16).

Figura 16: Le migliori 20 imprese per spesa in R&S nel 2017.

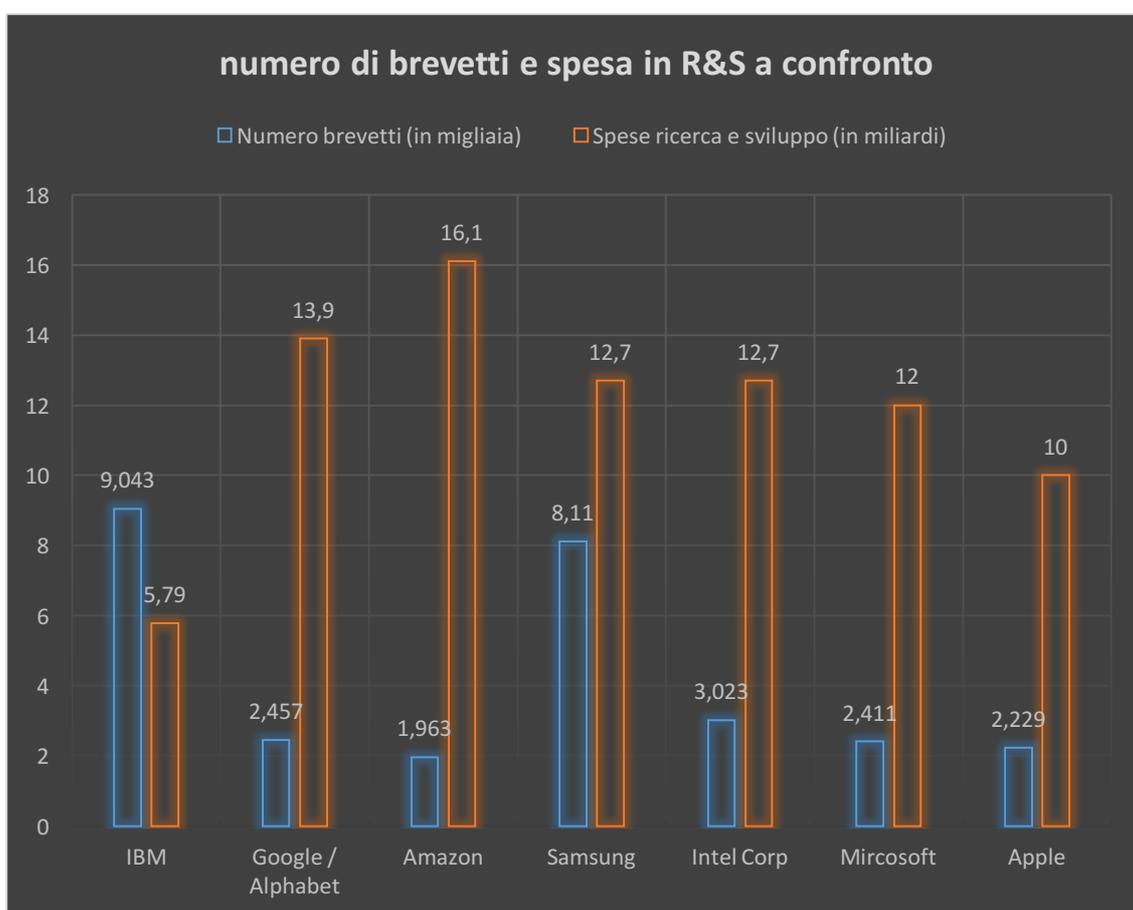


Fonte: Statista, 2018

⁷⁵ Metteremo in relazione questi due fattori, la spesa in R&S e i brevetti, per i motivi spiegati nel paragrafo 3.1

IBM in questo caso non è presente nemmeno tra le migliori venti imprese per spesa in ricerca e sviluppo nel 2017. Come si evince, l'azienda che spende di più è Amazon con una spesa che si attesta intorno ai 16,1 miliardi di dollari. Sono tre invece le imprese che in entrambi i casi si attestano tra le migliori aziende sia per il maggior numero di brevetti che per la maggior spesa in ricerca e sviluppo: Google (Alphabet), Samsung e Intel Corp. Per ottenere una visione più chiara procederò considerando quelle imprese che nelle due statistiche hanno mostrato dati maggiormente rilevanti, in modo da poter analizzare le possibili relazioni che esistono tra questi due fattori.

Figura 17: Rapporto tra numero di brevetti e spesa in R&S delle imprese più rilevanti.



Fonte: rielaborazione autore, Dati: Statista 2018

Dal grafico (Figura 17) si può notare subito che il numero di brevetti e la spesa relativa alla ricerca e sviluppo non sono strettamente correlati. Vi sono imprese come IBM e Samsung che nonostante abbiano conseguito il numero maggiore di brevetti, hanno una

spesa relativamente bassa per quello che riguarda l'attività di ricerca e lo sviluppo. Allo stesso modo imprese come Google e Amazon, nonostante un numero relativamente basso di brevetti, superano di gran lunga le spese fatte in ricerca e sviluppo da parte di altre imprese con maggiori brevetti depositati. Vi sono anche poi imprese come Intel Corp., Microsoft e Apple che hanno invece un rapporto brevetti e spese in ricerca e sviluppo sicuramente più bilanciato rispetto alle altre.

Questo significa che non vi è una relazione diretta tra questi due fattori, ma soprattutto da conferma al fatto che sono due misure imperfette dell'innovazione. Infatti, questi risultati mostrano come vi sarà una grossa percentuale di invenzioni non brevettate dalle imprese. Si pensi a Google e Amazon che hanno spese di gran lunga maggiori rispetto le altre⁷⁶, esse hanno un numero di brevetti nettamente inferiore. Amazon non rientra nemmeno tra le prime 10 imprese per numero di brevetti conseguiti nel 2017, e nonostante ciò, spende in ricerca e sviluppo circa 10 miliardi di dollari in più rispetto a quanto spende la migliore per numero di brevetti (IBM). Bisogna considerare, però, che la spesa in ricerca e sviluppo può essere soggetta anche a effetti di scala, giustificandone in caso eventuali minori valori rispetto alla concorrenza. Per quello che sono i risultati questa possibilità può essere considerata in parte ma non nel totale, poiché comunque quando si parla di una differenza così significativa è difficile ritenere che sia totalmente dovuta a effetti di scala. Questo, considerando anche il tipo di imprese che si sta analizzando⁷⁷.

Sicuramente si deve tenere conto che questo risultato lo si sta comparando con un piccolo campione dal quale sono state tirate fuori cinque imprese che riportavano i risultati più significativi per l'analisi. Si sta prendendo in considerazione, infatti, quelle imprese che sono maggiormente improntate a brevettare e ad investire in ricerca e sviluppo.

Alla luce di questi risultati rimane un'ultima cosa da considerare, la diversificazione di queste imprese che adesso andrò ad analizzare nel paragrafo successivo.

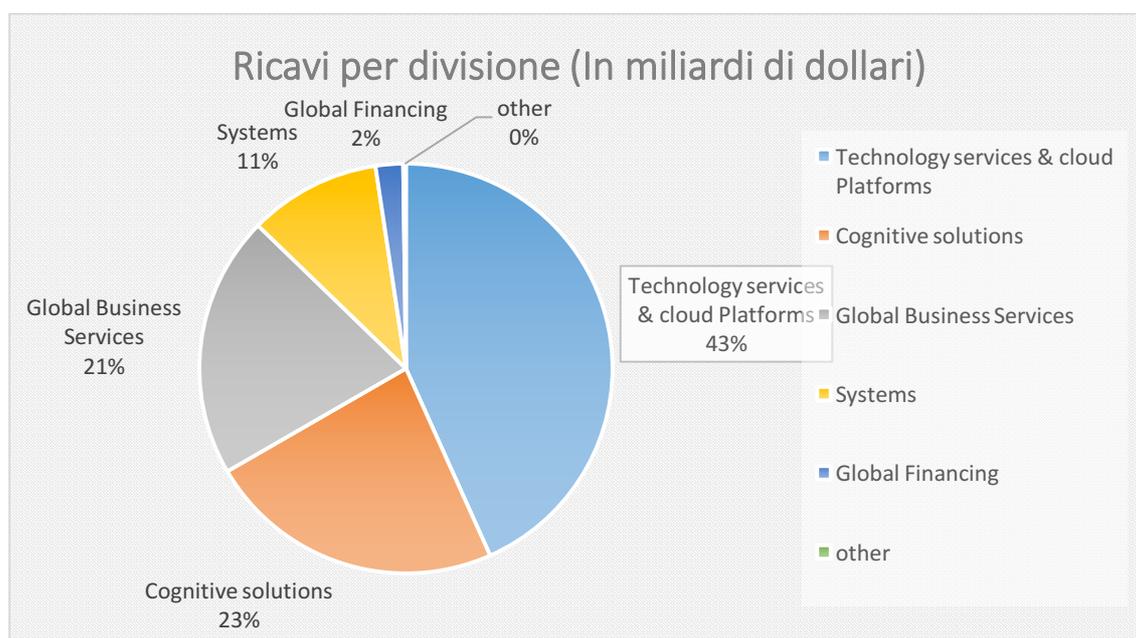
⁷⁶ Per Amazon parliamo di una spesa di 16,1 miliardi di dollari e per Google/ Alphabet di 13,9 miliardi dollari. Se si prende in considerazione che la terza in ordine per spesa è Samsung con 12,7 miliardi di dollari, si può vedere come tra Google ed essa vi sia una differenza di 1,2 miliardi di dollari ma soprattutto come tra essa e Amazon vi siano quasi 3,4 miliardi di dollari.

⁷⁷ La struttura e il modo di operare di Amazon inducono a pensare che non vi possa essere una tale differenza dovuta ad effetti di scala. I fattori che indicano ciò saranno meglio evidenziati nel capitolo 5.

4.2.3 La Diversificazione di Amazon e delle altre imprese rilevanti.

Per analizzare il rapporto che esiste tra questi indicatori e la diversificazione dell'impresa, inizieremo prendendo in considerazione l'azienda IBM. Come abbiamo visto IBM è l'impresa con il maggior numero di brevetti conseguiti ma, allo stesso tempo, non fa parte nemmeno delle migliori venti per spesa in ricerca e sviluppo. Bisogna quindi analizzare che tipo di diversificazione corrisponde ad un'impresa con questi valori. Alla luce di questa situazione, si devono considerare il tipo di brevetti che questa impresa consegue e i settori in cui essa opera. I principali brevetti assegnati a questa impresa riguardano il settore dell' *Electrical digital data processing del Trasmission of digital information, e.g telegraphic communication*⁷⁸. Queste categorie di brevetti sono principalmente ricollegabili alla divisione principale di questa impresa, la *technology services & cloud platforms*. Questi brevetti però possono essere facilmente utilizzati in altre attività dell'impresa, poiché i diversi ambiti dell'impresa sono sufficientemente correlati. Nella figura successiva (Figura 18) possiamo vedere la divisione dei ricavi per ambito di attività dell'impresa IBM.

Figura 18: Ricavi per segmento IBM.



; Fonte: Rielaborazione autore, Fonte dati: Statista 2018

⁷⁸ Questi due ambiti sono a riconferma del fatto che essa sia la migliore nel numero di brevetti conseguiti. Infatti questi due ambiti sono i primi presenti nella classifica in figura 5.

Come si può vedere dal grafico i ricavi di IBM derivano da diverse divisioni. La principale attività ricopre il 43% dei ricavi, ma si può vedere come un'altrettanta grossa fetta è ripartita tra due attività come la *Global business services* (21%) e la *Cognitive solutions* (23%). Vi è poi l'attività che riguarda i *systems* (11%) che ricopre anch'essa una buona parte dei ricavi seppure in maniera minore rispetto alle altre. Infine, vi sono il *global financing* e altri ricavi che corrispondono ad una piccolissima parte marginale. Sicuramente l'innovazione per un'impresa di questo tipo è fondamentale per aumentare la competitività e avere anche la possibilità tramite l'innovazione di diversificarsi in un nuovo settore. L'IBM risulta essere ampiamente diversificata, considerando anche che la divisione nei vari settori presenti nel grafico potrebbe essere ulteriormente suddivisa⁷⁹. Ci chiediamo se questo fattore sarà però collegato al numero di brevetti e di spesa in ricerca e sviluppo. Per rispondere alla domanda andremo ad analizzare il caso d'impresa con un rapporto diverso tra spesa in ricerca e sviluppo e numero di brevetti.

Prendiamo ad esempio in considerazione Google, che insieme ad Amazon è tra le imprese con il minor numero di brevetti rispetto alla spesa in ricerca e sviluppo effettuata. La spesa in ricerca e sviluppo da parte di Google/Alphabet ammonta a circa 13,9 miliardi di dollari, una cifra incredibilmente grande superata unicamente da Amazon. Nonostante ciò ha però un numero relativamente basso di brevetti⁸⁰ e si dimostra essere un'azienda ampiamente diversificata. L'attività principale dell'azienda consiste in quella di motore di ricerca, ma essa ha iniziato ad operare in un numero di settori in continua crescita:

- Si occupa di pubblicità grazie alla sua piattaforma autogestita *AdWords*;
- Offre un servizio di posta elettronica (*Gmail*)
- Tramite l'acquisizione nel 2006 di *Youtube* è entrata in possesso della piattaforma video più famosa al mondo
- Opera nel settore dei sistemi operativi per dispositivi mobili grazie all'acquisizione di *Android* nel 2005

⁷⁹ Basta considerare che quando parliamo dei *technology services*, che potrebbero essere considerati distintamente da *cloud platforms*, parliamo di una divisione che si occupa di *displays, embedded systems, micro electronics, networking hardware, printing systems, storage systems*.

⁸⁰ Google ha registrato 2457 brevetti nel 2017 a fronte dei 9043 di IBM.

- Tramite *Google play* offre servizi ai dispositivi *android*
- Opera anche nel settore dei *browser* grazie alla creazione di *google chrome*
- Tramite *Pixel*, opera nel settore dei dispositivi mobili
- Tramite la divisione *Google X*, si occupa di sviluppare importanti innovazioni tecnologiche volte ad operare in nuovi settori.

Questi sono gli ambiti principali in cui Google opera ed è diversificata⁸¹. Essa, da come si può vedere è anche più diversificata di IBM, questo a dimostrare che forse la diversificazione non è strettamente legata al numero di brevetti.

Stessa cosa vale per Amazon che presenta valori molto simili, ha un numero di brevetti pari a 1963 brevetti e una spesa che raggiunge i 16,1 miliardi di dollari.

Figura 19: Ricavi di Amazon nel 2017 per segmento.



Fonte: Rielaborazione Autore. Dati ricavati da www.Statista.com, *In e-commerce, Global net revenue of Amazon.com from 2014 to 2017, by segment*.

⁸¹ Vi sono ulteriori settori in cui Google opera come per esempio *Google Fiber*, ma ho voluto sottolineare quelli che sono i principali settori.

Il grafico di cui sopra mostra i ricavi netti ottenuti da Amazon nel 2017 espressi in miliardi di dollari americani. Si può notare come nell'ultimo anno la maggior parte dei ricavi netti è derivata dalla divisione dell'*e-commerce*, che rimane la divisione predominante dell'impresa.

Nonostante ciò, bisogna considerare il fattore dell'iscrizione a *prime*, che è tra le minori fonti di ricavi dovuta al fatto che vi è un collegamento diretto tra l'iscrizione a *prime* e i servizi offerti da Amazon. Chi è iscritto a *prime* può infatti usufruire di diversi vantaggi, come ad esempio un servizio di spedizione più rapido o l'accesso a contenuti media⁸² dell'impresa. Molto spesso chi acquista frequentemente su Amazon e iscritto a *prime* e le motivazioni possono essere diverse. Per esempio un acquirente che necessita frequentemente di spedizioni "rapide", iscrivendosi, riduce le spese che supporterebbe rispetto a se decidesse di pagare ogni singola volta il costo per avere una spedizione rapida. Unito a ciò può inoltre usufruire di tutti quei vantaggi ulteriori forniti dall'abbonamento Prime. Fatto incredibile a riguardo è che vi è una maggiore probabilità che famiglie benestanti abbiano un abbonamento a *prime* che una linea telefonica fissa. Metà della crescita dell'online e il ventuno per cento della crescita del *retail* negli Stati Uniti nel 2016 è attribuibile ad Amazon (Scott Galloway, 2018).

Amazon, a conferma dei risultati precedenti, come Google si dimostra essere un'azienda molto diversificata. Alla luce di ciò, si potrebbe pensare che vi sia un legame tra brevetti e spesa in R&S e la diversificazione dell'impresa. Però, per poter avere una maggiore certezza su questo orientamento, bisogna provare a prendere in considerazione un'impresa che non abbia elevatissimi valori per nessuno dei due fattori.

In questo caso prenderemo in considerazione Facebook, un'impresa che rappresenta essa stessa l'innovazione. Facebook ha registrato 660 brevetti e una spesa in attività di ricerca e sviluppo pari a 5,9 miliardi di dollari. Rispetto alle imprese considerate fino ad ora, ha un numero di brevetti relativamente basso⁸³ ed è la ventesima impresa in ordine per spesa in ricerca e sviluppo. Significativo è il fatto che risulta essere un'impresa diversificata, ma in maniera nettamente inferiore alle altre. Basta considerare i ricavi divisi per segmento che ottiene l'impresa ogni anno. Nel 2017, Facebook ha registrato 39,942 miliardi di dollari di ricavi tramite la pubblicità e solo 711 milioni tramite pagamenti ed

⁸² Due servizi offerti riguardanti media sono *Amazon Music* e *Amazon Prime Video*

⁸³ Si pensi che l'ultima delle prime 10 imprese per brevetti ha registrato 2273 brevetti.

altri servizi. Naturalmente questo mette in evidenza il fatto che l'impresa di Marck Zuckerberg non attua un'ampia diversificazione. Detto ciò non è neanche vero che essa non diversifica affatto, infatti essa ha comunque allargato i suoi orizzonti rispetto al suo settore originario. Partendo dal *social networking* e dai ricavi relativi alla pubblicità, si sta dedicando allo sviluppo di hardware e alla creazione di una rete network mondiale che possa ricoprire ogni angolo del pianeta.

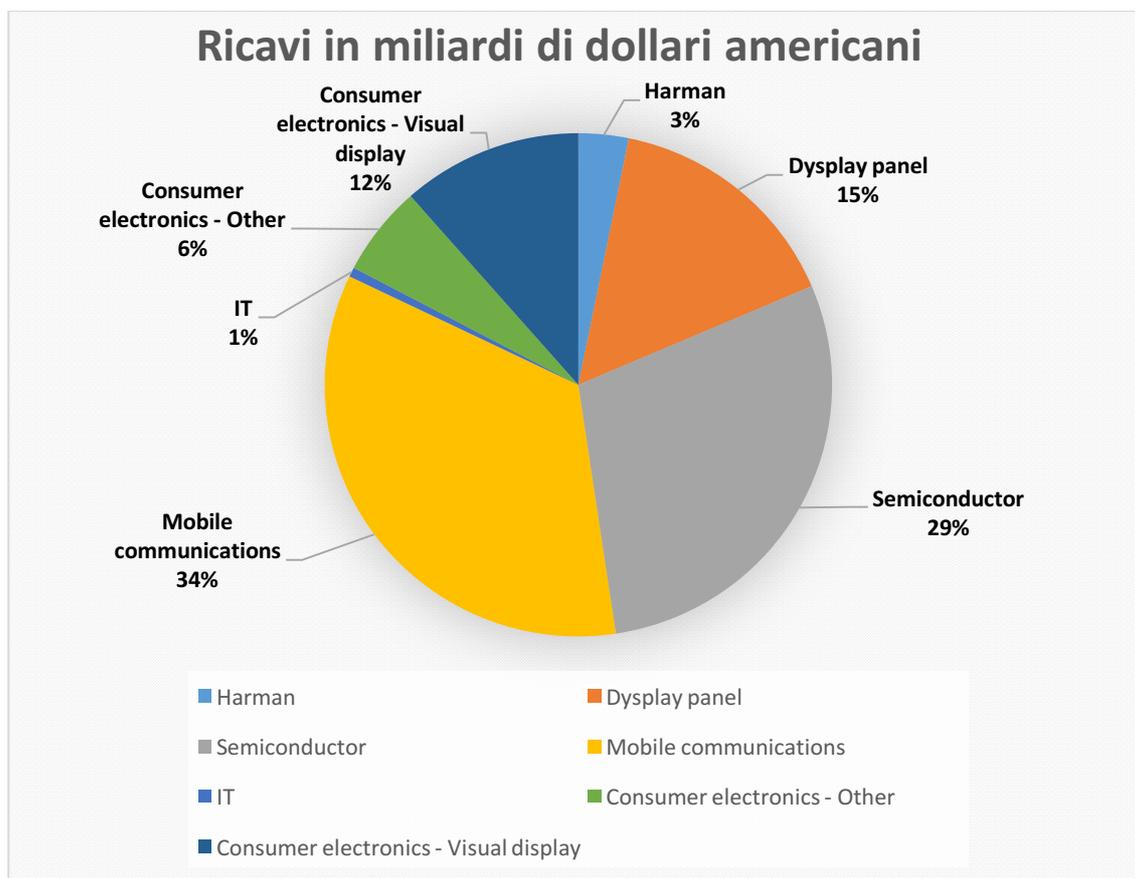
In ogni caso, dimostra come una bassa percentuale di brevetti e spesa in ricerca e sviluppo difficilmente porta ad un'impresa altamente diversificata. Spesso è proprio l'innovazione che crea nuovi settori in cui diversifica, quindi un basso investimento nella ricerca sicuramente riduce la possibilità per l'impresa di diversificare. Sicuramente vi sono anche altri fattori che influenzano la diversificazione oltre a quelli presi in considerazione come ad esempio la disponibilità di capitali per l'investimento in ricerca. I fattori che riguardano i brevetti e la spesa in ricerca e sviluppo, però, dimostrano avere un collegamento con il grado di diversificazione con l'impresa. Se questi fattori singolarmente non possono essere collegati al grado di diversificazione, la considerazione di entrambi i valori congiunti invece può essere un buon indicatore. Infatti, come abbiamo visto, può bastare anche un elevato numero di brevetti privo di una ingente spesa in ricerca e sviluppo per poter provocare o indicare un grado di diversificazione elevato. Stessa cosa può accadere nel caso l'impresa abbia un'elevata spesa in ricerca e sviluppo ma abbia un basso numero di brevetti registrati. La presenza di un numero non elevato di entrambi, come visto nel caso di Facebook, può indicare un grado di diversificazione non elevato. Per concludere l'analisi prenderemo in considerazione anche una di quelle imprese che abbiamo individuato essere tra le migliori per numero di brevetti e tra le migliori per spesa in ricerca e sviluppo: Samsung.

Samsung nel 2017 ha totalizzato una spesa in ricerca e sviluppo pari a 12,7 miliardi di dollari americani, posizionandosi terza tra quelle che hanno investito maggiormente in questa attività. Per quanto riguarda i brevetti ne ha ottenuti 8110, ed è la seconda migliore azienda, dietro solo a IBM. Se andiamo ad analizzare questa impresa possiamo vedere come partendo dall'occuparsi unicamente del commercio di prodotti coreani essiccati nel 1938, essa si sia espansa incredibilmente in un numero elevato di settori. Attualmente è leader globale nei settori che riguardano i semiconduttori, le telecomunicazioni, i media digitali e la convergenza digitale. Questa impresa si divide in cinque diverse *business*

unit: digital appliance business, digital media business, LCD business, semiconductor business and telecommunication network business (caso SAMSUNG, EGIUnical).

Di seguito andremo a vedere gli utili che essa ricava da i singoli settori in cui essa opera.

Figura 20: Ricavi per segmento di Samsung.



Fonte: rielaborazione autore, Dati: Statista 2018

Come si può vedere i ricavi derivano da numerosi e diversi ambiti operativi dell'impresa. Tra i principali abbiamo quello dei *Mobile communications* e dei *semiconductor* che comprendono oltre il cinquanta per cento dei ricavi. La restante parte è costituita principalmente da i *Consumer electronics other* e *Visual display*) ed i *display panel*, che ricoprono circa il trenta per cento dei ricavi. La rimanente parte, residuale, è costituita dai ricavi derivanti da IT e *Harman*.

Questa situazione ci fa comprendere come la combinazione giusta tra numero di brevetti e spesa in ricerca e sviluppo, configura con buona probabilità una impresa tendenzialmente diversificata.

Conclusioni

L'analisi compiuta in questa relazione se pur limitata, poiché viene preso in considerazione un campione relativamente piccolo, per lo svolgimento dell'analisi e non si prendono in considerazione un numero maggiore di variabili che possono influenzare il contesto, conferma la teoria di una correlazione positiva tra innovazione e diversificazione. Le imprese che si adoperano maggiormente nello sviluppo dell'innovazione, che lo facciano tramite un maggiore utilizzo di brevetti o tramite una maggiore spesa nell'attività di ricerca e sviluppo, sono tendenzialmente più diversificate. Questo poiché molto spesso le innovazioni possono essere utilizzate in diversi ambiti, spingendo eventualmente l'impresa ad operare in settori che prima di tale innovazione non avrebbe minimamente pensato di occupare. Si pensi ad Amazon che ha iniziato ad operare nel settore degli *Echo*, un settore che essa ha praticamente inaugurato con lo sviluppo di Alexa. Questi settori possono riferirsi a settori che sono già esistenti o settori che nascono tramite l'innovazione stessa.

Nel primo caso l'impresa decide di diversificare perché vede la possibilità di ottenere maggiori profitti entrando in quel dato settore, questo per via di due differenti possibilità: la possibilità di utilizzo di un'innovazione in differenti ambiti in maniera da generare ulteriori profitti; la possibilità, se si presenta, di poter innovare direttamente nel settore che si ha individuato. Di questo Amazon, ne è sicuramente l'esponente principale. Essa è entrata nel mondo del *retail* fisico con la consapevolezza di poter cambiare totalmente il concetto tradizionale di "Negozio fisico". Allo stesso modo ha saputo applicare le proprie innovazioni riguardo al miglioramento dell'efficienza nei propri magazzini anche ai servizi di trasporto merci navali, dando inizio ad una trasformazione anche nel settore dei trasporti di merci transoceaniche.

Per quanto riguarda invece i settori che si creano tramite l'innovazione, essi costituiscono un'enorme opportunità per le imprese che riescono ad essere quelle che li "costituiscono". In questi casi, le imprese che tramite l'innovazione creano un nuovo settore, si ritrovano con un vantaggio notevole rispetto alle altre imprese concorrenti che si trovano a "rincorrere". Bisogna distinguere, in ogni caso, da nuovi settori che non minacciano altri già esistenti e da settori che invece provocano, spesso, il decadimento di altri settori correlati.

Nel primo caso provocano principalmente un vantaggio per l'impresa che attua l'innovazione, senza creare grossi problemi per le altre imprese concorrenti. Di conseguenza sta alle altre imprese la decisione di impegnarsi in un nuovo settore, cercando di recuperare il vantaggio ottenuto dall'altra impresa. Si prenda in considerazione come Google e Apple stiano cercando di recuperare i passi avanti fatti da Amazon con gli Echo. Alexa è stata affiancata successivamente da Google Home e dallo sviluppo di Siri.

Nel secondo caso invece si crea un grosso danno per le imprese che operano in quei settori che risultano minacciate dall'innovazione (Radicale). Di conseguenza le imprese concorrenti sono costrette a correre ai ripari, per cercare di limitare i danni e riavvicinarsi all'impresa "leader". Il problema maggiore che risulta in questi casi è che mentre le altre imprese cercano di recuperare, l'impresa "leader" continua a fare passi avanti, rendendosi sempre più irraggiungibile per le concorrenti.

Questo identifica ancora di più il legame che si è instaurato tra questi due elementi. Essendo l'innovazione un elemento spesso necessario per la sopravvivenza nella maggior parte dei settori in cui un'impresa può operare, la diversificazione stessa costringe ad un maggiore impegno nei confronti dell'innovazione. Nel periodo attuale, chi non innova ha grosse probabilità di sparire dal mercato. Nella decisione di diversificare in un settore o meno, presi in considerazione tutti i fattori relativi alle sinergie istaurabili e alle determinanti della profittabilità dell'ingresso nel settore, bisognerà considerare la possibilità di innovare nello stesso per poter portare alla creazione di un vantaggio competitivo per l'impresa.

Come abbiamo potuto constatare nel caso di Amazon, che sta con il tempo diventando inarrestabile sul mercato, l'innovazione è alla base della sua crescita. Essa con il suo approccio a investire continuamente in progetti e a saperli lasciare quando si preannunciano fallimentari, si impegna nella ricerca continua di innovare per migliorare sempre di più l'efficienza in tutti i settori in cui opera. Questa impresa è soprattutto orientata ad innovare per creare, è sempre alla ricerca di qualcosa che possa cambiare radicalmente il mercato. Non importa che rivoluzioni un determinato settore o ne crei uno a nuovo, l'intenzione è quella di dare un qualcosa offrire qualcosa diverso a ciò che è stato offerto fino a quel momento.

Analizzando i principali antagonisti di questa impresa, si è potuto capire come tutto il contesto che si sta creando è concentrato su poche imprese. Queste quattro imprese prese in considerazione, che in futuro potrebbero essere avvicinate da massimo una o altre due imprese, sono grandi imprese che con il tempo stanno iniziando a sfidarsi su più settori. Sono continuamente alla ricerca di anticipare la mossa delle altre, cercano di essere le prime ad entrare in un nuovo settore e di dominarlo. Amazon, Google e Apple si stanno avvicinando al settore sanitario, individuando come un nuovo possibile settore da dominare. Bisognerà solamente capire chi di queste tre riuscirà ad entrare prima e in maniera più efficiente.

Tutto ciò sicuramente riduce la concorrenza e con il continuo crescere di queste imprese, bisognerà capire se sia eticamente corretto che poche grandi imprese nell'arco di decine di anni potrebbero avere il controllo di tutto il mercato.

Tengo sempre a precisare che vi può essere sicuramente la possibilità di sviluppare maggiormente la relazione che si crea tra innovazione e diversificazione. Però sicuramente in questo periodo storico in cui le grandi imprese puntano sull'innovazione come mezzo per entrare in nuovi settori o creane di nuovi e dominarli, si risconterà sempre una forte relazione tra questi due fenomeni.

Bibliografia:

Barlaam Riccardo (3 marzo 2018) Il Boom di Amazon Spiegato con 5 grafici, Il Sole 24 ore.

Benfatto Luisanna (13 marzo 2018), pronti a viaggiare con Amazon? Il Sole 24 ore.

Boccardelli Paolo, Federico Munari, Maurizio Sorbero (2017) L'innovazione tecnologica e il vantaggio competitivo: analisi e gestione strategica degli investimenti in R&S, In Fontana, F. & Caroli, M., Economia e gestione delle imprese. Milano: McGraw-Hill

Bowen Harry, Baker Kent H., Powell Gary, *Globalization and diversification strategy: a managerial perspective*.

Bresciani Stefano, Ferraris Alberto, imprese multinazionali: innovazione e scelte localizzative, Maggioli editore, 2012: Rimini

Caroli, M. (2017) Le strategie di crescita, In Fontana, F. & Caroli, M., Economia e gestione delle imprese. Milano: McGraw-Hill

Christensen, H. K. & Montgomery, C. A. (1981) *Corporate economic performance: diversification strategy vs. market structure*, in *Strategic Management Journal*, 2, 327-43.

M. Clark, A. Young, Amazon: *Nearly 20 Years in Business and It Still Doesn't Make Money, but Investors Don't Seem To Care*, in «International Business Times», 18 Dicembre 2013

G. Corbetta, P. Morosetti, Le vie della crescita, gennaio 2018, Milano: Egea

Daft L. Richard (2017) Innovazione e Cambiamento, in Richard L. Daft, Organizzazione aziendale. Maggioli editore.

Fang-Yi lo, Ming-kai Hsu, F.C.U. (2016) *Business Group's Diversification Strategy and Sustainability*, in *International Journal of Business Economics*, Vol.15, No. 1, 35-49

D. Frommer, *Half of U.S. Households Could Have Amazon Prime by 2020*, in «Quartz», 26 febbraio 2015

S. Galloway, *the hidden DNA of Amazon, Apple, Facebook and Google*.

P. Genco, L. Penco, La gestione strategica dell'impresa, le strategie di corporate, G.Giappichelli editore, 2017

D. Green (1/11/2017), Dareste le chiavi di casa a Jeff Bezos? Amazon vuole consegnare pacchi a domicilio anche quando non ci siete, Business Insider Italia

Micheal A. Hitt, Robert E. Hoskisson and Hicheon kim, *international diversification: effects on innovation and firm performance in product diversified firms.*

Micheal A. Hitt, Robert E. Hoskisson and R.Duane Ireland, *A mid-range theory of the interactive effects of international and product diversification on innovation and performance, Journal of management, volume 20, issue 2, summer 1994, pages 297-326.*

Philipp Koellinger (2008), *The relationship between technology, innovation, and firm performance—Empirical evidence from e-business in Europe, Research Policy, vol.37, issue 8, 1317-1328.*

B.S. Magnanelli, R. Tiscini, (2014), *La strategia aziendale*, in G. Fiori, R. Tiscini, *Economia aziendale*. Milano: Egea.

R. Meiners (15/7/2017), *Perchè Amazon compra Whole Foods. Un'analisi a bocce ferme*, Business Insider Italia

Kamel Mellahi and Michael Johnson (2000), *does it pay to be a first mover in e.commerce? the case of Amazon.com, in Management decision, vol. 38, issue 7, pages 445-454*

Donald Mitchell and Carole Coles (2003), *the ultimate competitive advantage of continuing business model innovation, in journal of business strategy, vol. 4, issue 5, pages 15-21*

Beatrice Orlando, Antonio Renzi, Giuseppe Sancetta & Nicola Cucari (2018), *How does firm diversification impact innovation? Technology Analysis & Strategic Management, 30:4, 391-404*

E.Rogers, *Based on Rogers.E (1962) diffusion of innovations. Free Press, London, NY, USA*

O. Solon (2018), *Amazon Patents wristband that tracks warehouse workers' movements*

David J. Teece (2010), *Business Models, Business strategy and innovation, Long range planning 43, issue 2-3,172-194.*

Maria Garcia-Vega (2006), *does technological diversification promote innovation? An empirical analysis for European firm, in research policy 35 Pag 230-246.*

Amazon compra Ring per un miliardo di dollari, sfida a Google sulla smart home, Il Sole 24 ore

Letter to shareholder and annual report Amazon years: 1998; 2016;2017; 2018

Similar Web, Statista.com 2018, Distribution of desktop traffic to Amazon.com as of March 2018, by source

Amazon, Statista.com 2018, Global net revenue of Amazon.com from 2014 to 2017, by segment (in billion U.S. dollars)

IFI CLAIMS Patent Services, 2018

EGIUnical,Caso SAMSUNG