



Dipartimento di: Impresa e Management

Cattedra: Economia Industriale

L'evoluzione industriale.

Analisi del ciclo di vita, dello sviluppo e delle dinamiche delle industrie nel sistema economico.

RELATORE

Prof. Cesare Pozzi

CANDIDATO

Davide Longobardi

ANNO ACCADEMICO: 2018/2019



# INDICE

1. Introduzione.....	4
2. Capitolo 1: Le teorie passate: Un sistema economico Marshalliano e Schumpeteriano...6	
1.1 L'Impresa e l'Industria .....	6
1.2 La teoria dell'impresa di Alfred Marshall. Le determinanti della crescita di un'impresa .....	11
1.3 La teoria dell'impresa Marshalliana: i limiti della crescita e la concorrenza imperfetta.....	15
1.4 Lo sviluppo economico Schumpeteriano: il ruolo degli imprenditori e dei banchieri .....	20
1.5 Conclusione: l'unione e l'attualizzazione della teoria Marshalliana e Schumpeteriana.....	24
3. Capitolo 2: Il Ciclo di vita industriale.....	27
2.1 La vita e lo scopo dell'industria: nascita, crescita e declino .....	27
2.2 L'innovazione come base della creazione di nuove industrie .....	32
2.3 La "spirale industriale" .....	37
2.4 La distinzione tra grandi e piccole imprese e il loro ruolo nell'industria .....	41
2.5 La globalizzazione e le interdipendenze industriali .....	46
4. Capitolo 3: La condotta del mercato e dell'industria: le strategie delle imprese .....	49
3.1 La domanda di mercato: classificazione dei beni e psicologia dei consumatori .....	49
3.2 La condotta delle imprese: la massimizzazione del profitto e le politiche di business.....	53
3.3 La condotta delle imprese: la "Corporate Social Responsibility" e i nuovi obiettivi formali .....	57
3.4 Le strategie d'impresa. Definizione ed acquisizione di vantaggi competitivi.....	61
3.5 Le strategie d'impresa. Una visione di lungo periodo.....	65
5. Conclusione.....	69
6. Bibliografia.....	70

,

## Introduzione

Il mondo in cui viviamo è sottoposto ad una continua spinta evolutivistica. Le mode, i bisogni ed i gusti dei consumatori variano in maniera rapida ed imprevedibile. Allo stesso modo, le scoperte scientifiche e le nuove tecnologie che si stanno sviluppando, con una sempre maggiore velocità, modificano ulteriormente il contesto economico e sociale con il quale ci confrontiamo quotidianamente.

Per soddisfare le richieste del mercato e per riuscire ad ottenere profitti, le varie imprese partecipano a determinate industrie, le quali saranno destinate ad essere superate e sorpassate nell'arco di poco tempo. Vi è quindi un processo continuo di nascita crescita e cessazione di attività industriali, comportando quindi un processo di continue modifiche della struttura del sistema economico.

Le imprese, nella loro continua lotta per la sopravvivenza, sono costrette ad adattarsi celermente a questi cambiamenti, implementando strategie sempre nuove, elaborando modi per differenziarsi dai competitor e, soprattutto, riuscendo a prevedere, o almeno ad immaginare, ciò che andrà a succedere. Esse si dovranno destreggiare tra le varie industrie del sistema, riuscendo a cogliere le opportunità che quest'ultimo offre loro, aderendo ad un'industria quando questa risulterà in un periodo profittevole e abbandonandola quando la stessa avrà esaurito le opportunità di crescita e si prevede che sarà superata di lì a breve.

In questo elaborato, ponendo come basi gli studi di colui che è considerato il padre dell'economia industriale, Alfred Marshall, integrando a questi le teorie elaborate di lì a poco da Schumpeter riguardanti le dinamiche del progresso e il modello di industria sviluppato dalla "Scuola di Harvard", mi impegno a spiegare le varie dinamiche che si vengono a creare nelle varie industrie a seguito dei continui progressi che vengono realizzati nel mondo, analizzando le varie fasi della loro vita, le relazioni che queste avranno con il mercato, con le imprese e con le altre industrie che fanno parte del sistema economico.

Mio scopo è anche spiegare i diversi comportamenti che si possono trovare nei vari soggetti appartenenti al sistema economico, quale ruolo questi giocano nell'evoluzione e nel progresso dell'economia e della società. Si analizzerà il lato della domanda, osservando le varie tipologie di condotte che possono essere attuate dai consumatori, di come questi reagiscano di come anche loro siano attivamente sostenitori e motori affinché il mondo progredisca.

Saranno poi analizzate anche le varie strutture e caratteristiche delle imprese e i comportamenti che esse terranno, gli obiettivi che queste avranno e le modalità di risposta agli stimoli e alle spinte evolutivistiche. Si noteranno le strategie e le condotte che vengono adottate e quali si dovrebbero avere in base alle varie condizioni ed eventi che possono venire a verificarsi sia nell'industria in cui queste partecipano, sia nel sistema economico in generale.

Si giungerà alla conclusione, aderendo alla teoria Schumpeteriana, che solo le imprese dirette con maggior spirito innovativo, con intuizioni e visioni giuste e che implementeranno strategie, le quali andranno ad adattarsi al meglio ai cambiamenti, o li sapranno apportare in prima persona, riusciranno a sopravvivere nel

breve periodo e a prosperare e ad avere successo nel lungo periodo, portando vantaggi non solo alle aziende stesse e ai vari Shareholder di queste, ma anche a tutti i diversi Stakeholder presenti nel sistema economico.

# Capitolo 1: Le teorie passate: Un sistema economico Marshalliano e Schumpeteriano

## 1.1. L'Impresa e l'Industria

Con il termine “Impresa” si definisce un'attività economica organizzata professionalmente, finalizzata alla produzione o allo scambio di beni o di servizi e che operi sotto un “vincolo di economicità”, ovvero questa attività economica deve essere in grado, massimizzando l'efficienza delle risorse che la stessa utilizza in ambito produttivo, di ottenere dei ricavi che siano superiori, o almeno pari, ai costi sostenuti nel lungo periodo al fine di ottenere un profitto con cui remunerare l'investimento sostenuto. In estrema sintesi, quindi si può sostenere che un'impresa non è altro che un'azienda (ovvero un'unità organizzativa autonoma, finalizzata alla produzione di beni e servizi, costituita da capitale e lavoro e che operi in condizioni di equilibrio economico) a scopo di lucro.

Le attività in cui un'impresa opera possono essere le più varie a seconda della scelta del core business in cui essa intende focalizzarsi, della politica manageriale che viene adottata per perseguire il raggiungimento dei vari obiettivi e dalle differenti strategie che si intende applicare.

Il Core business consiste nella principale attività aziendale con cui si intende raggiungere un risultato economico positivo, ovvero è il campo, in termini di produzione di beni o servizi, in cui l'impresa intenderà operare con maggiore intensità e in cui cercherà di ottenere la porzione maggiore di ricavi che andranno a comporre il suo fatturato finale. Al fine di massimizzare il risultato del Core business, l'impresa dovrebbe predisporre tutte attività di supporto, ovvero struttura organizzativa, strategie, pianificazione di produzione e business secondari. Queste altre attività aziendali possono influenzare il risultato dell'attività Core in differenti modi, ad esempio diminuendo i costi di produzione eliminando transazioni esterne, riducendo i tempi di lavorazione creando una struttura organizzativa ad hoc per il processo di creazione del prodotto principale.

Le Politiche organizzative e manageriali riguardano le scelte relative alla struttura logistica da adottare per attuare la produzione. Lo scopo che bisogna perseguire quando si sceglie la struttura organizzativa da adottare è far sì che l'impresa funzioni nella maniera più efficiente possibile, al fine di ridurre al minimo quelli che sono definiti come i costi di organizzazione e di sfruttare a pieno le diverse sinergie che vengono a crearsi durante tutto il processo di produzione e lavorazione. Fondamentale, quindi, nella scelta della politica da adottare è l'analisi della situazione in cui ci si è inseriti, ad esempio in casi di grandi imprese in mercati molto dinamici e competitivi si tenderà ad adottare una struttura organizzativa più flessibile, al fine di ottenere una maggiore velocità di reazione ad eventi esterni e arrivare con maggiore celerità a decisioni in ambito produttivo, e si avrà una politica manageriale più complessa, con i vari shareholders esterni ai processi operativi, per i quali delegheranno amministratori delegati e direttori che avranno pieno potere per i rispettivi ambiti.

Anche la scelta della strategia da adottare è di fondamentale importanza e anche questa, come la politica organizzativa e manageriale da adottare, ha il compito di supportare nel miglior modo possibile l'attività Core

dell'impresa, cercando di ottenere vantaggi rispetto ai competitors. La strategia, quindi, può indirizzare in larga misura quelli che saranno gli ambiti in cui l'impresa andrà ad inserirsi in prima persona e quelli in cui agirà da agente esterno, determinando così i processi che internalizzerà, per motivi economici o perché fondamentali per il successo dell'attività core, da quelli che potrà tenere al di fuori del suo confine operativo, perché facilmente ottenibili dal mercato.

La definizione di "Industria", invece, è molto più complessa e varia dato che esso è un termine al quale sono state attribuite diverse sfumature etimologiche. Leggendo in senso lato, per "industria" si intende qualsiasi attività umana svolta allo scopo di generare beni o servizi. In senso più stretto, invece, "industria" indica le sole attività di produzione riconducibili al settore secondario dell'economia. Entrambe queste definizioni sono molto ammassanti, ovvero non viene esplicitato un criterio con cui distinguere le imprese dalle industrie e neanche è indicato un modo per determinare un confine tra le differenti tipologie di industrie. Si può notare, infatti, che con la prima spiegazione attribuita al termine si possono considerare come industrie tutte le imprese esistenti, rendendo i due termini sinonimi. Con la connotazione ottenuta dalla lettura del termine in senso stretto si otterrebbe lo stesso risultato, riducendo però alle sole imprese operanti nel settore secondario dell'economia.

Andando ad utilizzare la definizione elaborata dall'economista industriale Philip Andrews nel suo libro "Manufacturing business" (1949), per "industria" si intende *"l'insieme di imprese che utilizzano tecnologie di processo simili e possiedono esperienze e conoscenze comuni che rendono possibile produrre un particolare prodotto, qualora risulti conveniente"* (Economia Industriale, Carlo Scognamiglio Pasini,). In quest'ottica si riconosce facilmente la scissione tra il concetto di industria con quello di impresa, dato che si indica la prima come l'insieme di alcune delle seconde che siano accomunate da determinati elementi: l'utilizzo di tecnologie simili; esperienze e conoscenze comuni; utilizzo e/o produzione di un particolare bene, delimitando in questo modo anche quelli che possono essere considerati criteri di confine delle industrie. Analizzando singolarmente questi elementi si riscontrano delle problematiche, ovvero punti di contrasto che potrebbero condurre erroneamente alla collocazione di un'impresa in una determinata industria quando così non è.

Nello specifico, ponendo, attenzione al criterio tecnologico, che sta ad indicare le modalità e i processi di produzione utilizzati, notiamo che non si tiene conto del mercato dei consumatori di sbocco, ovvero, seppur viene utilizzata la stessa tecnologia di produzione, non si soddisfa la stessa clientela, quindi si opera in industrie diverse. Basti pensare, ad esempio, all'industria editoriale, che pur utilizzando le medesime tecnologie dell'industria della carta, serve un mercato totalmente diverso.

Allo stesso modo, anche quando si parla di "produzione di un particolare bene" bisogna fare attenzione, poiché diversi beni, ottenuti con diverse tecnologie di produzione, possono soddisfare lo stesso bisogno dei consumatori e, quindi, rivolgersi alla stessa domanda di mercato. Si trova un esempio limpido nell'industria alimentare, in cui vengono utilizzate le più diverse tecniche di produzione per ottenere prodotti differenti tra di loro ma che soddisfano lo stesso bisogno.

Occorre precisare, inoltre, che, a differenza di quando Andrews scrisse, risulta riduttivo e limitativo parlare di industria solo per quanto concerne prodotti o beni e non includere i servizi che si stanno trovando ad acquisire continuamente una maggiore importanza e attenzione da parte dei mercati e, di conseguenza, vengono offerti sempre in quota crescente ai consumatori. Inoltre, questi rispettano anche i criteri utilizzati per la definizione di un'industria, poiché vengono forniti con l'utilizzo di tecnologie appropriate al servizio che si produce, si utilizzano conoscenze ed esperienze che si sono create e perfezionate con lo sviluppo del servizio e, infine, servono per soddisfare uno specifico bisogno dei consumatori.

Si arriva quindi ad affermare che un'industria è costituita dall'insieme dei processi produttivi utilizzati per soddisfare uno specifico bisogno attraverso beni e servizi, che risultino essere tra di loro sostituibili e/o complementari.

È ora doveroso definire i concetti di processo produttivo e di beni sostituibili e complementari. Riguardo al primo punto, possiamo dire che essi sono tutte gli atti adottati da un'impresa per produrre uno specifico bene o servizio. In pratica, ricollegando in parte l'enunciazione di "industria" elaborata da Andrews, possiamo definire i processi produttivi come le parti di un'impresa che si attuano con il fine di produrre uno specifico output.

Il concetto di sostituibilità e di complementarità risulta essere, invece, fondamentale per la determinazione del confine di un'industria.

La sostituibilità è data dalla possibilità di intercambiabilità tra due beni, ovvero dal medesimo bisogno soddisfatto da due beni che possono essere percepiti come simili, non analoghi. Possiamo trovare un esempio pensando ad un orologio analogico e uno digitale. Nonostante le evidenti differenze che i due oggetti possiedono nei loro rispettivi processi produttivi, essi soddisfano il medesimo bisogno, ovvero segnare l'ora, quindi si può dire che tra di loro sono beni sostituti. La complementarità, invece, è la funzionalità reciproca che due beni possiedono tra di loro, ovvero due oggetti che non hanno alcuna utilità singolarmente ma la acquisiscono se usati congiuntamente. Esempio accademico classico, anche se superato per via delle tecnologie recenti, è dato dal computer e il mouse, in cui singolarmente non hanno utilità, ma insieme si completano a vicenda.

La sostituibilità e la complementarità erano molto chiare a Joe Bain. Egli, seguendo il pensiero neoclassico della concorrenza perfetta e della perfetta razionalità del consumatore, aveva perfettamente compreso che le variazioni implementate da un'impresa nella produzione di un bene, ad esempio variazioni dei costi di produzione che rendevano necessario aggiustare o il prezzo finale o la quantità prodotta, dovevano modificare la situazione che si aveva in quel determinato mercato in termini di variazione di quantità domandata degli altri beni, e quindi anche di quantità o prezzo offerto dai competitors della corrispondente industria, se i due oggetti fossero risultati tra di loro in competizione o integrazione.

Per comprendere, nella pratica, se si tratta appunto di uno stesso mercato, e quindi di una medesima industria, Bain aveva ideato la formula per il calcolo di quella che definì "Elasticità incrociata". Essa si calcola come:

$$\varepsilon_{x,y} = (\Delta q_y / q_y) / (\Delta p_x / p_x)$$



In cui:  $\varepsilon$  viene inteso come “elasticità”;  $x$  e  $y$  rappresentano rispettivamente due distinti beni;  $\Delta q_y/q_y$  indica la variazione percentuale della quantità prodotta del bene  $y$ ;  $\Delta p_x/p_x$  la variazione percentuale del prezzo del bene  $x$ . La formula afferma che l’elasticità è ottenuta dal rapporto tra la variazione percentuale della quantità domandata del bene  $y$  e la variazione percentuale che ha subito il prezzo del bene  $x$ . È evidente che quando i due beni non hanno relazioni tra di loro, una variazione sul prezzo del bene  $x$ , non porterà alcuna modifica alla domanda che si registra per il bene  $y$ , questo indica che  $\Delta q_y/q_y$  sarà pari a 0, portando così anche il risultato dell’equazione, e quindi l’elasticità, a 0. In questo caso i due beni si dicono “indipendenti”. Appare limpido, a questo punto del ragionamento, che più il valore risultante da questo calcolo tende allo 0 e più i due beni sono tra di loro distinti ovvero l’uno non costituisce concorrenza o complementarità del secondo, quindi appartengono ad industrie e mercati a diversi. In ogni caso lo stesso Bain riconosce che non si può definire un valore soglia universale per il quale ritiene si possa asserire effettivamente che i due beni appartengano alla stessa industria, ma ritiene che questo valore soglia vada definito, e quindi vari, da settore a settore, a seconda dei beni prodotti e dalle effettive funzionalità in più, o in meno, offerte.

Si può concludere che il confine di un’industria è delimitato dall’effetto di interdipendenza, che sia di complementarità o di sostituibilità, tra diversi processi produttivi, ovvero tra diversi output creati da essi.

A seconda dei differenti business in cui un’impresa vorrà essere presente, essa, per realizzare i suoi obiettivi, entrerà a far parte di una o più industrie contemporaneamente, istaurando così relazioni con i vari ambienti in cui verrà a trovarsi.

Le interazioni esistenti tra industrie e imprese sono state oggetto di diversi studi. Hanno ricevuto molta attenzione, in particolare, quelli che furono svolti presso l’università di Harvard, negli Stati Uniti, intorno agli anni '30 del secolo scorso, i quali portarono alla definizione del teorema conosciuto come “Paradigma struttura-condotta-performance”, in cui si afferma che, la struttura dell’offerta di un settore condiziona le condotte che verranno implementate dalle imprese dalle quali deriveranno i risultati delle stesse. Quando si parla di struttura dell’offerta si fa riferimento alla struttura del settore industriale in cui si vuole operare, come ad esempio la dimensione e il numero delle imprese già presenti, la differenziazione di prodotto, le barriere all’ingresso, la concentrazione del settore. La struttura a sua volta dipende da condizioni di base del settore, ovvero caratteristiche di lungo periodo presenti nell’industria in un determinato momento che definiscono le componenti essenziali presenti nel settore preso in considerazione. Esse possono essere considerate come: la tecnologia utilizzata; l’elasticità della domanda; il tasso di crescita della domanda; fattori storico ambientali. Le imprese, a seconda degli obiettivi di business che si pongono e in base ai mercati in cui desiderano inserirsi, esaminando prima le condizioni di base e la struttura dell’offerta presenti nella o nelle industrie corrispondenti, determinano delle scelte strategiche da adottare. L’industria in sostanza determina la condotta che verrà perseguita dall’impresa che farà registrare determinati risultati economici.

Allo stesso tempo, però, si riconosce che le stesse imprese possono condizionare, e quindi modificare, la struttura di base di un’industria. Ciò avviene per effetto delle condotte adottate dalle prime che fanno registrare performance eccellenti per il settore industriale. Non si tratta, quindi, di un rapporto univoco discendente da

industria ad impresa, in cui la prima “detta le regole del gioco” e la seconda sottostà, ma bensì di una relazione bilaterale, in cui condotte che fanno registrare performance positive a livello di singola impresa vanno a modificare e integrare l’intera struttura del settore industriale.

## 1.2. La teoria dell'impresa di Alfred Marshall. Le determinanti della crescita di un'impresa

Colui che è considerato come il padre dell'economia industriale, Alfred Marshall, nei suoi "Principi di economia" affrontò il discorso di industria e impresa utilizzando la metafora, divenuta poi famosa, degli alberi e della foresta. Egli focalizzò, però, la sua ricerca sul mondo della singola ditta, di come questa cresceva, si affermava ed infine veniva superata dalle nuove arrivate, creando così una vera e propria teoria del ciclo di vita dell'impresa.

Utilizzando le parole del celebre economista di Cambridge: *"possiamo trovare qualcosa da imparare dagli arboscelli delle foreste che crescono e si innalzano in mezzo all'ombra dei più vecchi rivali. Molti soccombono nel cammino, pochi soltanto sopravvivono, ma questi pochi divengono ogni anno più forti, ottengono una quantità sempre maggiore di luce e di aria a grado a grado che crescono, e alla fine sovrastano sulle piante vicine"* (A. Marshall, "Principi di economia", 1912). In questo passo si nota come Marshall avesse chiara in mente la sua visione di industria come luogo in cui erano inserite più imprese. Quelle più vecchie sono coloro che si sono già affermate, coloro che, trovandosi da più tempo in quel determinato settore, godono di maggiori quote di mercato (ovvero gli alberi che, essendo più grandi, beneficiano di maggior luce e aria), mentre le imprese nate successivamente devono combattere all'inizio per la sopravvivenza per poi crescere e, quindi, tentare di sovrastare quelle vecchie.

Vengono riscontrate differenze evidenti nelle modalità di gestione di un'impresa a seconda che questa sia matura oppure una che si sta sviluppando. È riconosciuto, infatti, che quest'ultima avrà una struttura più modesta, con una struttura di comando più corta e in cui l'imprenditore è maggiormente coinvolto nel processo produttivo, oltre che conoscente per primo della materia in cui l'impresa si confronta. Il fine ultimo dell'impresa è in primo luogo la sopravvivenza nel breve periodo ovvero il non soccombere alla concorrenza più esperta di chi è già presente nel medesimo settore industriale.

Analizzando un arco temporale più ampio, non è difficile comprendere che l'obiettivo passi dalla sopravvivenza alla crescita di quote, e quindi di potenza, all'interno del mercato e dell'industria. Con una struttura accresciuta, cambia anche il settaggio organizzativo adottato, con un management che si fa più distante dall'ambito operativo e inizia a concentrarsi su aspetti logistici.

Nella visione Marshalliana, la crescita di un'impresa è determinata da due elementi.

In primo luogo, si considerano le capacità e le abilità dell'imprenditore stesso, ovvero, usando le parole stesse dell'autore, il processo di crescita di un'impresa *"può continuare fino a quando il suo (dell'imprenditore) spirito di iniziativa e la sua energia, e la sua capacità inventiva e organizzatrice si mantengano in lui vigorose e fresche"*. Ciò sta ad indicare l'importanza che Marshall affidi alla figura dell'imprenditore.

In estrema sintesi, l'economista inglese immaginò la vita dell'impresa caratterizzata da tre momenti che vengono a susseguirsi, contraddistinti da tre generazioni di management che traghettano la ditta dalla sua fondazione fino alla cessazione di attività. La prima generazione è quella che dà vita all'impresa, guidata dallo spirito di iniziativa del fondatore. La seconda generazione sarà guidata dal figlio dell'imprenditore, il quale

avrà vissuto di riflesso i sacrifici iniziali sopportati dal padre e avrà potuto osservare il rigore utilizzato nella gestione della ditta. Questo tenderà ad un'amministrazione attenta e rigorosa, ma non caratterizzata dal genio innovativo e imprenditoriale che si riscontrava nel primo tipo di gestione. Infine, si arriva ad una terza generazione in cui si vede il comando affidato ad una classe dirigenziale vissuta in agi e ormai lontana dalle difficoltà affrontate dai fondatori. Questa direzione sarà caratterizzata da scarse iniziative imprenditoriali, meno disposta a sopportare sacrifici e poco attenta all'esercizio del capitale, poiché ormai distante dallo spirito e dai modi che avevano qualificato la gestione iniziale.

Ovviamente questa teoria ha come limite applicativo, nella pratica, la dimensione familiare delle imprese. Infatti, si può notare come nelle imprese di grandi dimensioni, quotate in borsa e in cui il management è trasmesso meritocraticamente, non sussistano, o almeno si cerca di evitare che esistano, lacune dettate dall'incompetenza tecnico-conoscitiva e/o caratteriale di chi assume la dirigenza, permettendo così all'impresa di sopravvivere e continuare a prosperare.

Il secondo elemento a cui è legata la crescita dell'impresa è lo sfruttamento delle economie interne (ovvero dipendenti dalle risorse delle singole imprese) ed esterne (ovvero vantaggi che sono propri del settore).

Per quanto concerne il primo tipo, Marshall focalizza la sua attenzione sui vantaggi derivanti principalmente dalla divisione del lavoro e, in seguito, dalla dimensione della scala di produzione e dall'accumulazione di capitali.

Il discorso riguardante la divisione del lavoro non è originale di Marshall, ma è un argomento che fu già affrontato da Adam Smith in maniera più ampia, infatti la analizzò a tre livelli differenti: uno microeconomico, ovvero riguardante la singola impresa; uno sociale, concernente professione e mestieri diversi; infine a livello macroeconomico, relativo a settori che producano beni differenti. Appare evidente che, discutendo della crescita dell'impresa, ci si focalizzi solo sulla divisione microeconomica.

Per divisione del lavoro si intende la divisione di un processo produttivo nel maggior numero di fasi possibili, in modo da ridurre il compito che il singolo dovrà svolgere.

Si possono riassumere i vantaggi derivanti dalla divisione del lavoro in tre punti. Il primo di essi riguarda la specializzazione del personale. Sia Smith che Marshall condividevano l'idea che una persona addetta sempre alla medesima attività, con l'esperienza e l'abitudine che acquisisce con il tempo e la pratica continua, riesca a svolgerla più efficientemente, in termini di velocità di esecuzione e di qualità del risultato, di colui che, pur avendo le stesse conoscenze tecniche, la svolga sporadicamente. Un secondo vantaggio lo si trova nel risparmio di tempo che si ottiene riducendo l'intervallo tra il passaggio da un'operazione ad un'altra. È dimostrato, infatti, che si utilizza più tempo in un processo produttivo se è il singolo operaio a dover svolgere due operazioni, che tra di loro prevedono un settaggio differente, piuttosto che se si impiegano due dipendenti, ognuno dei quali è già predisposto, e specializzato, per svolgere una singola parte della produzione. Viene infine riconosciuto che il focalizzarsi sul singolo processo aumenti le possibilità di progresso tecnico in quel settore, poiché il singolo, specializzandosi nella singola operazione, riuscirà anche a trovare più facilmente metodi per migliorare lo svolgimento della stessa.

In un'impresa, quindi, la tendenza sarà quella di avere una catena di montaggio composta dal maggior numero possibile di operazioni standardizzate, con il fine che ogni dipendente si specializzi in una singola di esse, riducendo così i tempi di produzione dell'output. Ovviamente, come già notò Marshall, con la standardizzazione di operazioni non complesse e standard, subentra anche la sostituzione dell'uomo con le macchine, le quali riescono a produrre una quantità molto maggiore di output a parità di tempo impiegato.

Quando si parla di dimensione della scala di produzione si intende la quantità di output che un'impresa sia in grado di generare. Di norma, crescita dell'impresa e della produzione sono correlati, ovvero difficilmente una ditta appena nata avrà una scala produttiva ampia, ma quest'ultima aumenterà a mano a mano che la prima cresca in quote di mercato. Allo stesso tempo, una volta acquisite dimensioni maggiori, l'impresa sarà in grado di ottimizzare i processi produttivi, potendo usufruire di vantaggi legati al pieno sfruttamento degli impianti che avrà a disposizione e alla maggiore forza contrattuale che avrà verso i fornitori, riducendo così costi unitari di approvvigionamento e produzione. Da ciò possono derivare strategie aggressive volte ad accrescere ulteriormente le dimensioni del mercato dell'impresa e, quindi, la quota di questa nell'industria.

Anche le capacità di accumulazione e gestione del capitale sono fondamentali per la crescita dell'impresa. È partendo da esso infatti che una ditta può svolgere tutte le sue attività di produzione e di business. Si ricorda che, infatti, per capitale si intende l'insieme di beni economici che ha a disposizione l'impresa in un determinato momento.

Le fonti di finanziamento del capitale possono essere interne o esterne.

Per fonti di finanziamento interno si intende l'apporto di capitale proprio da parte degli imprenditori stessi, che può avvenire nel momento della costituzione dell'impresa, o in momenti successivi. Questa sorta di finanziamento è caratterizzata dal fatto che non è sottoposto a vincoli temporali predeterminati, non comportano pagamenti di interessi per il finanziamento e sono soggetti totalmente al rischio di impresa. Altro metodo di finanziamento che viene considerato interno è "l'autofinanziamento", ovvero il reinvestimento degli utili che sono stati generati durante l'esercizio delle varie attività. Importante quest'ultima forma poiché è indice della capacità dell'impresa di generare ricchezze sufficienti sia per replicare il ciclo di produzione, sia per espandersi in nuovi settori.

Come finanziamenti esterni, invece, vengono considerati tutti gli apporti di capitali derivanti da soggetti estranei all'impresa e che, quindi, saranno rimborsati a scadenze predeterminate e remunerati con il pagamento di un interesse in base all'ammontare del capitale conferito. Inoltre, essi non saranno soggetti al rischio derivante dall'attività di impresa. Anche le possibilità di finanziamento esterno, alle quali è permesso di accedere ad un'impresa, possono essere usate come indicatore dello stato di salute della stessa. Infatti, più una ditta è forte e sicura, più si troveranno finanziatori disposti a concedere in prestito a questa un quantitativo maggiore di risorse e verranno proposti costi di interesse più contenuti, dato che sarà ritenuto un investimento più sicuro, quindi anche più profittevole, rispetto ad un prestito ad aziende con più ampi margini di fallimento o incapacità di estinguere il debito, perché più piccole e meno solide economicamente e finanziariamente.

Bisogna ricordare, però, che l'accumulo di capitale è solo il mezzo tramite cui intraprendere la crescita, ma per far sì che questa sia un'operazione di successo, è fondamentale la corretta gestione delle risorse e degli investimenti. Infatti, impieghi errati non portano alla crescita dell'impresa, ma solo alla distruzione del capitale della stessa.

Per quanto concerne le economie esterne, invece, si può affermare che esse siano i vantaggi che ottiene un'impresa derivanti da condizioni che favoriscono l'intero settore industriale di cui fa parte.

Questi vantaggi possono essere attribuiti a diversi fattori. Nella visione Marshalliana, le economie esterne si riscontrano principalmente all'interno di luoghi che l'autore definì come "distretti industriali", ovvero aree geografiche in cui si concentravano diverse imprese appartenenti alla medesima industria, con cui si avevano relazioni competitive, oppure imprese facenti parte di industrie complementari alla prima, con le quali si intrattenevano rapporti cooperativi. Ciò avveniva perché si rilevavano vantaggi di diversi tipi derivanti dall'ambiente circostante, i quali andavano ad agevolare e a favorire determinate attività operative delle imprese. Si possono trovare, ad esempio, riduzioni sia nei costi che nei tempi di approvvigionamento delle materie prime, andandosi a stabilire nelle zone in cui queste vengono prodotte. Non a caso, infatti, nella "Silicon Valley", ovvero la parte meridionale della San Francisco Bay Area, famosa per l'abbondanza di silicio nel suolo, il quale è fondamentale nel processo produttivo di semiconduttori e chip, sono andate a stabilirsi un grandissimo e sempre crescente numero di imprese operanti nell'industria high-tech, come ad esempio la Apple, Intel, Microsoft... riscontrando un successo riconosciuto su scala mondiale.

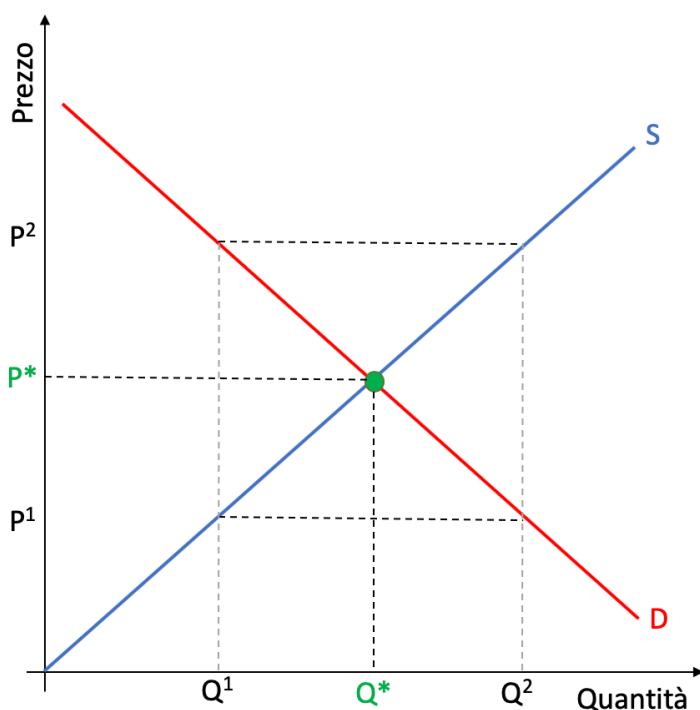
L'economista italiano Giacomo Becattini ampliò il discorso iniziato da Marshall un secolo prima, definendo il distretto industriale come "*un'entità socio-economica caratterizzata dalla compresenza di una comunità di persone e da una popolazione di imprese in un'area delimitata naturalmente e storicamente*". Egli quindi sottolinea l'importanza dell'elemento umano, ovvero la cultura, la storia e le tradizioni venutesi a formare in una popolazione vissuta per diverse generazioni in una determinata zona. Queste avranno imparato tecniche particolari di lavorazione delle materie prime presenti nella loro area, specializzandosi quindi in quelle arti e trasmettendo queste conoscenze di padre in figlio. Inoltre, a differenza dei distretti industriali Marshalliani, viene sottolineata la dimensione collaborativa delle varie imprese. Non si avranno quindi le grandi imprese che ottengono vantaggi solo dalla natura, ma piuttosto una serie di medie-piccole imprese che intrattengono tra di loro rapporti collaborativi, ad esempio condividendo costi di approvvigionamento e di distribuzione, i quali risulterebbero maggiori se fossero supportati singolarmente. Esempio classico lo possiamo trovare nella nostra penisola nei distretti industriali alimentari, caratterizzati da piccole imprese che producono alimenti tipici del folklore locale, seguendo quindi ricette e processi della tradizione del posto.

Oltre a questi, si possono considerare come economie esterne le normative vigenti in un determinato momento in luogo che, con il fine di favorire lo sviluppo di una determinata industria, agiscono a favore di questa in diversi modi, ad esempio con tutele maggiori o agevolando i costi fiscali derivanti da specifiche attività operative che le imprese dovrebbero sostenere. In questo caso, quindi, si ha una crescita sia dell'industria nel suo insieme, sia dell'impresa come singolo elemento, se brava a sfruttare i vantaggi che le sono stati concessi.

### 1.3. La teoria dell'impresa Marshalliana: i limiti della crescita e la concorrenza imperfetta

Nonostante il pieno sfruttamento dei differenti tipi di economie analizzati nella sezione precedente, è inverosimile che un'impresa possa crescere all'infinito, ma vi sarà un limite massimo a cui lo sviluppo potrà giungere.

È sempre stato evidente che il fine della produzione è ottenere beni da immettere sul mercato e ricavare, dalla vendita di questi, un surplus economico. Ovviamente non è detto che il mercato, ovvero la domanda, sia in grado di assorbire l'intera offerta dell'industria. Si arriva così ad analizzare il celebre punto di equilibrio di un mercato, in cui Domanda = Offerta, ovvero il punto in cui, per un determinato prezzo di mercato di un bene, la quantità offerta è uguale alla quantità domandata dal mercato, ricordando che per domanda si intende la somma orizzontale delle curve di domanda dei singoli consumatori, mentre con offerta si indica la somma orizzontale delle curve di offerta delle singole imprese di una specifica industria.



Si limita l'analisi al caso di un mercato di un bene "normale", in cui i fattori macroeconomici sono invariabili. Dallo studio del grafico si può arrivare agevolmente a elementari conclusioni microeconomiche. In primo luogo, si nota che domanda e offerta sono inversamente correlate, ovvero, con un aumento di prezzo di mercato del bene fino a  $P_2$ , la quantità offerta di questo aumenterà, poiché i venditori saranno disposti ad aumentare la produzione dato il ricarico maggiore, mentre la quantità domandata diminuirà, dato che si troveranno meno persone disposte ad acquistare il bene al nuovo prezzo. Questo effetto è definito come "eccesso di offerta", ovvero una parte dell'offerta prodotta non verrà assorbita dal mercato e sarà pari alla differenza tra  $Q_2$  e  $Q_1$ . Allo stesso modo, se il prezzo diminuisse, attirerebbe più consumatori nel mercato del bene, molti dei quali, però, non sarebbero soddisfatti poiché le imprese nell'industria ridurrebbero la quantità prodotta. Questa

situazione viene definita come “eccesso di domanda” e si calcola come differenza tra la quantità domandata ad un determinato prezzo  $P_1$  e la quantità prodotta al medesimo prezzo  $P_1$ .

L'equilibrio di mercato, quindi, indica un limite intrinseco della crescita di un'industria e delle imprese che operano in essa. Infatti, la produzione per la quale non si trova sbocco sul mercato è una produzione inutile, che non permette né di ottenere un ricavo, né l'accumulazione di capitale, ma solo lo spreco di risorse. Si preferirà, quindi, evitare eccessi che comportano perdite sicure, piuttosto che metterla in atto sperando in un cambiamento del settore e delle quote future del mercato.

Si incombe in un primo problema quando le dimensioni dell'impianto produttivo hanno un potenziale di capacità di produzione superiore alla quantità di output richiesta dal mercato. In questo caso, infatti, converrebbe non sfruttare a pieno i macchinari, quindi andare contro il principio delle economie di saturazione (ovvero la riduzione dei costi unitari di produzione del singolo bene al crescere della quantità dell'output) e di scala (ossia il massimo sfruttamento delle dimensioni dell'impresa).

Si noti, però, che il limite della crescita dell'industria influisce sull'impresa solo per la parte di essa impiegata nella prima, ovvero una ditta, raggiunta la crescita massima in un determinato settore, potrebbe crescere ulteriormente andandosi ad inserire in una nuova industria. Ovviamente questa è una possibilità alla quale accedono principalmente imprese che hanno più probabilità di ottenere un guadagno con questo nuovo sviluppo, come ad esempio ditte che sono attive già in attività simili, che, quindi, potrebbero utilizzare conoscenze già acquisite e, se il processo produttivo lo consentisse, economie di scala e di saturazione legate ai macchinari del core business.

Esistono comunque dei fattori che limitano in ogni caso la crescita dell'impresa stessa, a prescindere dalla dimensione industriale in cui essa è presente. Questi limiti possono essere di natura logistica, ovvero riguardanti le materie prime a disposizione dell'impresa stessa, o di natura organizzativa.

Riguardo ai primi, va sottolineato che l'approvvigionamento di materie prime è in larga misura dettato dalle condizioni di mercato presenti, ovvero dalla natura e dalla rarità dei materiali necessari e da come l'impresa scelga di approvvigionarsi. Infatti, nel caso in cui in un processo produttivo sia necessario adoperare un input che, per rarità, costi o modalità sconvenienti di approvvigionamento, risulti difficile da reperire nelle quantità desiderate, si risconterà una duplice conseguenza per l'impresa: in primo luogo, l'intero impianto produttivo non verrebbe pienamente sfruttato al massimo delle sue capacità, alzando così i costi unitari di produzione e inoltre non si soddisferebbe la domanda del mercato per il suddetto prodotto; in secondo luogo, in parte come conseguenza del primo punto, l'impresa non si troverebbe nelle condizioni di riuscire ad aumentare i suoi profitti in maniera sufficiente per permettere un'accumulazione di capitale tale da riuscire ad innescare una crescita e, anche se ne fosse in grado, si troverebbe in ogni caso inabile di svilupparsi data la dipendenza da un input estremamente raro da acquisire dal mercato.

Quando si tratta di limiti dettati dalla natura organizzativa, invece, si fa riferimento alla predisposizione dei manager, alle loro conoscenze e alle loro visioni e ambizioni. Non a caso, imprese con imprenditori visionari, abili e capaci risultano, per il più delle volte, essere le più avanti nei rispettivi settori e in continua espansione.



Viene infatti affermato dal professor Fabrizio Perretti che *“Il limite all’espansione delle imprese è infatti riconducibile alle capacità esistenti dei propri manager e alla versatilità e all’efficacia con cui tale gruppo manageriale o imprenditoriale è in grado di applicare le proprie competenze in altri ambiti o di trasferirle ad altre persone”*. In sostanza il ruolo del manager nell’espansione dell’impresa si riconduce sia alla dimensione innovativa, ovvero alla capacità di saper trovare nuove soluzioni in termini di prodotti, processi e mercati di sbocco dell’impresa, sia alla capacità che ha lo stesso di riuscire a condizionare l’atteggiamento dei dipendenti nel sistema lavorativo dell’impresa.

Un ulteriore fattore che influisce sulla crescita di un’impresa è la concorrenza che incontra sul mercato di sbocco. Infatti, di norma, l’influenza nel settore da parte di grandi imprese leader limita di molto le prospettive di crescita che le ditte di dimensioni minori possano avere per diversi motivi: in primo luogo, basti pensare che ad una grande impresa, di norma, sono associate quote maggiore di mercato, quindi questa assorbirà una quantità di domanda dei consumatori superiore rispetto a quella delle piccole-medie imprese, riducendo i profitti che queste ultime potranno ottenere. A tal riduzione, come abbiamo già analizzato in precedenza, seguirà una riduzione di capitale che verrà accumulato, quindi seguirà una minore possibilità di investimenti e, di conseguenza, si avranno poche possibilità di crescita e sviluppo.

Bisogna tener presente che i vantaggi della grande impresa derivano da posizioni dominanti costruite grazie a costi di produzione inferiori, che comportano un prezzo al pubblico minore rispetto a quello applicato dai competitor, e grazie alla notorietà che la stessa ditta ha ottenuto nei suoi anni di attività. Quest’ultimo punto in particolare è fondamentale, poiché un nome che diviene sinonimo di affidabilità verrà difficilmente spodestato dalla sua posizione dominante nel settore.

Trattando invece dei costi di produzione più bassi, bisogna tenere presente che non portano un vantaggio immediato alle imprese, come invece si riteneva in passato. Nei primi studi neoclassici, infatti, era consuetudine considerare che tutti i beni fossero perfetti sostituti gli uni degli altri (assioma dell’omogeneità dei beni) e che gli acquirenti fossero sempre disposti a comprare il bene che trovava al minor prezzo sul mercato (assunto della razionalità dei consumatori). Questi due principi portavano alla conclusione che con una minima riduzione di prezzo portata da un’impresa (che chiameremo Impresa “L”) e non replicata dalle altre, lasciando invariate tutte le altre caratteristiche del mercato, L sarebbe diventata leader del settore.

Questo risultato era ottenuto considerando che la domanda non avrebbe visto differenze tra i diversi beni offerti, quindi avrebbe acquistato sempre e in ogni caso l’output che trovava al minor prezzo sul mercato, inoltre, tutte le imprese che non fossero state in grado di abbassare il prezzo del prodotto al nuovo livello competitivo sarebbero state eliminate dal mercato, poiché nessuno avrebbe più comprato da loro. Allo stesso tempo, l’impresa L avrebbe assorbito le quote di mercato lasciate dalle ditte uscite dal mercato, divenendo così sempre più grande e potente. Questo processo sarebbe terminato con la formazione di un monopolio in cui L sarebbe stata l’unica impresa presente.

La realtà mostra, però, una verità diversa della situazione. Lo stesso Marshall, infatti, nei suoi principi, studiando i moti del mercato, si rende conto che la teorizzazione neoclassica non rispecchia fedelmente ciò

che accade realmente. Egli notò che l'errore principale si trovava nella formazione degli assiomi, ovvero è quasi impossibile che diversi beni siano perfetti sostituti gli uni degli altri e, allo stesso tempo, è impossibile ricondurre tutti i diversi acquirenti ad un prototipo unico di consumatore caratterizzato da perfetta razionalità di scelta. Possiamo dire che Marshall è stato il primo ad introdurre nell'analisi dei moti di mercato la varietà dei soggetti coinvolti, sia dal lato della domanda che da quello dell'offerta. Egli riconobbe, infatti, che ogni impresa, per quanto possa fare un bene che sia in parte considerato sostituto di un prodotto esistente nel mercato in cui opera, dovrà avere necessariamente delle differenze solo per il fatto che è stato prodotto da una diversa ditta. Queste differenze possono essere ricondotte a caratteristiche proprie che un prodotto possiede rispetto ai concorrenti, ad esempio una diversa forma, stile o confezionamento, andando anche a variare poi per qualità tecniche che sono state inserite, o escluse, rispetto all'offerta proposta dai competitor.

Si considera, inoltre, il caso in cui le differenze tra i beni siano il risultato solo della diversa percezione avuta dai consumatori degli stessi. È inverosimile, infatti, che tutti gli acquirenti abbiano la medesima visione di un determinato prodotto, ma questa varierà da persona a persona a seconda dei gusti soggettivi e dalle esperienze che un determinato soggetto avrà avuto nella sua vita.

Per finire, viene rifiutata nell'analisi dei movimenti di mercato proposta da Marshall l'ipotesi secondo la quale non vi sarebbero contromosse da i competitor in risposta a cambiamenti apportati nel settore da una singola impresa. È difficile da credere, infatti, che le imprese accetterebbero il rischio di lasciare la propria situazione immutata quando un concorrente effettui particolari operazioni di mercato, sia che si tratti di un'applicazione di prezzi inferiori, sia che si tratti di innovazioni di prodotto o di processo. Al contrario, i rivali tenteranno di rispondere nel miglior modo possibile, con il fine di non perdere clienti, quote di mercato e cercando, in questo modo, di rimanere competitivi. Inoltre, si nota che è inverosimile che nuove competenze nel settore riescano a rimanere segrete per la singola impresa che le implementa, ma, al contrario, è molto più probabile che diventino di pubblica conoscenza per l'intera industria.

Partendo da queste tre critiche alla stilizzazione neoclassica, Marshall arriva a elaborare un modello in cui viene esclusa la possibilità, da un lato, di un mercato in concorrenza perfetta, in cui nessuna impresa è in grado di modificare la situazione esistente, e dall'altro lato, si preclude la possibilità di formazione di un monopolio generato da una singola variazione applicata da parte di un'impresa, ma ritiene piuttosto che la concorrenza in un mercato viene dettata dalle diversità che si riscontrano tra i vari prodotti e tra i vari soggetti interessati. In quest'ottica, quindi, possiamo vedere come anche le quote di mercato vengano stabilite sicuramente dalle performance delle varie imprese, dalla capacità di queste di innovare, di saper attrarre i clienti e saperli sottrarre ai competitor, non solo tramite riduzioni di prezzo, ma bensì attraverso una serie di miglioramenti continui dell'offerta proposta in termini di prestazioni del bene, qualità e sostenibilità del progetto nel lungo termine. Allo stesso tempo grande rilevanza viene dato alla varietà di soggetti e gusti che formano la domanda, la quale sosterrà economicamente, attraverso gli acquisti, le diverse imprese che rispecchiano le loro preferenze.

Con questa visione, si può arrivare ad affermare che la crescita delle singole imprese viene determinata e limitata, quindi, sia dalle scelte operative adottate all'interno della ditta stessa, da quelle attuate dai competitor presenti nell'industria e dalla quota di domanda soddisfatta dalla singola offerta proposta.

#### 1.4. Lo sviluppo economico Schumpeteriano: il ruolo degli imprenditori e dei banchieri

Nei paragrafi precedenti è stata accennata diverse volte l'importanza che l'imprenditore e la classe manageriale detengono nei processi di formazione e di sviluppo di una determinata impresa. Questo punto è stato di particolare importanza nello studio effettuato durante la prima metà del secolo scorso dall'economista austriaco Joseph A. Schumpeter riguardante lo sviluppo economico.

Nella sua ricerca Schumpeter inizia subito discostandosi da quella che era la visione dell'economia come sistema circolare teso sempre a raggiungere l'equilibrio tra domanda e offerta, ma bensì riteneva che questa avesse una natura dinamica, che fosse quindi in continua evoluzione e movimento.

Secondo l'autore, nel sistema economico si alternano due principali momenti: un momento espansionistico e uno di flessione. Il primo è caratterizzato da una domanda di beni in continuo aumento, la quale innesca un processo di crescita anche dell'offerta, andando a creare quindi offerte di lavoro e incentivi per aumentare la dimensione produttiva, accrescendo in questo modo l'intero sistema economico. L'autore, però, riconosce che questo processo non sarà senza fine, bensì arriverà ad un punto, denominato "crisi", in cui la domanda non sarà più in grado di assorbire l'intera offerta di mercato e questa inizierà, quindi, a decrescere, passando così ad un momento di flessione del sistema economico. Non essendoci più una grande richiesta da parte del mercato, le imprese non saranno più spronate ad aumentare la scala produttiva, anzi, al contrario, saranno piuttosto propense a diminuirla, poiché tutto ciò che verrebbe prodotto non troverebbe sbocchi di alcun genere sul mercato e sarebbe, quindi, una perdita economica che la ditta sosterrà. Questa flessione durerà fino ad un determinato punto di minimo denominato "ripresa", nel quale, grazie ad un evento positivo, si inverte la tendenza negativa e si ripassa ad un periodo espansivo della domanda, ricominciando così il ciclo.

Si ritiene, in ogni caso, che il sistema economico nel suo insieme segue un trend secolare di crescita, ovvero, nonostante si sono verificati periodi di flessione e depressione, l'andamento generale dell'economia è stato di norma positivo ed espansivo.

Schumpeter sosteneva che nella fase di ripresa, quindi di inversione di tendenza da un momento di flessione a favore di un momento di espansione, fosse giocato un ruolo chiave sia da imprenditori che dai "banchieri" (ovvero, attualizzando il concetto, i creditori). Egli riteneva, quindi, queste due categorie come fondamentali per l'intero sistema economico.

Nella visione schumpeteriana, viene affermato che *"non è imprenditore [...] chi compie operazioni economiche, intendendo lucrare profitto, bensì colui che introduce atti innovativi."* Egli è visto e considerato, quindi, come un innovatore, un pioniere, il primo che ha avuto una determinata idea ed è riuscito ad applicarla nella realtà. Il suo ruolo è fondamentale proprio per questa sua caratteristica. L'imprenditore è colui che, grazie alle sue abilità riesce a far progredire il sistema sia a livello di singola impresa, in prima battuta, sia a livello industriale, di riflesso ricordando come un'impresa è collegata ad una industria, e infine anche a livello macroeconomico, influenzando positivamente sul benessere delle diverse persone, aumentando l'offerta di lavoro e, in questo modo, l'occupazione, il reddito pro-capite e la domanda di beni. Questo processo

è innescato grazie all'introduzione di un qualsiasi tipo di innovazione nel sistema, che possa riguardare il prodotto o il processo di produzione. Riguardo alla prima tipologia di innovazioni, esse vengono distinte tra "innovazioni radicali", ovvero l'introduzione nel mercato di un nuovo output, fino a quel momento sconosciuto ai più e che vada a soddisfare bisogni fino a quel momento non presi in considerazione dall'offerta, garantendo un differenziale competitivo, oppure la modifica delle caratteristiche di un prodotto già presente nel mercato, con il fine di ampliarne le funzionalità e, quindi, l'appetibilità per diversi consumatori. In quest'ultimo caso si parlerà di "innovazioni incrementali".

Trattando invece di innovazioni di processo, si intende la riorganizzazione del processo che porta alla produzione di un determinato output. Queste possono riguardare l'intero iter seguito per arrivare alla formazione del prodotto, e in quel caso si parlerà di "riorganizzazione totale" o "strutturale", o solo determinate fasi di questo processo, con il fine di migliorarle. Si avrà, quindi, in questo caso, una "riorganizzazione parziale". Le innovazioni di processo possono riguardare la fase di progettazione; la semplificazione del processo produttivo, con la riduzione delle fasi da seguire; l'implementazione di nuove tecnologie da parte dell'impresa, con l'introduzione, ad esempio, di nuove macchine per semplificare la produzione o per ridurre i costi di produzione; l'approvvigionamento delle materie prime e la gestione della distribuzione degli output; i modi di erogazione del prodotto, o del servizio, ai clienti; le conoscenze acquisite e implementate in un determinato processo.

Risulta evidente di come le innovazioni siano essenziali per lo sviluppo e per il passaggio da una flessione ad una nuova espansione economica, poiché essi portano all'apertura di nuovi mercati e, quindi, alla creazione di nuove industrie e di offerte per i consumatori.

L'imprenditore, in ogni caso, dovrà possedere anche abilità di leadership, ovvero la capacità di saper organizzare il lavoro tra i suoi sottoposti e di saper trasmettere le proprie conoscenze ai dipendenti, e capacità manageriali, ovvero quello che è volgarmente definito come "il senso degli affari".

Risulta comunque essere necessaria per l'innovazione la disponibilità economica, poiché senza investimenti è impossibile implementare e trasformare in innovazioni le diverse idee avute da un imprenditore. È proprio da questo fondamentale bisogno di denaro e di risorse che deriva l'importanza del ruolo dei banchieri nel processo di sviluppo ideato da Schumpeter.

Il banchiere ha una doppia funzione: egli è sia colui che riesce a reperire risorse dal sistema, sia colui che ha il compito di selezionare quale sia il progetto più degno di essere implementato.

Di norma si nota che, per reperire le risorse necessarie per l'implementazione delle idee, gli imprenditori dovranno rivolgersi a banche al fine di chiedere un prestito. È in questo passaggio che Schumpeter indica la fase di selezione, infatti il banchiere può decidere se assecondare la richiesta di finanziamento dell'imprenditore o meno a seconda che ritenga l'idea di quest'ultimo valida o meno. Si può dire, quindi, che è il banchiere a decidere, in base al suo personale giudizio, quali proposte possano essere implementate e diventare innovazioni. Ovviamente la selezione è un'operazione tanto fondamentale quanto delicata, poiché chi la svolge corre il rischio di scartare proposte che potenzialmente di grande progresso a favore di idee che,

nella pratica, risulteranno fallimenti, o comunque meno profittevoli della prima. In particolare, come conseguenza di fallimenti di innovazioni finanziate da una banca, quest'ultima corre un grosso rischio economico, poiché vedrà il suo investimento sfumare, il che genererà una perdita in primo luogo per sé stessa, passando poi all'intero sistema economico, attraverso i clienti che vedranno i propri risparmi persi. Per questo motivo, possiamo vedere al giorno d'oggi una normativa molto stringente sulle politiche di concessione di credito ai richiedenti.

Nella sua ricostruzione, l'autore assume che, in ogni dato momento, il sistema economico si trovi nel pieno sfruttamento di tutte le risorse che ha a disposizione, ergo non esistono input inutilizzati ai quali l'imprenditore possa attingere. Il ruolo del banchiere subentra nella fase di ricollocazione delle risorse del sistema presso le imprese che presentano proposte meritevoli di prospettive future. Per spiegare la fase della liberazione di risorse implementate, invece, si percorrono due vie alternative. La prima è la generazione di risorse tramite un processo inflazionistico, generato da una crescita di domanda non soddisfatta dall'aumento dell'offerta (poiché, si ricorda, si ritiene che ci sia pieno impiego di risorse, quindi i livelli produttivi sono ai massimi livelli possibili per quel determinato momento). Nel sistema, per tornare in una situazione di equilibrio, si registrerà un aumento dei prezzi che provocherà una riduzione del potere di acquisto sia delle imprese che dei consumatori (che altro non è che il fenomeno dell'inflazione). In questo modo si avrà una parte delle risorse alle quali non sarà più possibile accedere e sarà proprio questa parte oggetto della redistribuzione da parte dei banchieri tramite prestiti.

Una seconda teoria per la liberazione di risorse impiegate nel sistema viene fornita sempre da Schumpeter nel suo libro "*Capitalismo, socialismo, democrazia*" (1942), in cui descrive un processo evolucionistico delle imprese e delle industrie che definisce "distruzione creatrice". Secondo questa visione, realizzata prendendo spunto dalla teoria evolucionista Darwiniana alle imprese, con le innovazioni e i vari sviluppi implementati in una industria le imprese si trovano costrette a dover adattarsi ai cambiamenti esterni per poter restare competitive e non fallire. Proprio il fallimento, rimanendo in ogni caso un evento socialmente tragico poiché leva lavoro a molte persone occupate, viene considerato una componente fisiologica di un'industria, infatti elimina dal sistema economico le imprese che non hanno le capacità di adattarsi e, quindi, di sopravvivere autonomamente. In questo modo, venendo a mancare una o più imprese inefficienti dal sistema, le risorse che venivano in precedenza usate da esse ritornano ad essere libere e verranno invece utilizzate da imprese nuove o già esistenti che invece mostreranno doti di adattamento e "istinto di sopravvivenza".

Si nota, quindi, che, in un modello in cui si inserisce l'elemento del progresso, le imprese dovranno essere orientate anche esse sempre verso lo sviluppo. Infatti, le imprese pioniere dell'innovazione otterranno i maggiori vantaggi in termini economici e di progresso, ottenendo all'inizio un notevole vantaggio rispetto alle altre che si trasformerà in parte in profitti maggiori, derivante dall'essere monopoliste di un determinato bene o servizio specifico, e in altra parte dall'acquisizione di maggiori competenze e conoscenze nel nuovo campo, avendo dedicato a quel settore più tempo rispetto ai competitor.

Allo stesso modo, se non si reagisce con giusto tempismo alle innovazioni che vanno formandosi in un mercato e in un'industria, si rischia di perdere quote importanti di mercato e di potere o di essere addirittura eliminati dai concorrenti. Esempio accademico di ciò lo si è visto con l'impresa Kodak, la quale era leader del settore fotografico ma, non reagendo prontamente alla rivoluzione della fotografia digitale, venne superata da nuove entranti e concorrenti che acquisirono quote sempre maggiori di mercato. La Kodak, per questo suo ritardo, rischiò anche il fallimento nel 2011, dal quale si salvò solo grazie alla sua grande dimensione che aveva acquisito nella sua storia.

Da questo esempio si evince come le dimensioni di un'impresa siano fondamentali nei cambiamenti per diversi motivi. Esse, infatti, possono concentrare più agevolmente energie e risorse per supportare lo sviluppo, se vogliono agire come pioniere, o comunque hanno più possibilità di resistere in caso di ritardi nel processo di innovazione. Al contrario, le piccole e medie imprese rischiano di non essere in grado di adattarsi così facilmente, a causa delle loro dimensioni ridotte e dello scarso potere che esse avranno nel mercato.

## 1.5. Conclusione al “Capitolo 1”: l’unione e l’attualizzazione della teoria Marshalliana e Schumpeteriana.

È sempre stato evidente alla maggior parte degli economisti l’estrema difficoltà nella quale si incorre volendo andare a realizzare una teoria economica universale, ovvero valida in ogni periodo e in ogni luogo, poiché, come si è detto in precedenza, una delle caratteristiche fondamentali che caratterizza il sistema economico è il dinamismo, ovvero il continuo mutamento delle tecnologie, delle conoscenze e dei moti che caratterizzano sia i diversi mercati che le differenti industrie.

Per poter utilizzare ancora le teorie elaborate dagli economisti passati, quindi, occorre in primo luogo riuscire ad attualizzare i concetti ideati, che possono essere ancora ritenuti validi, e scartare quelli che ormai sono stati superati, pur riconoscendo l’importanza che essi hanno avuto nello sviluppo sia delle differenti teorie che sono state elaborate in seguito, sia nell’aiuto che esse hanno dato all’evoluzione e all’avanzamento pratico del sistema economico.

Partendo dalle teorie Marshalliane, si nota come esse siano state costruite principalmente su un tipo di produzione che, coerentemente a ciò che accadeva nell’epoca in cui l’autore scrisse, era incentrata sulla immagine della catena di montaggio, in cui dipendenti e macchinari lavoravano congiuntamente, mentre avanzavano gli studi delle tecnologie e della meccanica, che portarono allo sviluppo di macchine sempre più all’avanguardia nella fase produttiva, le quali andavano a sostituire il lavoro umano.

Bisogna riconoscere che questo progresso è cresciuto in maniera esponenziale nello scorso secolo, riducendo in continuazione la domanda di lavoro nelle fabbriche, le quali diventavano sempre più automatizzate nella fase di produzione. Basti pensare al prototipo dell’impresa di Henry Ford, la Ford Motor Company fondata nel 1903, in cui migliaia di dipendenti erano impiegati nella produzione di automobili, ognuno dei quali doveva svolgere una precisa operazione. Con il processo, nella catena di montaggio sono stati sostituiti molti di questi dipendenti con macchine che eseguivano la medesima operazione ma con maggior celerità, risparmiando così tempo e costo per il personale. In pratica si è passato da avere 100 lavoratori, che eseguivano meccanicamente le operazioni, ad 1 dipendente, il quale, banalmente, avvia un macchinario e ne supervisiona l’operato, intervenendo solo in caso di errori.

Va anche notato, però, che a differenza di quando Marshall scriveva, si sono aperti e ampliati molti nuovi mercati, e quindi industrie, caratterizzati dalla richiesta di servizi specifici, nei quali l’apporto umano è fondamentale e per i quali il processo di produzione è del tutto differente da quello classico delle fabbriche. Ciò deriva dalla diversità che si riscontra tra un bene e un servizio. Il primo, infatti, è, di norma, un oggetto materiale, tangibile, che quindi deve essere prodotto concretamente prima di essere scambiato sul mercato. Al contrario, un servizio è una prestazione che viene offerta da qualcuno, che sia un singolo imprenditore o un’azienda costituita per erogare quel determinato servizio, con il fine di soddisfare un bisogno. Vi sarà, quindi, simultaneità tra produzione e consumo.

Mentre la produzione di beni può essere facilmente automatizzata, dato che appunto si vanno a creare oggetti tangibili, per la produzione di servizi è necessario, almeno fino nel più dei casi fino a questo momento, che



essa sia svolta da un lavoratore in prima persona, venendo considerata, quindi, una produzione ad alta intensità di lavoro (umano) e di conoscenze. Va sottolineato che, per l'appunto, un servizio, essendo richiesto dai consumatori a seconda delle esigenze personali di questi ultimi, sarà erogato in maniera molto personalizzata, cercando ad adattarlo al meglio alle richieste dei singoli, andando a creare molteplici interazioni dirette tra consumatori e fornitori. Basti pensare, ad esempio, a servizi di assistenza, i quali, in primo luogo, non possono essere prodotti prima che il consumatore non ne faccia richiesta, e, inoltre, saranno ovviamente diversi gli uni dagli altri a seconda delle differenti determinanti per i quali sono stati richiesti.

Proprio per queste caratteristiche di produzione immateriale dell'output, Marshall non considerava le aziende che fornivano servizi come facenti parte di un'industria, poiché riteneva che la produzione si andasse a concretizzare unicamente con un bene tangibile. Come già detto precedentemente (paragrafo 1.1) questa visione è stata però superata e sono state riconosciute varie forme di industria specializzate nella produzione e nella distribuzione di servizi.

Va tenuto poi conto che l'analisi svolta da Marshall tiene poco conto della figura delle grandi imprese. Egli tenne conto dell'esistenza di queste, ma si soffermò maggiormente ad analizzare fabbriche e ditte caratterizzate dalla dimensione familiare, in cui la struttura proprietaria si concentra in uno o poche persone comunque legate da parentele e, di norma, sono loro che dirigono la stessa. Nella realtà attuale, però, troviamo un panorama di grandi imprese, la cui proprietà è frammentata e suddivisa fra una moltitudine di shareholders, molti dei quali tra l'altro non dirigono la gestione operativa dell'impresa, ma affidano questa parte a manager qualificati.

Ciò non toglie la validità della teoria Marshalliana, poiché si trovano moltissime piccole e medie imprese che sono a direzione familiare, ma la potenza di queste prese singolarmente non si avvicina minimamente a quella detenuta da coloro che sono i leader del settore.

La difficoltà nella crescita dimensionale, inoltre, è estremamente elevata, poiché per realizzarla sono necessari ingenti capitali da destinare sia allo sviluppo, con il fine di anticipare i tempi e di riuscire ad innovare prima dei concorrenti, e sia nella produzione, cercando in questo secondo caso di riuscire a produrre una quantità di output pari a quello prodotto da grandi imprese, con la sfida di mantenere il prezzo relativamente vantaggioso per i consumatori, tentando di differenziare la propria offerta con il fine di attirare più clienti a sé. Di norma, sono proprio dei grandi cambiamenti nell'industria e nel sistema l'unico modo per alterare la gerarchia presente in un settore, con le imprese vecchie che vengono sorpassate dalle innovatrici.

Trattando della teoria schumpeteriana, va sottolineato come la figura del banchiere sia cambiata radicalmente rispetto a quella descritta dall'autore austriaco. Egli, infatti, non è libero, come si riteneva, di poter concedere finanziamenti a sua libera decisione istintiva, ma dovrà sottostare a numerosi vincoli derivanti da regolamenti creditizi internazionali, volti a proteggere i risparmi dei depositanti e, quindi, mettendosi al riparo da rischi derivanti da investimenti. Le imprese, quindi, non si finanziano più principalmente tramite le banche, ma piuttosto, nella raccolta di capitale, cercano di attingere risorse dal mercato stesso, incentivando investitori a concedere finanziamenti all'impresa attraverso l'emissione di titoli di debito, quindi obbligazioni, o di azioni.

Quest'ultima modalità è molto importante, poiché può portare ad un'ulteriore frammentazione della proprietà dell'impresa, portando così, in alcuni casi, i consumatori a diventare azionisti della ditta.

Riguardo l'aspetto dell'innovazione, quindi della creazione di nuovi mercati, si nota che la realtà al giorno d'oggi è costellata di numerose start-up, ovvero imprese individuali, finanziate da aziende specializzate, dette "incubatrici", con le prime che, utilizzando gli ingenti capitali delle seconde, sviluppano un'idea nuova ancora non presente dal mercato. L'innovazione, in sostanza, è introdotta principalmente da coloro che sono i nuovi entranti di un settore, riprendendo e rispecchiando a pieno quella che è la figura dell'imprenditore secondo Schumpeter. Va sottolineato, però, la celerità con cui si susseguono i moti innovativi, tramite i quali ciò che è stato prodotto un anno fa, per il più dei casi, l'anno prossimo sarà obsoleto. La tecnologia è in continua progressione e in continuo sviluppo e ciò comporta la facilità nella produzione sia di nuovi beni che di nuovi processi di produzione che prima non erano lontanamente pensabili.

In un mondo che si muove con tale velocità, la prontezza di reazione è più che mai fondamentale se non si vuole soccombere.

La struttura in cui ci si muoverà nei capitoli seguenti, quindi, considererò come base un mondo in continua evoluzione, in cui si susseguono, si evolvono e soccombono numerose industrie. Queste saranno composte, come indicato da Marshall con la metafora della foresta, da imprese più grandi, leader di settore, e imprese più piccole che andranno a svilupparsi. A questo discorso, però, si andrà a collegare l'innovazione analizzata da Schumpeter, mostrando che le industrie sono sì in continua espansione, ma allo stesso tempo vengono anche superate da nuove industrie che si vengono a formare. Ruolo chiave in questo processo sta nella condotta delle imprese, le quali sono costrette, per non soccombere anche loro, alla trasformazione dei propri obiettivi e all'ideazione di strategie al fine di riuscire a prevenire il fallimento della stessa. Va infatti notato che, mentre l'industria segue una sua strada, l'impresa può seguire un percorso alternativo, muovendosi tra le varie industrie a seconda di ciò che più gli conviene.

Si dedicherà attenzione alla struttura globale che ha intrapreso il sistema economico, in cui ormai difficilmente non si hanno interconnessioni e concorrenza mondiale ma solamente locale nei vari mercati, portando, quindi, allo sviluppo congiunto e simultaneo dei vari paesi industrializzati.

Infine, ci si concentrerà sul ruolo della domanda e dell'offerta di mercato nell'industria, di come esistano due realtà in cui è l'evoluzione e il progresso industriale, quindi l'offerta, che condiziona la domanda, facendo nascere nei consumatori bisogni ignoti fino a quel momento, ma, allo stesso tempo, di come sono in effetti i consumatori a stimolare il progresso, riconoscendo la validità delle intuizioni e delle innovazioni corrette, e facendo perire quelle che non rispecchiano ciò che essi si aspettano.

## Capitolo 2: Il Ciclo di vita industriale

### 2.1. La vita e lo scopo dell'industria: nascita, crescita e declino.

Nel Capitolo 1, l'industria, ovvero un settore industriale, è stata definita come l'insieme dei processi produttivi utilizzati per soddisfare uno specifico bisogno attraverso beni e servizi, che risultino essere tra di loro sostituibili e/o complementari.

Il concetto di "bisogno" è il fulcro di questa definizione. Per bisogno, infatti, si intende uno stato di insoddisfazione soggettivo creato dalla mancanza di un qualcosa che una persona ritiene necessaria o utile per sé stesso.

I bisogni possono essere classificati secondo un criterio di importanza, distinguendo quelli considerati "primari" da quelli definiti come "secondari". Riguardo i primi, vengono definiti "bisogni primari" le necessità di una persona legate alla sopravvivenza, ovvero all'esistenza della stessa. Essi sono, quindi, le necessità più importanti per un soggetto, il quale si preoccuperà di soddisfarli con maggior premura e celerità, privilegiandoli, in un primo momento, rispetto ad altri. Possono essere considerati come tali i bisogni come mangiare, bere, vestirsi, respirare, .... Vengono considerati, invece, "bisogni secondari" le necessità che possono essere soddisfatte con minore urgenza. Esse possono riguardare le più differenti sfere d'interesse personali, ovvero bisogni intellettuali, passatempi, svaghi, sfizi, ....

Si possono facilmente intuire le conseguenze che comporta questa suddivisione. Infatti, le persone daranno molto più ampio respiro e importanza in un primo momento alle necessità primarie, fino al livello che esse non siano sufficientemente soddisfatte, per poi passare ad occuparsi dei bisogni secondari, utilizzando le risorse, temporali ed economiche, residuali. Va anche sottolineato che i bisogni, in particolare quelli secondari, saranno puramente soggettivi, ovvero, mentre in ogni caso le necessità primarie si possono definire più facilmente "standardizzabili", poiché riguardanti esigenze universali che sono indispensabili per ogni individuo, per i bisogni secondari le preferenze, il carattere e la cultura dell'individuo diventano elementi fondamentali. Infatti, la domanda per questi sarà molto varia tra differenti soggetti e, di conseguenza, molto più difficile da prevedere. Ad esempio, basti pensare alle varie attività ricreative esistenti: ci sarà chi preferirà spendere il proprio tempo libero, e quindi le proprie risorse residuali, leggendo un libro e chi piuttosto sarà più propenso ad andare al cinema.

Un bisogno, oltre che nascere da determinate esigenze personali, può derivare anche da abili tecniche di marketing adottate dalle imprese e da industrie. Se quindi, in precedenza, si trovava una necessità che andava a stimolare la domanda del consumatore, la quale a sua volta innescava un processo di produzione con il fine di poter erogare un'offerta al mercato, in questa situazione si invertono i ruoli, con le imprese che, immaginando, prevedendo o semplicemente "creando", attraverso mezzi di persuasione, un bisogno nei consumatori, predispongono un'offerta che andrà a soddisfare una domanda "artificiale", ovvero non nata naturalmente, ma stimolata. In questo caso si parla per l'appunto di "bisogni indotti".

Per ciò che concerne lo studio di un settore industriale, interessa, principalmente, il concetto di “bisogno economico”. Infatti, con quest’ultimo si intendono tutti i bisogni che possono essere soddisfatti attraverso beni e servizi che possono essere acquistati su un determinato mercato.

È dalla necessità e dalla voglia di offrire output che siano in grado di soddisfare questa tipologia di bisogni che si va a formare un’industria.

Il ciclo di vita di un’industria, secondo il modello elaborato da Hill e Jones, può essere ricondotto a 5 diversi momenti: una prima fase definita “embrionale”, seguita da una fase di “crescita”, alla quale succede un momento di “ridimensionamento” (o “assestamento”), per arrivare ad una fase di “maturità” e si conclude con una fase detta “di declino”.

La “fase embrionale” è il primo momento di vita dell’industria. Essa, appena nata, sarà composta da un numero esiguo di imprese che tenderanno di sviluppare il progetto dell’industria. Le tecnologie usate saranno standardizzate, ovvero non si avrà ancora una vasta conoscenza del campo da permettere variazioni nel processo produttivo e, allo stesso modo, anche i vari output prodotti dalle differenti imprese partecipanti risulteranno essere perfetti sostituti. Dati i limiti nella tecnologia che non si è ancora sviluppata, in questa fase i prezzi del prodotto risulteranno essere elevati. Le imprese, infatti tenderanno a competere a livello di differenziazione dell’offerta, portando modifiche sulla forma del prodotto, o a livello di distribuzione di prodotto, introducendo l’innovazione ottenuta in determinati contesti prima dei competitors. A livello di industria, invece, la strategia di marketing si basa sull’educazione dei consumatori al nuovo output, attraverso promozioni e prove gratuite ad un campione casuale, per far conoscere l’output ed acquistare notorietà. L’utilizzo di nuove tecnologie di produzione e di nuove conoscenze rende l’ingresso nel neo-settore industriale molto difficoltoso, per non dire impossibile, alle imprese che non le posseggono, creando così barriere all’ingresso molto alte, proteggendo in questo modo le ditte innovatrici presenti.

Il passaggio alla “fase di crescita” è determinato dalla rapida crescita della domanda per l’output offerto dalla neo-industria. La nuova tecnologia inizierà ad essere meglio compresa dalle varie imprese, le quali incominceranno ad utilizzarle in maniera più efficiente e si implementeranno le prime economie di scala nel settore, riducendo in questo modo i costi unitari di produzione e, quindi, il prezzo finale del bene, o del servizio, offerto. La miglior conoscenza acquisita delle tecnologie e delle tecniche di produzione abbassa notevolmente l’altezza delle barriere all’entrata del settore, rendendo più facile l’accesso a nuovi competitors. A ciò si aggiunge il fatto che la crescita esponenziale della domanda e l’ancora esiguo numero di imprese presenti nell’industria induce molte ditte a ritenere quest’ultima come un settore molto profittevole in cui si possono ottenere ingenti ricavi, favorendone quindi la decisione di ingresso. La competizione, tuttavia, non si intensifica, poiché, con la nuova domanda, tutte le imprese operanti nel settore riescono a trovare uno sbocco più che soddisfacente per la propria offerta. Le imprese che erano già presenti nel settore, in questa fase, ottengono un vantaggio rispetto alle ultime entrate, poiché possono sfruttare una maggiore dimensione e poiché, soprattutto, mentre le ditte appena entrate concentreranno le proprie risorse ed energie con lo scopo di ridurre il gap esistente tra esse e le imprese incumbenti, queste ultime potranno usufruire di questa posizione

di vantaggio per perfezionare la propria potenza di mercato e per prepararsi alla maggiore concorrenza che incontreranno nelle fasi successive.

Nella “fase di assestamento” la domanda per l’output offerto inizia a crescere con meno intensità. Si inizia ad esaurire l’effetto della novità che aveva caratterizzato la funzione di domanda della fase precedente, in cui i diversi consumatori, incuriositi dal nuovo o, comunque sia, non possedendo ancora l’output in questione, richiedevano l’innovazione con maggiore intensità. Ora, invece, i consumatori interessati e non ancora soddisfatti saranno di numero inferiore. La competizione tra le imprese si fa più intensa, sia per l’alto numero di imprese che hanno iniziato a partecipare alla nuova industria, sia perché la domanda residuale sarà minima, quindi le varie ditte si contenderanno le ultime fette di mercato ancora non soddisfatte. Inoltre, con l’attenuarsi della crescita della domanda, si incorre, per lo più delle volte, in una situazione di eccesso dell’offerta, dato che le imprese non si adattano immediatamente alla riduzione della quantità richiesta dal mercato e continuano a produrre sfruttando a pieno le economie dimensionali che hanno acquisito. Si rischia di arrivare in questa fase, quindi, ad una saturazione del mercato, con la conseguenza che le imprese intraprendano una competizione basata su una guerra dei prezzi e sulla fidelizzazione dei consumatori, con lo scopo di attirare e riuscire a trattenere il maggior numero di clienti non soddisfatti. In questo modo avviene una prima selezione naturale del mercato, con le imprese efficienti che riescono ad adottare politiche di prezzo vantaggiose per la domanda, attirando a sé quote di mercato, mentre le ditte che non dimostrano capacità di adattarsi alla situazione attuale, rischiano e, per il più delle volte, incorrono nel fallimento, uscendo quindi dall’industria. Con questo sistema di uscita forzata, la situazione nel mercato si equilibra, garantendo a tutte le imprese che sono riuscite a sopravvivere una quota di mercato che assorba l’offerta che queste sono in grado di produrre. Si arriva così alla “fase di maturità” dell’industria. La crescita della domanda è prossima allo zero e il mercato non offre più possibilità di facile profittabilità ad imprese esterne all’industria, limitando e scoraggiando l’entrata di nuovi competitor. Le barriere all’entrata, quindi, arrivano a livelli elevati, mentre le imprese che si trovano già nell’industria avranno consolidato la propria posizione all’interno della stessa, essendo riuscite ad ottenere una clientela fedele, quindi fissa, e quote di mercato stabili. Si abbandona l’assidua competizione che ha caratterizzato le fasi precedenti, ma, proprio per il clima di stabilità arrivato in questo momento di vita, le imprese riescono ad adottare politiche implicitamente cooperative, proprie di un regime oligopolistico di mercato, tramite stabilizzazione dei prezzi in intervalli, standardizzazione delle quantità offerte da ciascuna singola impresa, .... La riduzione di competitor, inoltre, permette alle imprese di concentrarsi su altri aspetti dell’offerta, ad esempio investendo nello sviluppo, ricercando soluzioni che possano migliorare il bene, o il servizio, offerto al pubblico.

È particolarmente interessante la “fase di declino”, poiché differente nelle modalità di svolgimento rispetto alle precedenti. In primo luogo, infatti, a differenza delle fasi precedenti, questa non è sicura che avvenga, ma ciò dipenderà da diversi fattori insiti nelle caratteristiche di base dell’industria in questione. Il declino per un’industria, infatti è indotto da determinate situazioni e mutamenti che possono avvenire nella società, con i cambiamenti delle tendenze e dei gusti dei consumatori, oppure nuove scoperte tecnologiche che aprono nuovi

orizzonti di produzione e di output che andranno a sostituire quelli offerti dalla prima industria. In ogni caso, nell'eventualità che si entri in questa fase di vita, si verifica una massiccia riduzione della quantità domandata dei beni o servizi offerti dall'industria, portando così all'inasprimento della concorrenza tra le varie imprese rimanenti nel settore, le quali riprenderanno politiche aggressive che si sono già viste nella fase di assestamento, come l'abbattimento del prezzo al pubblico. Le ditte dovranno affrontare una scelta cruciale, ovvero decidere se rimanere nel settore oppure abbandonarlo. Questa scelta sarà molto condizionata dall'altezza delle "barriere all'uscita" presenti nel settore. Per "barriere all'uscita" si intendono tutti quei costi che un'impresa dovrà sopportare se sceglierà di uscire da un'industria. I costi possono essere di varia natura, ad esempio possono essere: sociali, ovvero la perdita di forza, di notorietà e di capitale umano che subirà l'impresa; di conversione, ovvero legati all'utilizzo dei macchinari, delle tecnologie e delle conoscenze impiegate nella produzione; normativi e legali, se l'impresa si è vincolata a rispettare determinati accordi contrattuali per lo svolgimento di determinate prestazioni. Se questi costi risultassero inferiori alle perdite che l'impresa subirebbe se dovesse restare nel settore, allora questa opterà per l'uscita dall'industria. Viceversa, se i costi di dismissione dall'attività produttiva dovessero essere superiori delle potenziali perdite, allora l'impresa opterà per rimanere nell'industria, pur sapendo che incorrerà in risultati economici negativi. La fase di declino potrà portare a due situazioni alternative: si potrà arrivare, se il settore offre ancora un minimo grado di profittabilità, alla generazione di una nuova fase di maturità, con un esiguo numero di imprese sopravvissute che soddisferanno una domanda composta da un ridottissimo numero di consumatori, oppure, nel caso in cui non vi siano più soggetti potenzialmente interessati all'offerta proposta dal settore, con il termine della fase di declino cesserà di esistere anche l'industria.

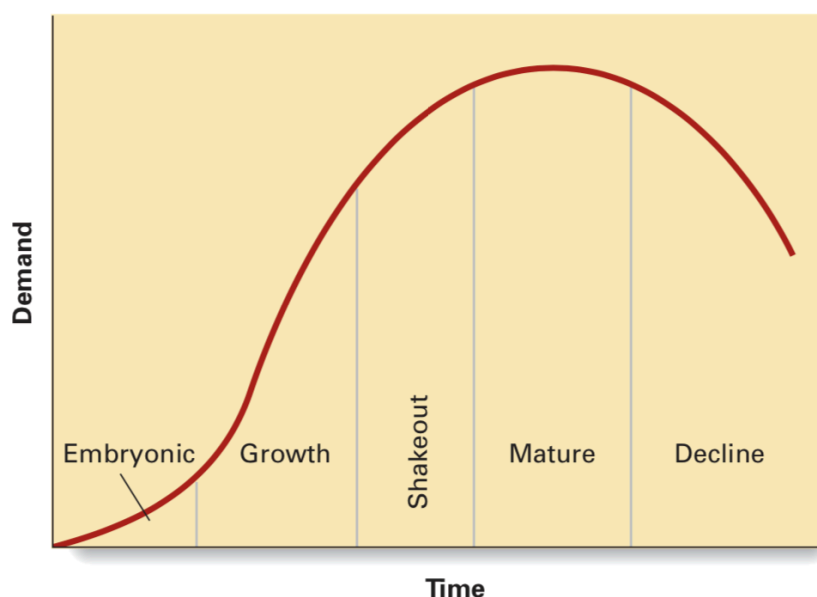


Immagine tratta da Charles Hill, Gareth Jones: "Essential of strategic Management" 2<sup>nd</sup> edizione

Nell'immagine qui presente si vede il processo di evoluzione che subisce la domanda di un settore industriale, con una crescita bassa nella fase embrionale, esponenziale nella fase di crescita, attenuata nella fase di assestamento, prossima allo zero nella fase di maturità e decrescente nella fase di declino.

La durata del ciclo di vita di un'industria, e quindi delle fasi dalle quali esso è composto, varia a seconda delle caratteristiche del settore. Vi sono, infatti, settori caratterizzati da un più rapido sviluppo delle tecnologie e con continue innovazioni, i quali avranno cicli di vita molto brevi. Un esempio lo si trova nei settori industriali high-tech, i quali nascono e muoiono nel giro di pochissimi anni, data anche l'intensa quantità di risorse che le imprese impiegano nella ricerca e nello sviluppo di nuove tecnologie, con il fine di essere sempre all'avanguardia. L'alto tasso di innovazione che si riscontra in questi campi rende i prodotti offerti da un'industria obsoleti nell'arco di poco tempo.

Al contrario, vi sono industrie caratterizzate da un basso sviluppo tecnologico, le quali possono progredire e sopravvivere per diversi decenni, rallentando la velocità del loro ciclo di vita e, quindi, perdurando nel tempo più di altri settori.

## 2.2. L'innovazione come base della creazione di nuove industrie.

È già stato notato, in precedenza, che l'innovazione svolge un ruolo fondamentale nel sistema economico in generale. La prima, infatti, è il mezzo tramite il quale il secondo progredisce.

L'innovazione può essere definita come la *“decisione imprenditoriale di modificare le vie gestionali del sistema o i loro processi di attuazione o le dimensioni strutturali del sistema (aziendale), impostando su di essa un piano di più o meno ampia portata evolutiva, ma che è comunque destinato a tradursi in effetti di sviluppo, cioè in un maggiore potere di mercato e in nuove condizioni di efficienza economica”*. Essa, semplificando, è un cambiamento che un'impresa decide di adottare, con il fine di incrementare il suo potere di mercato.

L'innovazione può essere considerata a diversi livelli: può, infatti, riguardare un nuovo metodo di produzione adottato (quindi innovazione di processo); un nuovo bene messo in commercio; l'apertura di un nuovo mercato; la scoperta e la conquista di capacità di lavorare nuove materie prime; l'attuazione di una qualunque riorganizzazione.

Si ricorda che le innovazioni, qualunque ambito riguardino, a seconda del livello di incidenza che hanno sulle tecnologie, sui mercati e sulle industrie presenti, vengono distinte in *“innovazioni incrementali”*, ovvero quelle che implementano nuove tecniche e conoscenze, andando a modificare la struttura del settore in cui vengono adottate, ma non quella economica nel suo complesso, o *“innovazioni radicali”*, le quali sono un punto di rottura e di separazione rispetto alle conoscenze e alle usanze passate e andranno ad apportare cambiamenti nel sistema economico dei mercati e delle imprese vigente in un determinato periodo.

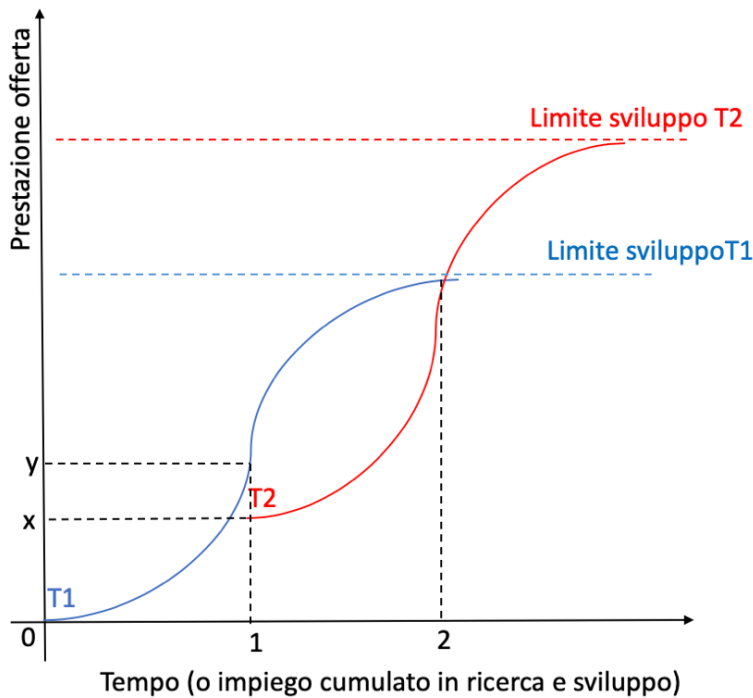
Si sottolinea che un'innovazione è l'implementazione di un'idea nella pratica aziendale.

Dal punto di vista del ciclo di vita industriale, assumono particolare importanza le innovazioni radicali. È da queste ultime, infatti, che avvengono i principali superamenti rispetto alle tradizioni del passato e, con questi, l'apertura di nuovi settori potenzialmente profittevoli. In particolare, la nascita di una nuova industria è correlata con l'implementazione di nuovi processi adottati, quindi innovazioni radicali tecnologiche, o la produzione di output che siano nuovi per i mercati, e in questo caso parleremo di innovazioni radicali di prodotto.

Riguardo al primo tipo, con *“innovazione tecnologica”* si intende un cambiamento tecnologico che consente di arrivare al massimo rapporto possibile tra benefici attesi, benefici ottenuti e l'investimento necessario per adottare queste modifiche al sistema impresa. Ogni tecnologia implementata, con il tempo e attraverso investimenti nella ricerca e nello sviluppo, può progredire continuamente, incorporando in sé quelle che possono essere considerate *“innovazioni incrementali”*. Questo miglioramento, però, non è senza fine. Arriverà in un punto in cui una determinata tecnologia avrà raggiunto l'apice delle sue possibilità di sviluppo, quindi non si potrà puntare a raggiungere un progresso ulteriore restando ancorati a questa.



Il grafico riportato in seguito mostra, in maniera molto semplificata, lo sviluppo di un sistema economico indotto da innovazioni incrementali, che ottimizzano le performance ottenute da una determinata tecnologia in un'industria, e da innovazioni radicali, che creano direttamente una nuova industria.



In una situazione iniziale in un periodo 0, si trova una prima tecnologia (T1) che sarà utilizzata in una determinata industria. Si nota che, in un primo momento, questa avrà un livello di prestazione offerta molto limitato e presenterà un tasso di crescita basso (che è rappresentato dalla convessità iniziale della curva T1). Questa situazione deriva dal fatto che, essendo la tecnologia nuova per l'industria, sarà adoperata solo da poche imprese, le quali non si impegneranno più di tanto per farla progredire, poiché sarà già di per sé "all'avanguardia", essendo una novità.

In seguito, con l'entrata nel settore di competitor, l'investimento sullo sviluppo della tecnologia "T1" subirà una crescita importante principalmente per due motivi: in primo luogo, perché un numero maggiore di imprese sottintende un numero maggiore di soggetti che si adopereranno per farla progredire; in seconda battuta perché nel settore, che si sarà ampliato, si sarà intensificata la concorrenza, la quale avrà stimolato il processo di ricerca e sviluppo al fine di trovare soluzioni più efficaci ed efficienti per riuscire ad ottenere, in questo modo, vantaggi rispetto ai rivali.

Ricordando che l'intero sistema è in ogni momento in continua evoluzione, con il passare del tempo, in un momento "1", mentre la tecnologia "T1" continuerà il suo processo di perfezionamento, avverrà l'introduzione di un'innovazione radicale tecnologica "T2". In questo istante la prestazione offerta dalla tecnologia "T1", grazie alla crescita che ha subito, sarà pari ad un livello "y" e avrà ancora dei margini di crescita. La tecnologia "T2", invece, essendo stata appena introdotta, offrirà un livello di prestazioni inferiore rispetto a T1, ma questa avrà il vantaggio di avere incorporate in sé le scoperte tecnologiche efficienti che sono state fatte nell'intervallo di tempo 0-1, rendendola nella sua fase iniziale di vita maggiormente efficace di quanto non lo fosse T1 nella medesima fase.

In questo momento, avviene una spaccatura nel sistema. L'introduzione di T2 fa sì che venga a nascere una nuova industria, che potrebbe avere le potenzialità di superare quella vecchia caratterizzata dalle tecnologie T1. Le imprese quindi, a seconda delle loro aspettative, degli obiettivi prefissati e delle loro possibilità, scelgono se passare all'industria caratterizzata da T2, restare in quella con tecnologie di tipo T1 o essere presenti in entrambe. Lo sviluppo di T1, subito dopo il momento 1 continuerà celermente, forte dell'ancora alto numero di partecipanti del suo settore. Viceversa, il progresso di T2, che si ricorda essere nuova per il sistema economico, procederà a rilento, poiché questa sarà implementata da un numero ristretto di imprese che cercheranno in un primo momento di comprenderla. Con il passare del tempo, però, i margini di crescita di T1 andranno ad esaurirsi, poiché questa tecnologia sta per raggiungere il suo limite di progresso. Al contrario, la tecnologia T2, essendo più "giovane", mostrerà ancora ampi margini di progresso. Si avrà, quindi, un'inversione di tendenza, con le imprese che passano dall'industria caratterizzata dalla tecnologia T1 a quella con tecnologia T2. Ciò provocherà un incremento del tasso di crescita di T2 e, contemporaneamente, un assottigliamento della crescita di T1. Si arriva dunque ad un periodo 2, in cui la prestazione offerta di T1 è eguagliata da quella di T2, ma la prima ha esaurito i suoi margini di crescita. Al contrario, la seconda ha ancora possibilità di progredire. Ciò causa una cessazione dell'industria che utilizzava T1 a favore di quella caratterizzata dalla tecnologia T2. Ovviamente, anche l'industria di T2 sarà destinata ad essere superata nel medesimo modo, e così via dicendo finché ci sarà progresso e sviluppo.

Le innovazioni radicali di prodotto, invece, portano alla creazione di un output che fino ad un determinato momento non era offerto in nessun mercato esistente. Esso, quindi, non era ancora fabbricato. Questa, a differenza dell'innovazione tecnologia, non deriva solo dalla ricerca e dallo sviluppo continuo, ma anche da diversi fattori sociali e culturali. L'innovazione di prodotto, infatti, può avvenire sia grazie al progresso apportato da parte di determinate imprese, sia tramite una spinta da parte dei consumatori che domandano output non pensati in precedenza al mercato.

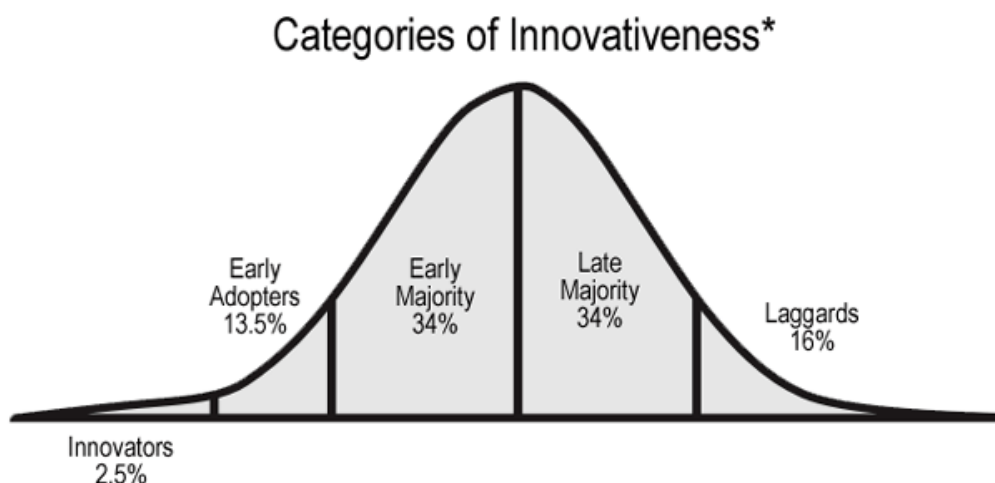
Nel primo caso, l'innovazione deve essere accompagnata necessariamente da un'acculturazione e da un'educazione del consumatore alla nuova proposta di offerta. Infatti, senza questi due aspetti, la novità del mercato non potrà minimamente essere in grado di sopravvivere, rivelandosi un fallimento, pur essendo potenzialmente profittevole e socialmente utile. È quindi necessario che le aziende appartenenti alla neo-industria "creino" un determinato bisogno in un determinato mercato bersaglio, ovvero in una nicchia di consumatori ai quali è in primo luogo destinata l'offerta della domanda.

Trattando, invece, dell'innovazione istigata dalla domanda, si devono sottolineare diversi elementi che la devono caratterizzare per farla essere tale. In primo luogo, essa deve essere richiesta da un numero discretamente elevato di persone e deve mostrare di poter avere livelli soddisfacenti di margine di crescita della domanda nel futuro. Nessuna impresa, infatti, si cimenterà in una nuova industria che abbia una ristretta cerchia di acquirenti nell'immediato e che non presenti capacità in grado di poter attirare e soddisfare pochi altri. In altre parole, il bisogno che questo nuovo output dovrà andare a soddisfare non dovrà essere un desiderio soggettivo e ampliabile a pochi altri consumatori, ma dovrà mostrare di rispondere ad un bisogno

collettivo o, almeno, amplificabile al maggior numero possibile di soggetti appartenenti ad una determinata categoria di consumatori.

Allo stesso tempo, il nuovo prodotto richiesto dovrà mostrare anche margini di crescita e di sviluppo. Non risulterebbe, infatti, conveniente implementarsi nella produzione di un bene che, anche se nell'immediato mostra un'ampia profittabilità, si prevede venga superato nell'arco di poco tempo. L'intraprendere o meno la produzione di questa specifica innovazione, quindi, dipenderà da due elementi: i profitti che, si prevede, saranno generati dal nuovo output nella sua vita, per quanto breve essa possa essere, e i costi e le caratteristiche degli impianti e delle tecnologie che l'impresa dovrà utilizzare per attuare la produzione. Se i primi dovessero risultare di gran lunga superiori ai secondi, o se si prevede che gli impianti, le conoscenze e le tecnologie implementate potranno essere riutilizzate in altro modo, recuperando quindi ulteriormente i costi sostenuti per l'acquisizione di esse, allora vi saranno buoni incentivi affinché una produzione possa essere attuata.

Va sottolineato che il grado di facilità con cui le innovazioni radicali, che siano dal lato tecnologico o del prodotto, riescono ad entrare in determinati settori del sistema economico dipende proprio dalle caratteristiche del settore stesso. Vi possono essere, infatti, settori caratterizzati da un alto grado di volatilità dei bisogni soggettivi. In questi sarà più facile creare nuove industrie apportando innovazioni radicali del prodotto, andando a modificare i gusti della domanda. Al contrario, esistono altri settori caratterizzati da un basso grado di variabilità dei bisogni della domanda, in cui le innovazioni radicali apportate dal progresso andranno a modificare soltanto il processo produttivo, lasciando inalterate le caratteristiche principali dell'output offerto. Nel processo di adozione delle innovazioni, viene offerto uno studio da Everett M. Rogers in "*Diffusion of innovations*" (2003), riprendendo anche i concetti elaborati in precedenza da Schumpeter. Rogers individua 5 categorie di soggetti: gli innovatori; primi utilizzatori; la maggioranza precoce; la maggioranza tardiva; i ritardatari.



\*From E.M. Rogers, *Diffusion of Innovations*, 4th edition (New York: The Free Press, 1995)

In questo modello viene mostrato come un'innovazione venga utilizzata (se si tratta di innovazione tecnologica) o offerta (in caso di innovazione di prodotto) solamente da poche imprese, ovvero dagli innovatori, che sono la minima percentuale che effettivamente apporta il cambiamento, e dai primi acquirenti,

che sono coloro che, pur non avendo lo spirito di iniziativa e le conoscenze tecniche che contraddistinguono gli innovatori, credono nella profittabilità della novità e, quindi, decidono di seguire il cambiamento.

In seguito, la possibilità di ottenere un extra-profitto ancora consistente, induce molte altre imprese ad entrare nel settore caratterizzato dall'innovazione in questione. Si tratta della maggioranza precoce, ovvero le aziende caratterizzate dalla necessità di non essere propensi al rischio, motivo per il quale hanno ritardato l'ingresso, aspettando di seguire i primi sviluppi della situazione e le prime risposte che il mercato dava riguardo la novità. Queste ultime imprese mostrano più propensione al cambiamento rispetto a quelle che appartengono alla categoria della maggioranza ritardataria, le quali entreranno nell'industria non perché convinte della nuova innovazione, ma solamente per non rischiare di perdere ulteriori quote di mercato rispetto ai competitors e per conquistare le ultime quote di extra-profitti che l'innovazione e la nuova industria offrono.

Infine, troviamo le aziende ritardatarie, che scelgono di adottare l'innovazione non più mosse dalla possibilità di ritorni positivi, ma solo dallo spirito di sopravvivenza, con lo scopo di non essere estromesse dal mercato e dal sistema economico, cercando quindi di non fallire. Esse, dato il consistente ritardo, non hanno alcun vantaggio nella loro scelta, andando ad adoperare un cambiamento che, tra l'altro, rischia di essere superato da una nuova innovazione nell'arco di poco tempo.

### 2.3. La “spirale industriale”.

Avendo mostrato, nel paragrafo 2.1, il ciclo di vita che ogni industria percorre e avendo descritto i moti che provocano la nascita delle diverse industrie nel paragrafo 2.2, si può passare alla descrizione di un sistema economico in continua progressione e nel quale avvengono insieme le dinamiche descritte in precedenza in questo capitolo.

Innanzitutto, si fa presente che un sistema economico è l'insieme di tutti gli elementi che riguardano la produzione, la distribuzione, lo scambio e l'utilizzo di beni e servizi. Esso è, quindi, formato da tutte le imprese esistenti in un determinato momento, le quali hanno come scopo la creazione di un output da commerciare, da tutte le persone che sono in grado di partecipare agli scambi, direttamente o indirettamente, dalle varie istituzioni che possono fungere sia da produttori, sia da consumatori, sia da regolatori, dalle differenti risorse necessarie per le attività di produzione e di commercio. L'insieme delle imprese che producono beni o servizi simili e che hanno come obiettivo la soddisfazione di un determinato bisogno viene definito come industria. L'insieme di soggetti che mostrano una medesima necessità, o interesse che comporti l'acquisto di uno specifico prodotto o di una particolare prestazione, viene definito “mercato”.

Si può arrivare a concludere, in maniera semplificativa, che un sistema economico è formato da una pluralità di industrie (gruppi di aziende pubbliche o private quindi) e da numerosi mercati (ovvero insiemi di consumatori), con le prime che hanno lo scopo di creare prodotti da scambiare sui secondi. Le necessità e i bisogni mettono in correlazione queste due entità, collegando, quindi, un mercato che mostra determinate esigenze con una o più industrie che offrono output in grado di soddisfarle, oppure un'industria, che offre un prodotto con specifiche caratteristiche, con diversi mercati che siano interessati alla proposta. La relazione quindi tra industria e mercati non risulta né univoca, né unidirezionale.

Con l'espressione “spirale industriale” si intendono le dinamiche che avvengono nel sistema economico, riguardanti la nascita, la sopravvivenza, la modifica e il superamento delle diverse industrie. Infatti, seguendo quella che era la teoria Schumpeteriana dell'innovazione e della progressione, si ritiene che i continui cambiamenti, che avvengono nelle varie sfere e nei vari ambienti in cui si svolgono le diverse attività quotidiane, provochino un incessante mutamento di tutto il sistema economico, portando quindi ad un continuo sviluppo di innovazioni. Queste danno il via alla “fase embrionale” del ciclo di vita industriale, aprendo così un nuovo settore che, a seconda delle caratteristiche che presenterà, comporterà la modifica della situazione presente in altre industrie e mercati.

Nel caso più semplice e accademico, la comparsa di una nuova industria comporterà semplicemente l'esistenza di un nuovo mercato sul quale interfacciarsi per offrire il proprio output, lasciando invariata però la situazione presente nelle altre industrie e negli altri mercati del sistema economico.

In altri casi, aumentando al contempo il livello di complessità e di realismo del seguente modello, l'introduzione di una nuova industria, con le sue innovazioni tecnologiche, nei processi, nei prodotti e nelle conoscenze, comporta modifiche nella maggior parte delle industrie esistenti. Nuove scoperte, infatti, non

restano a disposizione esclusiva del settore in cui vengono sviluppate, ma è più verosimile pensare che esse siano condivise, in maniera diretta o indiretta, con l'intero sistema economico. Ciò comporta, quindi, non solo alla nascita di nuove industrie e alla modifica o alla distruzione di vecchie, ma anche al potenziamento e all'evoluzione di diversi settori già esistenti e totalmente differenti tra di loro. Questo avviene perché alcuni processi, conoscenze e macchinari sono comuni a più industrie, anche se poi queste, producendo output differenti, le utilizzano in maniera diversa le une dalle altre.

L'esistenza di ogni singola industria, in ogni caso, è sottoposta all'esistenza di almeno un mercato su cui vendere l'output prodotto, poiché senza di esso l'industria non avrebbe motivo di continuare la sua attività. Il ruolo della domanda è, quindi, fondamentale per l'esistenza dell'industria. La domanda, in un sistema dinamico, ovviamente si modifica con il passare del tempo, per motivi sociali, culturali o anche per esigenze tecnologiche che vengono a formarsi. Ad esempio, si pensi all'evoluzione che subisce una popolazione collocata in un determinato luogo, che con l'ammmodernamento che subisce quest'ultimo si modificano le abitudini, e quindi le esigenze della prima. Oppure, si può trovare un esempio concreto pensando alle diverse scoperte scientifiche che sono state conseguite negli ultimi anni. Queste hanno portato alla sostituzione di molti prodotti, che utilizzavano tecnologie o componenti poi scoperti dannosi per la salute e per la natura, con beni che soddisfano il medesimo bisogno, ma ecologicamente sostenibili.

La modifica della domanda, quindi, comporta necessariamente cambiamenti nelle industrie e nel sistema economico nel suo complesso. Questi possono sfociare in diverse alternative, a seconda dell'intensità che mostrano. Infatti, cambiamenti lievi possono semplicemente aumentare la gamma offerta da un'industria. Cambiamenti con media intensità possono far sì che venga modificato nel complesso un output prodotto oppure portare alla creazione di una nuova industria, ma lasciando intatta la struttura di quella già esistente. Al contrario, modifiche intense nei gusti, nelle abitudini e nelle necessità degli investitori possono portare alla distruzione di un'industria che risulti inefficiente, a favore di una nuova che sia tecnologicamente all'avanguardia.

Ovviamente, l'intensità del cambiamento non è immutabile nel tempo, ma varia anche essa con le modifiche che subiscono i diversi elementi del sistema economico esterni al mercato e all'industria presa in considerazione. Infatti, modifiche che in un primo momento risultassero di lieve intensità, con il passare del tempo potrebbero essere considerate, dai vari soggetti, come soluzioni comuni o "normali" per soddisfare una determinata necessità. Ciò porterà, quindi, da un aumento dell'offerta iniziale dell'industria in questione, alla creazione di una nuova, la quale andrà a sostituire l'offerta della prima.

Con la comparsa delle nuove industrie, possono verificarsi diverse dinamiche nel sistema economico, a seconda delle reazioni che quest'ultimo avrà. Infatti, si possono trovare casi in cui la vecchia industria viene distrutta e scompare completamente dalla nuova, oppure potrebbe accadere che la vecchia sia inglobata, e quindi sopravviva, nella nuova, o ancora che le due industrie, dopo un momento iniziale in cui si trovano in conflitto nella distinzione delle proprie offerte e dei mercati da soddisfare, intraprendano percorsi differenti, diversificandosi l'una dall'altra.

Quando si parla di distruzione di un'industria si intende la cessazione completa di tutte le attività di questa. Ciò può avvenire perché la tecnologia adottata da una particolare industria diventa obsoleta, come anche l'output che produce, a favore di altre tecnologicamente avanzate. In questo caso, una nuova industria, caratterizzata da una spaccatura totale rispetto alle tradizioni passate riguardanti le modalità di produzione ma con obiettivo la soddisfazione del medesimo bisogno, andrà a competere, in un primo momento, con una, il mercato sarà diviso tra i consumatori fedeli al vecchio prodotto e tra coloro che accettano e, quindi aderiscono in pieno alla novità. Con il tempo, la nuova industria riuscirà ad assorbire completamente la domanda che il mercato riservava alla vecchia, provocando in questo modo il fallimento della vecchia industria, la quale cesserà di esistere poiché non avrà più scopo. Possiamo trovare esempi di ciò nelle diverse industrie che si occupavano della produzione di lampadine, molte delle quali si sono estinte per l'avvento di tecnologie più evolute, come nel caso della primissima industria della lampadina ad arco che venne subito superata e abbandonata a favore dell'industria delle lampadine ad incandescenza. Questo processo può avvenire anche a causa di interventi normativi a livello mondiale, comunitario o nazionale, attraverso un sistema di leggi volte alla proibizione di determinate tecnologie a favore di nuove, come sta avvenendo dall'inizio del XXI secolo nell'ambito dell'industria delle lampadine ad incandescenza, la quale si è trovata ad essere stata sostituita a favore dell'industria di lampadine a tecnologia LED, ritenuta meno dannosa per l'ambiente.

In altri casi, il processo tecnologico e le modifiche della domanda del mercato che in un primo momento portano alla formazione di industrie nuove per il sistema economico, potrebbero comportare l'assimilazione di due o più industrie in una sola. Ciò avviene quando due industrie si trovano a servire uno stesso mercato o, comunque, mercati simili per richieste e tecnologie usate, differenziandosi, però, per specifiche dell'offerta proposta o per metodi di produzione dell'output utilizzati. Con il passare del tempo, la domanda può concentrarsi su una determinata offerta, andando, però, a richiedere anche caratteristiche aggiuntive particolari, che possono essere state implementate recentemente su nuovi prodotti oppure che siano state adottate in passato e abbiano funzionato egregiamente. Questa situazione, quindi, porterà alla creazione di un'industria unica, che potrà soddisfare la richiesta del mercato in maniera efficiente, andando quindi ad eliminare la concorrenza industriale passata. L'incorporazione può avvenire, come di norma accade, con la nuova industria che assorbe la vecchia. In questo caso troveremo un processo prettamente improntato sulle nuove tecnologie, o volto alla produzione del nuovo output, ma con caratteristiche della passata industria che sono state mantenute, poiché ritenute ancora le soluzioni più efficienti. Anche se in maniera piuttosto rara, si possono trovare casi in cui accade l'opposto, ovvero, sempre dopo un periodo iniziale di convivenza e di conflitto, può avvenire che sia l'industria neonata ad essere assorbita da quella già esistente. In questo caso, però, si parla di un'innovazione incrementale per l'industria vecchia, poiché è questa colei che, modificando la propria struttura e l'output offerto, sopravvive al progresso mentre quella nuova soccombe poiché, nonostante sia all'avanguardia ed una novità per il sistema economico, non è riuscita a soddisfare pienamente le esigenze del mercato e, quindi, a superare quella preesistente. Si possono notare esempi di inglobamento industriale in tutte le industrie dei trasporti, in cui, con il progredire delle tecnologie e delle tecniche, vengono

ideate e create nuove soluzioni per rendere i mezzi sempre più efficienti, funzionali e tecnologicamente avanzati, basandosi e lasciando per lo più inalterata, però, la struttura base dell'output in questione, ovvero, lo scopo e il funzionamento elementare del mezzo di trasporto in sé.

Vi è infine il caso in cui l'implementazione di un'innovazione porti alla formazione di una nuova industria, che, come nel caso precedente, in un primo momento entra in conflitto con un settore già esistente, ma poi, con l'evoluzione e il progressivo sviluppo che subirà, andrà a differenziare, perfezionare e rendere più chiara ai consumatori la propria offerta, acquisendo in questo modo un proprio mercato e togliendosi dalla situazione di conflitto con altre industrie del sistema economico. In questo caso tutte le industrie continueranno a sopravvivere, poiché non si andrà a modificare o ad implementare una specifica offerta, ma piuttosto si avrà un processo di completamento dell'offerta industriale del sistema, andando a soddisfare un bisogno che fino a quel momento non era stato considerato. Si può osservare un esempio di ciò nell'industria farmaceutica della produzione di "citrato di sildenafil", comunemente conosciuto come "Viagra". Questo farmaco venne ideato come cura per l'ipertensione arteriosa e per l'angina pectoris ma, complici anche gli scarsi successi che esso riscontrò nei test clinici pre-lancio, venne riclassificato come prodotto per la cura della disfunzione erettile, andando, quindi, a coprire una differente domanda di mercato e, quindi distaccandosi in questo modo dall'industria farmaceutica dei prodotti cardio-vascolari.

Il sistema economico è, quindi, caratterizzato da un continuo succedersi di evoluzioni industriali, in cui si verificano modifiche sia interne alla dimensione industriale, con avanzamenti tecnologici e di cambiamenti di processo interni, sia esterne alle varie industrie. Tutti questi cambiamenti continui provocano modifiche nell'intero sistema ed è compito delle imprese riuscire a fare del proprio meglio per sopravvivere, destreggiandosi tra le varie industrie.



## 2.4. La distinzione tra grandi e piccole imprese e il loro ruolo nell'industria.

In ogni settore industriale, è inverosimile ritenere che le imprese che vi partecipano abbiano tutte uguale grandezza e potere rispetto alle altre, come veniva ritenuto dalla dottrina economica neoclassica, ma è più realistico ritenere che esse riportino differenze in termini dimensionali, che comportano, quindi, diverse quote di mercato acquisite e, di conseguenza, un differente peso sulle varie industrie con cui detengono rapporti diretti o indiretti. Non va dimenticato, infatti, che, se da una parte è il settore industriale a condizionare l'operato delle imprese, da un diverso punto di vista sono le aziende stesse che possono influenzare la struttura industriale in cui esse operano, andando a modificare così di riflesso anche le altre imprese che operano in questo.

Le imprese che fanno parte del sistema economico vengono suddivise e classificate come grandi, medie o piccole a seconda delle caratteristiche dimensionali che queste possiedono. Per attuare questa catalogazione vengono prese come misure di riferimento i dati riguardanti il numero di dipendenti impiegati, il fatturato registrato e il bilancio annuo riportato dalle aziende. Questo tipo di classificazione e i parametri utilizzati sono stati definiti normativamente, con il fine di determinare la pressione fiscale da esercitare sulle differenti industrie.

Da un punto di vista puramente industriale, invece, sembrerebbe più corretto considerare la grandezza di un'impresa in relazione al settore in cui opera. In questo modo, quindi, non si considera più una dimensione dell'azienda in valori assoluti, ma si esamina una grandezza relativa all'industria in cui essa è implementata. Va infatti sottolineato che la potenza in un determinato settore si determina dall'influenza che un soggetto ha in questo. Infatti, basti pensare ad imprese che, nonostante normativamente possano risultare come grandi, se nel settore in cui si specializzano hanno una quota di mercato di minoranza, ciò comporterà uno scarso potere nell'industria.

Per calcolare la grandezza relativa di un'impresa, occorre determinare, in primo luogo, le quote di mercato che essa detiene e, in seguito, confrontare questi risultati con quelli di altre aziende operanti nello stesso settore. Con l'espressione "quote di mercato", si indica la parte dell'output di un'industria che sia prodotto e venduto da una determinata impresa. Questo può essere calcolato come  $S_i = x_i/X$ , in cui  $S_i$  è la quota detenuta dall'impresa  $i$ ,  $x_i$  è la produzione ottenuta e scambiata dall'impresa  $i$ ,  $X$  è la produzione totale offerta dal settore. Con questo semplice calcolo si può già notare l'influenza che un'impresa ha sul mercato, infatti più alto sarà il valore ottenuto dal rapporto e più l'impresa potrà essere definita potente in quello specifico settore. Questo quoziente così ottenuto, però, non tiene conto del numero di imprese che operano nel settore. Potrebbe accadere, ad esempio, che in un'industria operino solamente 3 imprese, che chiameremo A, B, C, le quali riportano i seguenti risultati:  $S_A = 0,60$ ;  $S_B = 0,35$ ;  $S_C = 0,05$ . Tralasciando le aziende A, che possedendo il 60% delle quote di mercato di questo settore risulterà essere indiscussamente leader e l'impresa più grande, e C, che detenendo solamente il 5% sarà chiaramente la più piccola del settore, ci si può soffermare ad analizzare la singola quota che viene registrata dall'impresa B. Il 35%, infatti, non sapendo né il numero delle imprese

implementate nel settore, né le quote detenute dai competitor, non può essere considerato né risultato di un'impresa leader di settore, né di un'impresa piccola o media. Infatti, se nell'industria fossero presenti, al posto delle aziende A e C, un numero elevatissimo di imprese, ma aventi tutte quote di mercato pari o inferiori all'1%, allora si potrebbe affermare che l'impresa B sia una grande impresa e, allo stesso tempo, leader di questo settore. Al contrario, se l'industria fosse caratterizzata solamente da due imprese, con la seconda impresa che detiene tutte le quote di mercato non possedute dall'azienda B, allora si potrebbe facilmente giungere alla conclusione che l'impresa B sia di piccole dimensioni e, quindi, risulti avere scarsa influenza sull'industria. Potrebbe anche verificarsi il caso di un'industria composta sempre da tre imprese, ma possedenti tutte il 33,3% delle quote di mercato. In questo caso, esse registrerebbero tutte un pari potere nell'industria, quindi non ci sarebbero né imprese leader di settore, né imprese "follower", come definì Stackelberg, nel suo modello di duopolio, le imprese sottostanti al leader di settore, ma bensì risulterebbe un'industria composta da imprese aventi tutte uguale dimensione.

Dall'esempio sopra riportato, risulta evidente la necessità di definire il numero delle imprese presenti in un settore e le quote da esse detenute per dare una dimensione ad un'azienda oggetto di studio. A tal fine, può risultare utile l'uso dell'indice Herfindahl-Hirschman (HH). Questo è un indice che viene utilizzato per misurare il livello di "concentrazione assoluta" di un settore, ovvero il grado di concorrenza che esiste in una determinata industria. L'indice si ottiene dalla sommatoria delle quote di mercato detenute dalle diverse industrie ( $s_i$ ), ordinatamente dalla quota maggiore a quella più piccola, elevate al quadrato. Si avrà quindi  $HH = \sum_{i=1}^n s_i^2$ . L'indice, ovviamente, non è perfetto, poiché attribuisce un peso eccessivamente alto alle imprese che presentano quote di mercato maggiori e, nel contempo, smorza eccessivamente l'effetto che le imprese di piccole dimensioni hanno sull'industria. Ciò avviene perché vengono elevate al quadrato le quote di mercato.

In ogni caso, l'indice Herfindahl-Hirschman è un potente strumento che aiuta a comprendere il grado di competizione in un mercato e, così, la distribuzione di potere tra le varie imprese. Si sottolinea che l'indice potrà assumere valori compresi tra 0 e 1, con 0 che indicherà una perfetta concorrenza ed un frazionamento infinito delle quote di mercato, mentre con  $HH = 1$  ci si troverà in un caso di monopolio. Si rimarca, inoltre, che le quote vengono sommate in ordine decrescente, quindi, assumendo un  $n$  (numero di imprese in esame) piccolo, si può calcolare la concentrazione detenuta dalle aziende che risultano detenere le maggiori quote di mercato. La prassi industriale, di norma, usa studiare la concentrazione delle prime 3 o 4 imprese di un settore per capire la struttura che questo avrà. Infatti, più questo valore risulterà tendente all'unità, più vi sarà la possibilità che sia presente un'impresa dominante e, quindi, di maggiori dimensioni rispetto alle altre. Al contrario, più il valore trovato dalla sommatoria sarà basso, maggiore sarà la dispersione delle quote di mercato, che comporterà l'assenza di un'impresa leader di settore.

Va sottolineato che basse quote di mercato detenute da un'impresa in un'industria, non ne comportano necessariamente una piccola dimensione aziendale, ma solo la scarsa incidenza che questa avrà in quel determinato settore.

La dimensione complessiva e le quote possedute da un'impresa, in ogni caso, comportano determinati vantaggi e svantaggi per la stessa nello svolgimento delle varie attività. Congiungendo la dimensione assoluta di un'impresa con le quote di mercato relative ad una singola industria in cui l'azienda opera, si può studiare e comprendere il ruolo e il comportamento che quest'ultima avrà all'interno della prima.

Si specifica che per leader di settore si intende una o un gruppo ristretto di imprese che insieme detengono un'alta quota di mercato e il potere di modificare la struttura del settore industriale, quindi la situazione esistente in questo e anche gli assetti delle imprese che vi partecipano. Al contrario, si definiscono "follower" le imprese che, qualunque quota relativa detengano, un loro cambiamento non influenzerà in maniera significativa la struttura del settore. Saranno, quindi, condizionate dalle modifiche apportate dai leader di settore.

Le imprese in un'industria, quindi, possono essere principalmente riconducibili a sei categorie: possono essere grandi imprese leader di settore; grandi imprese follower; medie imprese leader; medie imprese follower; piccole imprese follower; piccole imprese leader. Per semplicità della trattazione e per caratteristiche comuni nei comportamenti adottati, si assocerà la categoria delle medie imprese leader a quella delle grandi imprese leader, mentre la divisione delle medie imprese follower sarà unita alla classe delle piccole imprese follower. Le grandi imprese leader di settore sono le aziende che combinano una grande dimensione ad alte quote di mercato in una specifica industria. Il loro vantaggio può derivare da diversi fattori, in particolare, si riconoscono privilegi derivanti dalla riduzione dei costi unitari di produzione e dal forte potere contrattuale che l'impresa detiene nel settore. Come già accennato in precedenza, la riduzione dei costi unitari di produzione può derivare da diversi motivi: facilità di finanziamento; economie di apprendimento; economie di scala; acquisizioni di tecnologie all'avanguardia per i diversi processi produttivi; .... Queste si possono tramutare, poi, in vantaggi concreti nel mercato con ritorni economici positivi attraverso due tecniche: la riduzione del prezzo di vendita dell'output; l'aumento dei ricavi unitari di prodotto. La riduzione del prezzo si trasforma in un vantaggio economico se comporta l'acquisizione di quote di mercato, ovvero se tale abbattimento è in grado di attirare clientela nuova. Al contrario, si possono ottenere vantaggi economici anche non abbassando i prezzi del prodotto ma semplicemente ottenendo un profitto unitario maggiore, non andando però a modificare le quote di mercato.

Matematicamente si può affermare che la strategia da adottare dipende dal risultato della seguente disuguaglianza:  $Qv1 \times (Ru1 - Cu) \lesseqgtr Qv2 \times (Ru2 - Cu)$  in cui  $Qv1$  indica la quantità venduta perseguendo l'abbattimento dei prezzi;  $Ru1$  il ricavo unitario ottenuto dalla vendita di una singola quantità di prodotto a prezzo abbassato;  $Cu$  i nuovi livelli costi unitari che l'impresa dovrà sostenere;  $Qv2$  la quantità venduta seguendo la strategia di voler ottenere profitti unitari maggiori;  $Ru2$  i ricavi unitari ottenuti lasciando inalterato i vecchi prezzi di mercato. Ovviamente, si presume che sia  $Ru1$  che  $Ru2$  siano maggiori di  $Cu$ . È facile intuire che i profitti unitari ottenuti dalla strategia 2 (ovvero lasciando i prezzi al vecchio livello), saranno maggiori rispetto a quelli ottenuti dal metodo 1, come è altrettanto evidente che la quantità di output venduta abbassando i prezzi sarà maggiore rispetto alla quantità di prodotto venduto, non modificando i costi che i

consumatori dovranno sostenere per l'acquisto di tale output. Si può arrivare a sostenere, quindi, che la scelta tra la strategia 1 e 2 sia determinata dalla variazione che subirebbe la domanda per un abbassamento dei prezzi, e dalla variazione che registra il profitto unitario al nuovo livello di costi.

Manipolando la disuguaglianza, si nota che se  $Qv1/Qv2 > (Ru2 - Cu)/(Ru1 - Cu)$ , allora all'impresa converrà abbassare i prezzi, poiché i ricavi entranti dalle maggiori vendite supereranno quelli provocati da un ricarico maggiore. Al contrario, se  $Qv1/Qv2 < (Ru2 - Cu)/(Ru - 1Cu)$  allora all'impresa converrà lasciare inalterato il prezzo di mercato, poiché non inciderebbe in maniera sufficiente da ampliare il numero di consumatori al livello da provocare un consistente ritorno economico. Infine, se  $Qv1/Qv2 = (Ru2 - Cu)/(Ru - 1Cu)$ , le due strategie porteranno uguali vantaggi, quindi la scelta su quale delle due linee adottare risulterà indifferente e dipenderà solo dalla volontà manageriale.

Il concetto di forte potere contrattuale, invece, si può definire fondamentale per il riconoscimento dell'importanza e della potenza che l'impresa avrà nel settore. Infatti, esso indica che l'impresa è riconosciuta come leader del settore sia dai fornitori, i quali per averla come cliente saranno disposti a rinunce importanti, sia dai consumatori, che per effetti indotti dal consumo di massa, dall'affidabilità del brand o per altri motivi vari, saranno propensi a non cambiare marca di prodotto.

La grande impresa leader, essendo in una situazione di successo consolidata e non dipendendo dai competitor, potrà concentrare il suo operato in attività accessorie, cercando di migliorare in continuazione i suoi prodotti e i suoi processi, cercando di espandersi anche in altri settori. I cambiamenti che apporta nelle varie fasi di processo di produzione, o nell'output finale che propone, vengono recepite, e molto spesso anche accettate, dal mercato con maggiore intensità e facilità. La domanda, quindi inizierà a richiedere le stesse soluzioni anche dalle altre imprese dell'industria, spingendo così alla modifica dell'intero settore industriale. Inoltre, la grande impresa, sarà quella meno colpita, in un primo momento, da una flessione della domanda e dalla riduzione della dimensione industriale e, in un secondo momento, sarà quella che correrà meno rischi di fallimento, considerando scontata l'adozione del criterio della sana e prudente gestione della stessa.

Le grandi imprese follower sono quelle imprese che hanno un'ampia dimensione e struttura aziendale, ma non risultano avere un elevato potere di mercato in una particolare industria. L'impresa, seppur di grandi dimensioni, può non riuscire ad affermarsi in determinati settori per diversi motivi. Ad esempio, può non essersi concentrato adeguatamente in un determinato settore perché non è il suo core business, oppure la sua condizione di follower può dipendere da un ritardo avuto nella decisione di entrata nel settore, comportando una perdita in termini di quote di mercato e di notorietà in quel determinato settore rispetto a quella acquisita dalle imprese incumbenti.

La maggior parte delle imprese che sono di piccole dimensioni, tendono ad essere follower del settore. La loro grandezza limitata, infatti, non permette loro di poter accedere, in primo luogo, a tutti i vantaggi economici che hanno le grandi aziende. Non possono, quindi, usufruire delle diverse economie di scala o, almeno, non ai livelli delle grandi compagnie. Si riduce così la quantità massima che queste possono produrre e, con essa, le quote di mercato che possiederà in un determinato settore. Va anche aggiunto che, di norma, le piccole imprese

saranno presenti solamente in una singola industria, non andando a coprire, quindi, business complementari. Ciò le condiziona sia internamente, non dandogli vantaggi nella produzione legati allo sfruttamento di economie di produzione congiunta, conosciute anche come economie di scopo, sia nel mercato, limitando la conoscenza dell'impresa ai pochi consumatori interessati all'output offerto da quella determinata industria.

Infine, può accadere che sia presente un'impresa dalle piccole dimensioni, ma che sia leader di settore. Questo è un caso assai particolare che si può verificare in due sole situazioni: quando l'industria in cui si opera è un settore di nicchia, che, quindi, soddisfa la domanda di un numero assai ristretto di consumatori e non permette ricarichi così elevati da far arrivare l'impresa alle soglie legali per essere definita media o grande, oppure potrebbe sussistere una situazione del genere quando l'impresa è una start-up pioniera di una nuova industria. In quest'ultimo caso, la piccola dimensione aziendale è peculiare alla piccola dimensione industriale, dato che si possono definire entrambe "neonate", ma queste, a seconda dell'evoluzione e del progresso che subiranno, potranno aumentare le proprie dimensioni, diventando entrambe grandi.

Bisogna ricordare che si sta svolgendo, in ogni caso, un'analisi dinamica. Aggiungendo il fattore tempo, infatti, la situazione e le gerarchie interne di un'industria possono essere ribaltate in un breve periodo. Basti pensare, ad esempio, all'introduzione nel settore di un'innovazione incrementale da parte di una piccola impresa. Se questa sarà ben accolta dal mercato e porterà vantaggi concreti, da piccola impresa follower quest'ultima potrà aspirare a diventare leader prima e poi grande impresa. O si potrebbero anche trovare casi in cui, al contrario una grande impresa leader viene mal gestita o non si adatterà celermente e adeguatamente al cambiamento perdendo così consistenti quote di mercato e diventando da leader un'azienda follower di settore.

Come sempre, infine, si sottolinea che il progresso e la capacità di adattamento giocano un ruolo fondamentale nell'industria e nelle imprese che vi fanno parte. Infatti, è l'abilità di saper trarre vantaggio dai cambiamenti che vanno a verificarsi all'interno di un settore che distinguono veramente le imprese che sono capaci di essere leader di settore da quelle destinate, per insufficienza di tecnologie, di tecniche, di conoscenze o incapacità gestionale e manageriale, ad essere follower.

## 2.5. La globalizzazione e le interdipendenze industriali.

Nel mondo, in particolare nel corso dell'ultima metà del secolo scorso e nell'inizio di questo, sono andate a svilupparsi sempre di più tecnologie in grado di facilitare le comunicazioni, le interconnessioni e i legami tra le varie parti del pianeta.

Nel sistema economico, ciò ha comportato molti risultati interessanti e importanti sia nella definizione delle industrie, sia nei confini dei mercati. Infatti, facilitando gli scambi di informazioni e di merci a livello globale, i mercati e le industrie non assumono più la dimensione locale che li caratterizzava in passato.

La dimensione e i confini dei mercati e delle industrie che commerciano e producono una stessa tipologia di bene e/o servizio, possono essere indicati come la possibilità della presenza di un determinato output in uno specifico mercato localizzato territorialmente. In pratica, va vista la possibilità o meno di ottenere un determinato bene o servizio prodotto da una determinata impresa in uno specifico luogo. Basti pensare, ad esempio, alle industrie che producono latticini. Questi, data la loro necessità di essere conservati a determinate condizioni termiche e data la scadenza a breve termine che riportano, vengono, di norma, scambiati in luoghi topograficamente vicini alla zona in cui essi vengono prodotti. Sarà, infatti, difficile trovare marche di latte prodotti al sud in supermercati del nord Italia. Al contrario, per i prodotti che non hanno esigenze particolari nei tempi di consumo o nelle condizioni di conservazione, è comune che essi siano disponibili ovunque. Basti pensare all'industria della telefonia, in cui ogni tipo di smartphone in commercio è disponibile in qualunque angolo del pianeta.

Messe in evidenza le necessità dettate dal territorio, si passa ad analizzare un criterio oggettivo con cui definire i confini territoriali dei mercati e delle industrie. Per quanto riguarda i mercati, assume importanza il concetto di "mercato rilevante", che viene spiegato come "*il più piccolo contesto (insieme di prodotti, area geografica) nel cui ambito è possibile la creazione di un potere di mercato*". I confini di un mercato, quindi, sono determinati dalla concorrenza esercitata dalle varie imprese. Se due aziende appartenenti alla medesima industria, partecipano, quindi, allo stesso mercato ma non si trovano in condizioni di concorrenza tra di loro, allora queste si troveranno in due mercati rilevanti distinti.

Dal punto di vista dell'industria, allo stesso modo, le varie imprese che vi faranno parte saranno assoggettate alla tipologia e alle caratteristiche possedute dall'output che produrranno. Però sorge una differenza rispetto alla definizione dei mercati. In questi ultimi, infatti, si analizza solo il potere creato e acquisito da un'impresa, restando, quindi, ancorati unicamente ad una dimensione competitiva. Nell'industria, invece, oltre alla dimensione conflittuale tra varie aziende, si dovrà andare ad analizzare anche la sfera collaborativa esistente tra queste.

Riguardo la dimensione conflittuale, si ritiene che essa possa avere gli stessi criteri, e quindi confini, visti in riguardo alla competizione nei mercati. Al contrario, la natura collaborativa è più complessa e meritevole di maggiore attenzione e analisi.

Innanzitutto, va detto che la collaborazione può essere diretta o indiretta. Per diretta si intende una collaborazione in cui i diretti interessati interagiscono con il fine di ottenere vantaggi reciproci. È il caso analizzato nei distretti industriali, dove un ristretto numero di imprese, operanti nella medesima industria, collaborano attivamente con l'obiettivo di ottenere riduzioni di costi di approvvigionamento, facendo ordini più grandi per ottenere sconti maggiori sul totale, costi di produzione, eseguendo ognuna la fase di processo in cui è maggiormente capace e lasciando esterni i passaggi in cui il livello produttivo non è sufficientemente efficiente, o costi di distribuzione, condividendo le spese di spedizione.

La collaborazione indiretta, invece, è la condivisione delle conoscenze e delle tecniche delle imprese nell'industria nel suo complesso. Questa, in pratica, è una collaborazione involontaria che avviene in un determinato settore. Va sottolineato che questa tipologia di collaborazione è favorita grazie al processo di globalizzazione esistente. Infatti, le tecnologie e le scoperte che vengono fatte riescono ad essere condivise anche a migliaia di chilometri di distanza. Se, ad esempio, un'azienda operante in un determinato settore iniziasse ad adoperare un determinato processo di produzione, o venisse a conoscenza di nuove tecniche da adoperare con il fine di migliorare l'output, è molto probabile che tutte le imprese nello stesso settore tenteranno di emulare la prima. Si può, però, notare che le ditte che sono in competizione diretta della prima saranno in qualche modo obbligate ad adottare il cambiamento nel minor tempo possibile, così da evitare il rischio di perdere clienti o di essere eliminate dal mercato rilevante di cui fanno parte. Al contrario, le imprese, operanti nella stessa industria e presenti nello stesso mercato, ma in un mercato rilevante differente, sentiranno minor pressione nell'adottare il cambiamento, avendo quindi più tempo e potendo studiare e sviluppare ulteriormente le innovazioni incrementali apportate al settore.

Per chiarire questo concetto, è utile pensare all'esempio accademico delle aziende operanti nell'industria dell'edilizia o del calcestruzzo. Risulterà evidente che questo settore sarà caratterizzato da una moltitudine di mercati rilevanti, ciascuno avente un'estensione geografica di pochi chilometri poiché i costi delle materie prime che vengono utilizzate aumentano esponenzialmente con l'aumentare della distanza che devono percorrere per arrivare al cantiere. Nuove tecnologie o tecniche adoperate da una ditta, quindi, saranno assorbite in maniera più celere dalle imprese facenti parte dello stesso mercato rilevante della prima.

Va sottolineato che i mercati rilevanti possono variare da impresa ad impresa, a seconda della collocazione geografica in cui ha sede la ditta. Si prenda come esempio 4 città, che per semplicità si chiameranno A, B, C, D, e 3 imprese del calcestruzzo, quindi appartenenti tutte alla medesima industria, che prenderanno il nome di 1, 2, 3. Queste potranno trasportare, attraverso betoniere, il cemento solo per brevi tratti, per evitare che si solidifichi durante il trasporto. Geograficamente troveremo la disposizione  $A - 1 - B - 2 - C - 3 - D$ . L'impresa 1 potrà servire solo il mercato delle città A e B, la ditta 2 potrà soddisfare solo le domande delle città B e C, infine, l'impresa 3 avrà come limiti territoriali le città C e D. Ipotizzando che esista un mercato rilevante per città, in questo caso ci saranno 4 mercati rilevanti. Si può notare che le imprese prese in considerazione fanno parte di più mercati rilevanti contemporaneamente. Si ipotizzi ora che l'impresa 1 venga in possesso di nuove tecniche che velocizzano e facilitano la costruzione di un edificio. Queste saranno

implementate nei mercati della città A e B. Dato che il mercato della città B sarà servito anche dalla ditta 2, quest'ultima, per non vedere ridotta al minimo la sua quota di mercato, dovrà attivarsi per implementare l'innovazione introdotta da 1. Andando oltre, si presume che 2 attuerà la sua innovazione in maniera stabile nei suoi vari processi, portandola quindi anche nel mercato C, dove sarà presente 3, la quale sarà costretta anch'essa a progredire e così via dicendo.

L'esempio sopra riportato, nella sua semplicità, mostra come in un'industria, nonostante le aziende non siano in diretta competizione (l'industria 1 con l'industria 3), le innovazioni arrivino a tutte le imprese che ne fanno parte. Si può immaginare, quindi, se si aggiungesse nello schema l'elemento della comunicazione e della globalizzazione. L'ampliamento delle tecnologie utilizzate e la condivisione delle tecniche assumerebbe livelli elevatissimi e una riduzione nei tempi considerevoli.

Un esempio di ciò lo possiamo trovare nelle industrie high-tech, i cui mercati rilevanti, grazie alla facilità di distribuzione che si è raggiunta, possono essere considerati come mondiali. Prendendo come esempio le aziende la statunitense Apple e la sudcoreana Samsung, quindi due imprese che hanno sede legale letteralmente l'una al lato opposto del globo rispetto all'altra, come una delle due lancia una novità in termini di output, o un upgrade di un prodotto già in commercio, l'altra si adopera affinché nel l'arco di poche settimane possa emulare la prima. Si considera, inoltre, che le innovazioni lanciate quasi contemporaneamente sono pressappoco identiche le une dalle altre, se non per differenze legate al brand del prodotto o a caratteristiche intrinseche dei software utilizzati.

L'interconnessione esistente favorisce, inoltre, ampiamente anche coloro che si inseriscono nei mercati e nelle industrie solo in un secondo momento. Fin dai primi studi sull'industrializzazione del mondo, infatti, era chiaro ai diversi studiosi che i paesi definiti "Second comers", ovvero che sono andati ad industrializzarsi solo in un secondo momenti, se da una parte riportarono uno svantaggio in termini di profitti non realizzati a causa del ritardo che avevano, dall'altro lato della medaglia si è riscontrato che questi andarono a sfruttare le conoscenze acquisite dai paesi già industrializzati, evitando, inoltre, di perdere capitale, risorse e tempo tentando di implementare soluzioni che risultarono già inefficaci. Esempio dei nostri giorni, lo si può osservare nelle regioni centrali dell'Africa, in cui, fino a poco tempo fa, non vi erano ancora né tecnologie né tecniche per la produzione di energia elettrica. In queste nazioni, ora si stanno costruendo le prime centrali per la produzione di energia elettrica pulita ed ecosostenibile, saltando, così tutti i vari step che hanno dovuto sostenere le varie nazioni europee e americane, in cui si produceva elettricità attraverso le industrie del carbone o di altre risorse non rinnovabili e inquinanti per l'ambiente.



## Capitolo 3: La condotta del mercato e dell'industria: le strategie delle imprese.

### 3.1. La domanda di mercato: classificazione dei beni e psicologia dei consumatori.

Più volte, nel corso dell'elaborato, è stato detto che la domanda è fondamentale per far sì che vi sia una produzione e, quindi, un'industria per soddisfarla. Infatti, qualora venisse meno una platea di consumatori per uno specifico output, l'industria che produce quest'ultimo non avrebbe più ragione di esistere.

Si ricorda sempre che ogni industria produrrà una gamma di output (beni o servizi quindi), tecnologicamente simili che andranno a soddisfare uno specifico bisogno.

Innanzitutto, occorre precisare le diverse tipologie di beni e servizi che possono essere richiesti. Per quanto concerne i beni, si possono distinguere in beni di consumo (ovvero acquistati come prodotti finiti e, quindi utilizzati dal consumatore finale al quale sono destinati) o beni strumentali (ovvero beni che sono necessari per la produzione delle imprese). I primi li possiamo suddividere ulteriormente in beni di consumo durevoli o beni di consumo non durevoli (o immediato). Quando si parla di beni di consumo immediato, si intendono tutti i prodotti che vengono consumati in poco tempo, con uno o, al massimo un numero limitato di utilizzi, i quali verranno acquistati istintivamente, senza un'ampia analisi delle varie offerte proposte. La domanda di questi sarà molto frequente, dato che verranno ricomprati dopo brevi intervalli di tempo, e i consumatori risulteranno difficilmente fedele all'offerta proposta da una particolare impresa del settore, ma aderiranno, piuttosto, all'offerta che risulterà più conveniente. L'industria, di risposta, offrirà una gamma di prodotti che avranno prezzi omogenei, con, al massimo differenze contenute. Anche i vari output proposti dalle imprese non risulteranno molto differenziati, anzi, saranno per lo più omogenei, con il fine di mantenere il prezzo più basso possibile, puntando più sull'affidabilità del brand. Possono essere considerati come tali, ad esempio, i beni di genere alimentari, i quali risulteranno scelti principalmente in base alla convenienza del prezzo, e verranno riacquistati dopo pochi giorni.

I beni di consumo durevole sono quei prodotti che offrono la possibilità di un utilizzo prolungato nel tempo. Il loro acquisto sarà caratterizzato da un'attenta scelta tra le varie offerte proposte e un esborso non indifferente. La differenziazione delle offerte proposte dalle imprese nell'industria risulterà avere un ruolo rilevante, infatti i consumatori non sceglieranno più solo in base al prezzo più conveniente, ma riceveranno attenzione elementi aggiuntivi all'offerta elementare del servizio. La decisione di acquisto sarà caratterizzata da un ampio studio delle varie offerte che un'industria propone, dato anche l'esborso importante che si intende sostenere e l'ampia durata di vita che l'acquisto dovrebbe avere. Si pensi, ad esempio, all'acquisto di una macchina. Questa verrà scelta non solo per la sua capacità di trasportare una o più persone da un luogo all'altro (ovvero quella che è la sua funzione essenziale), ma le caratteristiche aggiuntive dell'offerta avranno un ruolo importante. Prenderanno, infatti, maggior peso elementi come l'affidabilità del bene in questione, la stima della durata di vita di questo, le performance che esso promette di offrire e, più banalmente, la scelta degli optional e dei vari confort aggiuntivi. Al contrario del settore beni di consumo immediati, quindi, l'industria

di una tipologia di bene di consumo durevole sarà caratterizzata da un'ampissima gamma di offerte proposte da diverse imprese, ognuna che porrà maggiore, o minore, attenzione su un particolare elemento, andando così ad attirare una determinata tipologia di cliente. Sempre pensando all'industria delle automobili, si può notare che la domanda di quell'industria è ripartita in molteplici mercati, ognuno dei quali conterrà potenziali consumatori accomunati da una medesima situazione sociale o da preferenze, o esigenze, comuni.

Parlando di beni strumentali, si intendono tutti quei prodotti che possono essere definiti come "intermedi", ovvero che servono per attuare un ciclo di produzione che porterà ad un bene di consumo, o "finale".

Anche i beni intermedi possono essere suddivisi come beni durevoli, definiti come fattori a fecondità ripetuta, quindi utilizzabili per più cicli di produzione come, ad esempio, gli impianti, o beni non durevoli, anche conosciuti come fattori a fecondità semplici, come, ad esempio, le materie prime.

Le differenze principali che si possono riscontrare tra i primi e i secondi possono essere ricondotte in larga misura a quelle che sono state analizzate tra i beni di consumo ma, in questo caso, l'industria produttrice di tali beni sarà più di nicchia e più specifica, poiché la domanda non avrà una vasta platea di acquirenti sparsi in tutto il mondo, ma bensì solo imprese specifiche alle quali occorrerà quel determinato output. La domanda, quindi, risulterà avere caratteristiche più specifiche, e l'offerta, in risposta, sarà personalizzata per le diverse imprese.

I servizi possono essere ricondotti anche essi a prestazioni "una tantum" o ripetute in un determinato arco di tempo. Le industrie dei servizi risentono molto della dimensione del mercato rilevante e delle caratteristiche intrinseche del bisogno che devono soddisfare. Più il primo elemento sarà ampio e il servizio avrà lo scopo di soddisfare un bisogno elementare, o non complesso, più l'offerta dell'industria potrà essere standardizzata in pochi pacchetti di proposte per i consumatori. Si pensi, ad esempio, all'industria delle telecomunicazioni o delle assicurazioni. Entrambe sono estese a livello nazionale e la domanda di mercato è composta da quasi tutta la popolazione. Le imprese che operano in questo settore propongono un numero limitato di pacchetti di offerta, ognuno dei quali andrà a rivolgersi ad una specifica categoria di consumatori che mostreranno determinate caratteristiche in comune. Saranno poi i consumatori, in ogni caso, a scegliere l'offerta che più gli si addice. Al contrario, l'industria di servizi maggiormente specifici o che hanno come mercato rilevante territori ristretti, deve possedere caratteristiche di flessibilità maggiore e grandi capacità di adattamento alle varie richieste che le verranno formulate. Si può pensare, ad esempio, all'industria sanitaria, dove i pazienti che si presentano in un'ASL o in uno studio medico mostreranno sintomi e malattie più varie. È ovvio, che non esisterà una cura universale, ma sarà compito del medico variare la propria offerta per assecondare e aiutare nel miglior modo possibile il paziente.

Definite le varie categorie di beni e servizi che possono essere offerti sul mercato, si va ora ad analizzare la provenienza della domanda.

Si sostiene che la domanda di mercato può essere generata, o stimolata, da due direzioni, a seconda della natura dell'output che si richiede. Infatti, si ricorda, che un bisogno può nascere o dalle persone, quindi si avrà un

processo per cui la domanda crea l'offerta, oppure può capitare che sono le imprese stesse a stimolare i bisogni umani, quindi, citando impropriamente la famosa legge di Say, sarà l'offerta a creare la propria domanda.

Nel primo caso, che è quello più elementare, è facile determinare chi possano essere i consumatori per un determinato bene o servizio, poiché saranno loro per primi a richiedere attivamente la prestazione dell'industria. La domanda riguarderà principalmente una tipologia di output standardizzato ed essenziale per la categoria che lo richiede. I soggetti che formano la domanda di mercato, quindi, saranno accomunati da una condizione sociale comune. Si può pensare alla domanda di una serie di imprenditori, che vogliono specializzarsi in una determinata industria, quindi avranno bisogno di un particolare macchinario, o materia prima, per attuare la produzione. Essi formeranno una domanda di mercato specifica, anche se geograficamente distanti, spronando così la formazione di una particolare industria. La domanda di mercato può anche essere determinata dall'ambiente in cui determinati soggetti vivono. Il collante sociale in questo caso, quindi, è la collocazione spaziale in cui le persone si trovano. Basti pensare, come esempio, alle diverse esigenze che si possono riscontrare tra persone che vivono in paesi diversi, dettate, quindi, sia dalla diversa cultura sia dai differenti contesti naturali in cui si troveranno.

In contesti di questo genere, il compito principale delle imprese operanti nell'industria è quello di riuscire a produrre un output che: in primo luogo rispecchi le richieste dei consumatori; riuscire a differenziare la propria offerta dai competitor dell'industria in cui opera; riuscire a stimolare la domanda in altri consumatori così da espandere l'industria nel suo complesso. Per quanto concerne l'industria, si è già analizzato, nel capitolo precedente, che essa esisterà fin quando non verrà sostituita da un'altra industria che produrrà output che, nonostante siano tecnologicamente diversi, riusciranno a soddisfare il medesimo bisogno. Fino a quel momento, però, la domanda risulterà essere stabile.

Quando si parla di offerta che crea la domanda, invece, il discorso diventa più complesso. Nella realtà dei fatti possono accadere casi in cui l'offerta riesca a stimolare nei consumatori un bisogno che prima essi non percepivano di avere, per soddisfarlo poi con un output generato appositamente per soddisfarlo. La stimolazione esterna può essere creata attraverso l'avanzamento tecnologico, ovvero nuove scoperte che facilitano azioni di routine delle persone, oppure attraverso una campagna pubblicitaria persuasiva aggressiva. È evidente la differenza esistente tra il primo e il secondo metodo. Infatti, attraverso la prima tipologia di stimolazione, il bisogno è creato da un effettivo mutamento delle tecnologie possedute e l'acquisizione di queste, con il trascorrere del tempo, diventa necessaria per i più. Per avere degli esempi, basta pensare a quanti oggetti oggi sono di uso comune in confronto a quanti lo erano un secolo fa.

Al contrario, un bisogno stimolato da una pubblicità persuasiva non è detto che sia apportato da un progresso che semplifica sostanzialmente abitudini comuni, ma può derivare semplicemente dal lancio di una nuova moda. In questo caso la scelta della parte di mercato a cui rivolgere l'offerta è fondamentale, poiché quest'ultima, se vuole emergere, resistere ed espandersi, dovrà necessariamente essere indirizzata a persone, in primo luogo, a cui l'offerta può effettivamente interessare, in base alla casta sociale a cui appartengono ed alla disponibilità economica alla quale possono accedere, in più si sceglieranno soggetti sia che possano essere

facilmente plagiati, sia che possano a loro volta, stimolare l'acquisto dello stesso bene da parte di altri acquirenti. Seguendo, quindi, il pensiero che l'economista Robin Marris, in cui i consumatori sono distinti in diversi gruppi sociali con i quali intratterranno relazioni, le persone, in base alla loro propensione di fare nuove esperienze o meno, vengono distinti in consumatori pionieri, ovvero coloro che sono positivi al provare nuovi output sul mercato, quindi facilmente persuasibili attraverso pubblicità e media, o consumatori "pecora", più fedeli alle loro abitudini di consumo, quindi difficilmente attratti da nuove pubblicità, ma questi risulteranno facilmente condizionabili dalle esperienze altrui. Tentando di emulare, quindi, i pionieri appartenenti al proprio gruppo sociale, aderiranno anche essi alla nuova industria che si è andata a formare nel settore.

Le industrie formate in questo modo, in ogni caso, non hanno una prospettiva di crescita o di vita elevata, poiché sono più che mai soggette ai mutamenti delle mode e dei gusti di un numero limitato di consumatori. Ovviamente l'obiettivo per le imprese operanti in queste industrie è trasformare il prodotto che viene offerto da oggetto destinato a pochi ad un output che possa destare interesse in tutte le persone e, inoltre, che possa diventare un prodotto di comune costume per la popolazione.

Si può trovare un esempio di ciò nelle varie offerte indirizzate agli adolescenti, i quali non comprano determinati oggetti perché effettivamente utili, ma perché "di moda" o "di tendenza". Analizzando il processo che viene messo in atto, si può notare che si cerca di stimolare l'interesse di un singolo, il quale poi andrà a stimolare tutti i soggetti che faranno parte della propria cerchia sociale, espandendo così la domanda potenziale di mercato.

Le varie industrie, quindi, dopo che è stata definita una determinata clientela alla quale rivolgersi, studiate e comprese le esigenze e i bisogni che questa avrà, dovrà proporre un'offerta con il potenziale di prolungare il ciclo di vita del prodotto per l'arco temporale più ampio possibile. Le varie imprese nell'industria inoltre potranno tentare politiche di differenziazione del prodotto, con l'obiettivo di riuscire ad ottenere una quota maggiore di mercato e, quindi, attirare a sé la maggioranza dei ricavi che il settore offrirà.

### 3.2. La condotta delle imprese: la massimizzazione del profitto e le politiche di business.

Viste le varie differenti caratteristiche che i beni e i servizi domandati dal mercato hanno e viste le reazioni che le industrie avranno nelle modalità di erogazione di questi, si può passare ora a trattare delle condotte che le varie imprese operanti all'interno del sistema economico avranno.

I comportamenti dell'impresa possono essere analizzati sotto diversi punti di vista. Innanzitutto, si possono distinguere le condotte attinenti all'area del business rispetto a quelle rivolte verso il sociale. Inoltre, si possono analizzare e distinguere le condotte interne, ovvero le politiche che l'impresa sceglierà di adottare all'interno della sua struttura, da quelle esterne, ovvero il comportamento che l'azienda avrà nei confronti dei consumatori, dei competitor e del sistema economico in generale.

Si ritiene, come già detto nella trattazione, che la struttura dell'offerta determina la condotta che un'impresa seguirà e che, allo stesso tempo, le condotte che producono le performance migliori possono modificare a loro volta la struttura. Quindi, si andrà principalmente ad analizzare le condotte migliori alle quali tutte l'impresa di un'industria tenderanno a uniformarsi.

Nell'ambito più intimo dell'impresa, è sempre stato sostenuto che lo scopo di questa fosse l'aumento e la massimizzazione dei profitti. Ciò veniva ritenuto positivo sia per i diversi shareholder che avevano investito sull'azienda, sia per il sistema economico nel suo complesso, poiché, seguendo la dottrina economica classica, ad un aumento dei profitti portato da una singola industria corrisponde un aumento delle ricchezze dei vari stakeholder che intrattengono rapporti con questa. Di riflesso, ciò comporta un incremento della potenza dell'intero sistema economico.

Va specificato che questo discorso è valido se e solo se si attua nel lungo periodo. Adottando una visione che massimizzi i profitti nel breve periodo, infatti, si rischia di implementare strategie economicamente vantaggiose nel presente, ma potenzialmente distruttive per il futuro. Si pensi, ad esempio, se si effettuasse un investimento che porti ritorni economici consistenti nell'immediato, ma che utilizza una tecnologia che verrà superata in poco tempo, non avente possibilità di usi alternativi e caratterizzata da costi di dismissione elevatissimi. Nonostante i profitti elevati nel periodo presente, quest'impresa sarà destinata al fallimento nel lungo periodo.

Il fallimento di un'impresa non resta circoscritto alla singola unità organizzativa, ma, con sé, porta gravi conseguenze sociali ed economiche per l'intero sistema. Fallendo, infatti, un'impresa va a colpire ed indebolire tutti i vari stakeholder, che siano interni o esterni ad essa, con i quali intratteneva rapporti.

Per stakeholder interni si intendono tutti i dipendenti che erano stati assunti dall'impresa. Questi, trovandosi senza più un impiego retribuito, vedranno il loro reddito diminuire in maniera vertiginosa e, con esso, anche la capacità di provvedere ai propri bisogni e delle loro famiglie. Questi costi sociali andranno a riflettersi anche sull'intero sistema economico, poiché un minore reddito implica una minore capacità di spesa, che andrà, quindi, ad incidere sulla ricchezza di molte altre aziende nel sistema. Vanno aggiunti a questi anche i costi assistenziali che saranno sostenuti dalle istituzioni pubbliche e dallo Stato. Essi, infatti, seguendo il modello

di Welfare state che si è andato a delineare e a perfezionare a partire dalla prima metà del XIX secolo ad oggi, si incaricano di versare un'indennità di disoccupazione a coloro che si trovano in condizioni di povertà e senza un lavoro.

Oltre ai soggetti interni alle imprese, vanno considerati anche i vari stakeholder esterni, ovvero fornitori, investitori esterni, banche, .... Essi vedranno le loro possibilità di profitto derivanti dalla collaborazione con l'impresa svanire e affondare insieme a quest'ultima. Nella procedura fallimentare, infatti i vari crediti esigibili dai fornitori o dagli investitori esterni saranno svalutati, comportando, quindi, una perdita economica per queste imprese. Ciò potrebbe innescare una reazione a catena, poiché, se una di queste si trovasse in una fase di crisi economica, la perdita subita aggraverà ulteriormente la sua posizione finanziaria, portando anche questa al rischio di fallimento e così via per le altre imprese del sistema.

Anche per il mercato in sé, quindi per i consumatori, la situazione non si presenta delle migliori. Infatti, seguendo le logiche microeconomiche del mercato, si avrà che la domanda riservata per l'impresa fallita verrà ripartita tra le altre aziende operanti nella medesima industria della prima. Queste, ad un aumento della domanda, risponderanno con un aumento dell'offerta solo se verrà aumentato anche il prezzo di vendita. In risposta a ciò si possono verificare due possibili scenari: i consumatori, pur di non rinunciare al bene, accettano la variazione di prezzo imposta, portando così nelle imprese rimanenti maggiori entrate, ma privandosi così di denari da poter spendere in altro modo, andando quindi a danneggiare le altre industrie del sistema economico, oppure i consumatori non accetteranno l'aumento di prezzo, quindi questo rimarrà al vecchio livello come anche la quantità offerta. Si avrà una parte di consumatori che non sarà soddisfatta. In ogni caso, si può vedere una riduzione del benessere sociale complessivo nel sistema economico. Da questo esempio si può facilmente intuire perché i legislatori dei vari paesi abbiano stilato normative volte a salvaguardare le imprese in difficoltà, andando anche contro al principio economico industriale Schumpeteriano secondo il quale il fallimento deve essere visto come un'eliminazione delle imprese inefficienti dal sistema.

L'obiettivo della massimizzazione dei profitti, quindi, deve essere intrapreso considerando un ampio orizzonte temporale. Infatti, solo in questo modo esso porterà vantaggi effettivi all'intero sistema economico, apportando un aumento costante di ricchezze e non solo temporaneo come nel caso del breve periodo.

Si nota, quindi, che obiettivo implicito delle imprese è la sopravvivenza nel lungo periodo. Essa si può ottenere e raggiungere solo se il progetto implementato e la strategia seguita sono temporalmente sostenibili, ovvero avranno una vita utile abbastanza lunga per apportare profitti che riescano a ricoprire gli investimenti in un primo momento e diano la possibilità di essere facilmente sostituiti con nuovi progetti in un secondo arco temporale.

Focalizzando l'attenzione sulla condotta di business esterna, invece, si nota come le imprese abbiano a disposizione due opzioni: un comportamento aggressivo, volto ad indebolire i concorrenti e ad aumentare la propria quota di mercato; una condotta collusiva, uniformando le decisioni operative delle varie imprese implementate nell'industria. La scelta di una delle due non esclude l'attuazione contemporanea dell'altra.

Quando si parla di comportamenti competitivi, si intendono tutte le condotte volte a sottrarre quote di mercato alle competitor. Queste possono essere ricondotte ad operazioni volte sia ad un aumento dell'offerta proposta alla domanda, quindi una differenziazione del proprio output, con modifiche volte a rendere il bene (o il servizio) più completo o, almeno, con funzionalità in più rispetto a quello offerto dai competitor. Come politiche aziendali rivolte alla supremazia settoriale si possono anche trovare le più aggressive, e più volte citate, riduzioni dei prezzi di vendita al pubblico, azioni che possono far ridurre i profitti dei competitor e, con essi, la loro capacità di ricerca e sviluppo interno. Tecniche meno aggressive, ma comunque efficaci, possono essere le varie campagne pubblicitarie intensive, i periodi promozionali e le opportunità di prova dei prodotti. Queste sono tutte tecniche di marketing intensivo volte ad attirare clientela ed a fidelizzarla attraverso sconti sui primi acquisti o offerte speciali per i nuovi acquirenti. Ovviamente, queste tecniche si rivelano meno aggressive delle riduzioni di prezzo poiché sono più facilmente replicabili dai concorrenti.

In ogni caso, il legislatore, per ovviare a comportamenti scorretti ed eccessivamente aggressivi da parte delle imprese, ha disposto normative volte a limitare politiche di concorrenza che andrebbero a diminuire la competizione all'interno di un'industria. Si può infatti notare, ad esempio, le regolamentazioni contro le operazioni di bundling puro (ovvero che per effettuare l'acquisto di un determinato prodotto è necessario comprare insieme a questo altri output) o di tying (tecnica per la quale l'acquisto di un determinato bene, definito come prodotto trainante, l'acquirente si impegna a comprare dallo stesso venditore beni secondari necessari per l'utilizzo del primo). Secondo le normative applicate negli stati uniti e nell'unione Europea, infatti, il bundle e il tying possono essere ammessi come tecniche di vendita, quindi possono essere considerate lecite, se e solo se: i beni siano realmente legati, ovvero, presi singolarmente, non presentino un'autonoma domanda di mercato; i venditori non posseggano un'alta quota di mercato (secondo la legislazione americana)/non siano in una posizione dominante del settore (secondo la normativa europea); la connessione non risulti imposta alla domanda; la politica adottata non restringe la concorrenza nel mercato.

Allo stesso modo, anche la politica di riduzione del prezzo non può essere adottata liberamente, infatti, il prezzo di vendita adottato da un'impresa leader di settore non può essere stabilmente inferiore ai costi medi che un'azienda rappresentativa dell'industria di medie dimensioni sostiene per attuare la produzione del medesimo output.

In ogni caso, si può notare che la *ratio legis* adottata dai vari legislatori è quella di far in modo che la concorrenza in un determinato mercato sia mantenuta, o almeno non sia eccessivamente ridotta, onde evitare l'uscita delle varie imprese dall'industria, comportando la creazione di un regime monopolistico, che sarebbe a danno dei consumatori, e il fallimento di molte imprese, i quali graverebbero sull'intero sistema economico. Le condotte collusive, invece, sono diametralmente opposte a quelle competitive, infatti, mentre con queste ultime si cerca di eliminare la concorrenza dall'industria, con le prime, si "accetta" la molteplicità di imprese implementate in un settore e si cerca di collaborare al fine di ottenere vantaggi reciproci. Condotte collusive possono essere le già ampiamente discusse economie di scala esterne, con la condivisione dei costi e delle

esperienze in un determinato settore, oppure i più temuti accordi volti a creare un potere di mercato concentrato nelle mani di poche aziende.

Trattando delle prime, non ci sono disposizioni particolare da adottare, poiché l'utilizzo di economie di scala esterne comporta semplicemente la creazione di accordi interni volti alla condivisione di attrezzature, contratti commerciali volti a regolare determinate fasi della produzione o approvvigionamenti o, ancora più banalmente, l'utilizzo di conoscenze comuni intrinseche nelle tradizioni di un determinato luogo. Queste, quindi, non vanno a minare la concorrenza di mercato, ma solo ad ottenere vantaggi nelle fasi operative. Le imprese in questione saranno rivali a tutti gli effetti una volta che si passa alla fase di vendita dei beni o dei servizi.

Al contrario, la formazione di cartelli o accordi che limitano la concorrenza sono di per sé ritenuti illegittimi e, quindi, illegali. Va innanzitutto detto che questi possono essere di varia natura. Gli accordi, infatti, possono riguardare i più vari elementi del mercato, come la determinazione di un prezzo unico di mercato, i monopoli localizzati, la determinazione delle quote di produzione di ciascuna impresa implementata nel settore, .... In più questi possono essere impliciti, ovvero non formalizzati tramite contratti ma effettivi dalle condotte implementate dalle varie imprese, oppure messi per iscritto. Il fine ultimo di questi è la creazione di un regime unico di mercato, che vada a ridurre il minimo la concorrenza tra imprese, portando così maggiori vantaggi e profitti a tutte. Ad esempio, infatti, si può ipotizzare che in un'industria sia stato creato un cartello tra le varie imprese operanti, che abbia stabilito un prezzo che generi profitti elevatissimi. Un consumatore che voglia acquistare questo output sarà costretto ad un ingente esborso monetario, qualunque sia il venditore che designa come suo fornitore.

Dati i danni che queste tecniche possono causare nei confronti dei consumatori, i legislatori, sia in Europa che in America, hanno disposto rigide normative per evitare che ciò avvenga. Ancora una volta, quindi, la ratio legis adottata è quella di preservare il meccanismo di concorrenza nel mercato, che sarebbe annullato con i vari accordi tra le varie aziende, e tutelare la categoria dei consumatori, che vedrebbe ridotto il proprio benessere sociale in caso di adozione di tali politiche. Infatti, i diversi ordinamenti proibiscono la formazione di cartelli (o trust), sia impliciti che formali, i quali vanno a creare un potere dominante nel mercato, a discapito delle imprese operanti nella medesima industria ma che non vi fanno parte, limitando l'entrata nel settore in modo innaturale e danneggiando la classe dei consumatori che saranno costretti ad una spesa superiore di quella che sarebbe sopportata in caso di concorrenza normale nel mercato.



### 3.3. La condotta delle imprese: la “Corporate Social Responsibility” e i nuovi obiettivi formali.

Al giorno d’oggi, dove fattori come l’immagine, l’impegno sociale e l’opinione pubblica acquistano sempre maggiore importanza grazie ai mass media e alla relativa facilità nella trasmissione delle informazioni, l’impresa non può esimersi dall’aver come obiettivi anche scopi che siano rivolti al benessere dell’intera popolazione. Infatti, le imprese non possono pensare ad avere come unico fine l’egoistica massimizzazione di profitto che mira ad arricchire solo poche persone, ma dovrà andare ad intervenire direttamente nel sistema economico con l’intenzione di andare a migliorare la vita di tutti i soggetti di esso.

L’espressione “Corporate Social Responsibility” (o Responsabilità sociale di impresa) è stata definita nel “Libro Verde” del 2001 emanato della Commissione Europea come *“l’integrazione, nelle operazioni commerciali delle imprese e nei loro rapporti con le parti interessate (stakeholders), di preoccupazioni di carattere sociale ed ecologico, attraverso un processo volontario di autoregolamentazione”*.

Ovviamente, sarebbe utopico ritenere che imprese e manager non perseguano un profitto personale ma solo una finalità etica e sociale. Infatti, la realtà empirica, e anche il normale desiderio di cupidigia insito nell’animo umano, possono far facilmente immaginare e comprendere che, per il più delle volte, prevale la volontà di ottenere ritorni maggiori piuttosto che quella di essere socialmente utili. È stato, però, altrettanto chiaro che non si può pensare unicamente ai propri vantaggi a danno della condizione altrui. Sarà quindi compito del bravo manager trovare l’equilibrio giusto e gli obiettivi giusti per riuscire ad ottenere il maggior profitto personale possibile andando ad avvantaggiare anche le altre categorie. A questo scopo, alle imprese necessita intraprendere obiettivi che siano socialmente utili.

Gli impegni sociali possono essere di differente natura e riguardare le più varie aree. L’impresa potrà assumersi impegni sociali sia internamente che esternamente. Le corporate social responsibility interne riguardano i cambiamenti che l’impresa intende adottare nei vari processi di produzione e nei rapporti tra le varie sfere e i vari impiegati dell’azienda, con il fine di migliorare la sicurezza sul posto di lavoro, la gestione delle risorse umane, i rapporti tra i vari impiegati e l’atmosfera aziendale. Queste vanno ad influire sul morale dei dipendenti e sull’opinione che i diversi creditori esterni avranno su questa. È dimostrato, infatti, che impiegati che si sentono tutelati e sono contenti di far parte di una determinata organizzazione, saranno maggiormente produttivi apportando un impegno e un’attenzione superiore nelle loro attività di lavoro. Inoltre, un’impresa che si dimostra abile nei rapporti con i dipendenti, in cui i processi produttivi e la catena organizzativa funziona al meglio, attirerà maggiori investitori, i quali riterranno l’azienda un investimento profittevole con maggiore facilità. Va sottolineato, in ogni caso, che esistono leggi apposite a garantire standard minimi sulle condizioni di lavoro, sia ambientali che sociali. Per quanto concerne le normative legate alla sicurezza, ad esempio, è famoso il decreto legislativo del 19 Settembre 1994, n 626, integrato poi nel Testo Unico Sicurezza Lavoro del 2008. Questi obbligano le aziende a rispettare, in base alle attività svolte, determinate misure di sicurezza, volte a garantire la salute dei propri impiegati, inoltre vengono indicati anche i criteri di controllo interni ed esterni e le sanzioni per chi non rispetta dettate norme.

Le condotte esterne, invece, sono quelle che possono essere ricondotte alle modifiche volte a migliorare l'impatto ambientale che i vari processi operativi avranno sull'ecosistema sia sociale che naturale. Essi possono riguardare, in primo luogo, i rapporti che un'impresa detiene con i vari Stakeholder, che siano fornitori, clienti, competitor o terzi non direttamente legati con l'operato dell'azienda. Inoltre, possono essere ricondotti a questa categoria anche cambiamenti di macchinari, processi o, anche, variazioni di determinate caratteristiche di output. Si possono considerare come obiettivi sociali anche tutti gli impegni e le iniziative che un'impresa decide di assumersi con il fine di apportare un vantaggio e un benessere alla società, anche se queste non sono strettamente legate all'area di business dell'azienda. Tuttavia, va sottolineato che anche in questo caso, oltre l'ampia possibilità di iniziative che l'impresa potrà intraprendere a sua discrezione, sono presenti delle condotte sociali da cui l'impresa non può esimersi dall'osservare.

La scelta degli obiettivi esterni da perseguire ricopre uno dei ruoli più importanti nelle decisioni manageriali, poiché da una fortissima immagine dell'operato dell'impresa e di quelli che sono gli interessi sociali che essa decide di perseguire. Un'azienda che si mostri propensa e impegnata attivamente alla salvaguardia ambientale, ad esempio, sarà maggiormente apprezzata rispetto ad una ditta che non si preoccupi di questi, limitandosi a comportarsi seguendo unicamente le condotte stabilite dalle varie autorità in materia.

Le responsabilità sociali che un'impresa deciderà di assumersi possono dipendere, e quindi essere determinate, da differenti fattori, primo tra tutti l'industria in cui si opera. Le varie ditte, innanzitutto, cercheranno di risolvere problemi che possano essere legati a quello che è proprio core business, in modo tale da riuscire a ricavare anche loro stesse un vantaggio concreto derivate dalla scelta adottata. Si cercherà, quindi, di implementare modifiche agli output o ai processi produttivi adottati, tentando di rendere così l'obiettivo sociale intrapreso non solo una mera operazione di acquisizione di un'immagine positiva, ma anche una strategia di differenziazione di prodotto. Queste possono, quindi, portare ad un guadagno concreto dell'impresa, attirando clienti sensibili alle tematiche che l'impresa tenta di affrontare con la nuova offerta, riducendo i costi di produzione sfruttando i nuovi materiali e le nuove tecnologie, se queste risultano essere meno onerose per l'impresa, o attingendo a sovvenzioni pubbliche o sgravi fiscali predisposti per incentivare la medesima iniziativa sociale.

In secondo luogo, si deve tenere presente l'ambiente geografico in cui si opera. Le imprese sono sempre molto propense ad aiutare la comunità locale e a preservare quelli che sono i luoghi in cui la sede è collocata. Va detto, infatti, che la cittadinanza locale è per l'impresa sia il fattore "Lavoro" implementato nella produzione che la domanda per quando l'output sarà lanciato sul mercato. Allo stesso tempo, dall'ambiente circostante può ricavare materie prime che sono necessarie alla produzione. Sarà quindi nel suo interesse fare in modo che queste vengano preservate al fine di sfruttare materiale con un'alta qualità.

Gli obiettivi saranno anche scelti in base alle disponibilità di capitale di cui l'impresa potrà disporre. Di solito, l'adozione di uno scopo sociale è economicamente molto onerosa proprio perché si andrà ad investire molto su reparti come la ricerca e sviluppo, con il fine di trovare soluzioni idonee e funzionanti, si assumeranno ditte

apposite che si occuperanno di applicare gli interventi necessari, e poiché si intraprenderanno attività che, per il più delle volte, non porteranno direttamente ad un ritorno economico positivo.

Va sottolineato che l'adesione a determinati obiettivi sociali è sottoposta anche ai bisogni dell'impresa, da un punto di vista economico (dei quali se ne è già discusso in precedenza), di notorietà, considerazione e pubblicità, e alle caratteristiche che questa avrà in termini di dimensioni e di potere di mercato.

Le grandi imprese che hanno un ampio potere di mercato potrebbero essere difficilmente incentivate a sopportare un onere aggiuntivo per un portare ad un vantaggio sociale, poiché il beneficio che otterrebbero facendo ciò sarebbe molto limitato. La loro grande dimensione, infatti, presume che queste non sentano la necessità di mettersi in mostra per essere maggiormente conosciute, come anche un ampio potere di mercato, allo stesso modo, non è sprona le imprese a modificare il proprio atteggiamento e le condotte che adotteranno, poiché queste saranno sicure di avere comunque successo mantenendo lo stesso *modus operandi*. Le grandi imprese, quindi, andranno ad intraprendere nuovi obiettivi sociali principalmente se costrette da nuove disposizioni legislative, da cambiamenti tecnologici importanti, la non adesione ai quali comporterebbe una perdita di potere di mercato, o da eventi straordinari che andranno ad influire sui vari cittadini e, quindi indirettamente sulle aziende stesse.

Al contrario, piccole imprese possono essere maggiormente e più facilmente incentivate all'adesione di iniziative volte al benessere sociale. Si ricorda che, come esaminato nel paragrafo 2.4, la medio-piccola dimensione sarà succube al potere di mercato delle grandi aziende. La loro sopravvivenza e il loro successo dipenderanno, quindi, principalmente dalla loro capacità di differenziare l'offerta dai competitors e dalle loro abilità di riuscire ad attirare a sé nuovi clienti andando ad aumentare così il proprio potere di mercato. Esse puntano, quindi, ad ottenere maggiore visibilità autopubblicizzandosi. Ciò porterà molte persone, in primo luogo, a venire a conoscenza dell'esistenza dell'impresa in sé, ad apprezzare l'operato sociale che essa persegue e, in questo modo, potrebbe supportarla economicamente andando ad acquistare i prodotti che essa venderà. L'impresa, nonostante l'ingente spesa che dovrà sostenere per attuare la politica sociale perseguita, se la sua strategia dovesse funzionare correttamente e i benefici che offrirà saranno concreti, potrebbe vedere le proprie quote di mercato aumentare, andando così ad acquisire sempre una maggiore potenza all'interno del settore industriale in cui essa è implementata.

Molti obiettivi sociali, in ogni caso, possono essere stabiliti a livello di industria e non di semplice impresa. In questo caso si tratta di scopi che avranno il fine di andare a modificare le varie tecniche implementate nella produzione o, addirittura, alla sostituzione di un intero settore industriale con uno nuovo che comporti benefici ai vari stakeholder. Negli ultimi anni, infatti, sempre più tecniche di produzione e settori stanno venendo sostituiti da nuove industrie ecologicamente sostenibili. Le imprese, in questo caso, non saranno in grado di poter scegliere se aderire o no all'iniziativa, ma saranno costrette a farlo se vogliono rimanere in quel determinato settore.

La dottrina economica e le varie lezioni che si sono potute apprendere attraverso lo studio delle crisi che si sono manifestate in passato, possono mostrare facilmente come il sistema collassi se i benefici, i vantaggi e le

ricchezze siano solo a favore di una parte. Prendendo un esempio estremo, si pensi ad un sistema composto da una sola impresa leader che riesca a soddisfare tutti i bisogni della popolazione e nella quale siano implementati tutte le persone appartenenti al suddetto sistema economico. Se questa ditta adottasse politiche di massimizzazione del profitto estreme (ad esempio costi di remunerazione del lavoro e di produzione a livelli bassissimi e prezzi di vendita dell'output estremi) che andranno a danneggiare il resto del sistema, quindi anche i consumatori, poiché riceverebbero un salario molto basso che non permetterebbe di soddisfare i bisogni che essi hanno. Questo si tramuterà anche in una perdita per le imprese, poiché non troverebbe clienti che acquisteranno gli output prodotti. Il sistema, quindi, sarà costretto dagli eventi a mutare, andando a curare maggiormente interessi di tutti gli stakeholders.

Dalla banalità di questo esempio si nota come l'aver come unico obiettivo la massimizzazione dell'interesse proprio, cercando di sfruttare al massimo le risorse del sistema economico, quindi non preoccupandosi di curare anche interessi altrui, comporta la crisi dell'impresa in sé e del sistema nel suo insieme.

I manager hanno sempre più compreso l'importanza dell'aver obiettivi sociali e non solo egoistici, infatti proprio negli ultimi giorni, la "Business Roundtable", ovvero la "tavola rotonda" dei manager delle imprese più potenti esistenti al giorno d'oggi, ha sancito che l'obiettivo delle imprese non debba più essere unicamente la massimizzazione del profitto, ma che si aggiunga a questa anche "l'arricchimento della vita dei propri dipendenti, dei consumatori, dei fornitori e della comunità, servendo gli azionisti in modo etico e rispettando l'ambiente". Questo mostra un grande passo in avanti da parte delle imprese, a favore del sistema economico nella sua interezza. Infatti, bisogna tenere conto che sono proprio queste ad avere i mezzi e le possibilità per raggiungere più facilmente gli obiettivi sociali. È dai loro investimenti e dagli sviluppi tecnologici che esse implementano che possono arrivare benefici, o danni, per l'ambiente in generale.

Non va tralasciato in questo discorso il ruolo degli Stati e delle varie Istituzioni pubbliche nazionali e internazionali. Queste, infatti, avranno un triplice compito: l'incentivare un comportamento etico rivolto all'interesse sociale da parte delle imprese private e dei cittadini; lo stabilire degli standard minimi e la formulazione di leggi aventi lo scopo di migliorare la vita di tutti; l'agire in prima persona con interventi pubblici diretti, ovvero la costruzione di infrastrutture, la bonifica di determinati territori, la preservazione e la protezione della flora e della fauna di determinate aree, affinché si possano ottenere benefici volti a migliorare la qualità della vita delle persone.

### 3.4. Le strategie d'impresa. Definizione ed acquisizione di vantaggi competitivi.

Analizzati i vari comportamenti che si possono riscontrare tra i vari consumatori nel mercato e spiegati i vari obiettivi che le imprese avranno, si può passare ad analizzare le varie strategie che le aziende decideranno di adottare, con il fine di sopravvivere nel lungo periodo e di massimizzare i propri profitti.

La direzione strategica dell'impresa è una delle operazioni più importanti e delicate che si svolge all'interno dell'azienda. Sono queste, infatti, che determinano la performance finale che riuscirà ad ottenere la stessa. Buone scelte strategiche porteranno a risultati migliori. Al contrario, scelte strategiche errate condurranno l'impresa in situazioni di difficoltà, rischiando di causare, negli scenari peggiori, anche il fallimento delle stesse.

La definizione di una buona strategia di impresa deve tener conto di tutte le caratteristiche dell'azienda stessa, dell'industria, o delle industrie, in cui essa è implementata, della situazione macroeconomica in cui il sistema si trova e delle aspettative e delle opinioni che il mercato avrà. La strategia aziendale deve, quindi, essere formulata per più livelli.

Primo punto che deve essere affrontato è quello relativo alla strategia di prodotto che si intende adottare. Al fine di ideare una tattica idonea, l'impresa dovrà studiare il mercato e le industrie esistenti. In primo luogo, sarà opportuno analizzare le caratteristiche della propria azienda, la sua dimensione attuale, i suoi possedimenti in termini di immobilizzazioni materiali e immateriali, la composizione del proprio patrimonio, il possesso di determinate conoscenze o tecniche particolari di produzione, la collocazione territoriale in cui essa è collocata e il core business in cui si desidererebbe andare ad operare. Analizzando questi punti si possono vedere i punti di forza e di debolezza interni dell'impresa, dove questa sarà avvantaggiata in termini patrimoniali e di Know-how, quindi in che operazioni o settori questa otterrà la massima efficienza possibile nello svolgimento di determinate operazioni. Come si può notare, questa, ad eccezione per la valutazione delle conoscenze possedute e dei vantaggi, o svantaggi, derivanti dalla collocazione territoriale, è un'analisi prevalentemente basata dalla lettura e dalle interpretazione dei dati riportati dai bilanci di esercizio, in particolare dalla composizione dello Stato Patrimoniale, che mostra ciò che l'azienda ha a disposizione in un determinato momento, e del Conto economico, il quale mostra la capacità dell'impresa di generare profitto da ciò che possiede, quindi l'efficienza e l'efficacia di come essa sono state gestite le varie attività. Da questa prima analisi si possono anche identificare i processi e le operazioni che possono essere migliorate, da quelle che devono essere abbandonate perché non profittevoli. Si evidenziano, quindi le opportunità di crescita che una determinata impresa possiede e il suo stato di salute in un determinato momento. Sarebbe, in ogni caso dare troppa rilevanza e importanza al solo bilancio d'esercizio, trascurando o dando scarsa rilevanza ai dati che non sono riportati, poiché molte delle opportunità di crescita derivano non tanto da ciò che un'impresa ha, ma da ciò che sa fare efficientemente o dalle varie tendenze che l'impresa potrebbe essere in grado di soddisfare prima dei competitor. Si pensi alle imprese appena nate. Esse avranno un bilancio di esercizio praticamente inconsistente, con pochissime attività, formate dai conferimenti dei soci, e un conto economico

inconsistente o che riporti un risultato economico negativo, ma nonostante tutto queste aziende possono avere un grande valore intrinseco, non ancora espresso, che risiede nell'idea di business che si intende implementare. Analizzate le caratteristiche interne dell'azienda, si può passare ad osservare il mercato e l'industria in cui si desidera andare a competere. Questo esame si articola in più fasi: una prima in cui viene esaminata la domanda di mercato; una seconda fase nella quale si concentra l'attenzione sulla struttura dell'industria e sui vari competitor in quel settore, sui vantaggi che questi hanno in termini di performance, di notorietà e di tecnologia, sulla qualità dell'output che offrono e sulle politiche industriali e commerciali che essi adottano; un terzo step in cui si studiano le varie possibilità tra cui l'impresa potrà scegliere e i possibili scenari che scaturiranno da questi, in termini di risposte di mercato e di industria; infine vi sarà l'implementazione della strategia prescelta. Per quanto concerne l'esame della domanda di mercato, si fa notare che l'argomento è già stato trattato nel paragrafo 3.1.

Allo stesso modo, per ciò che concerne lo studio del settore industriale in cui si decide di operare, si vuole richiamare alla mente i concetti espressi nei paragrafi 2.1, attinenti alle fasi di vita dell'industria, e 2.4, dove erano analizzate le dimensioni delle imprese e le situazioni che queste provocavano sulla ripartizione del mercato.

Si arriva a trattare la determinazione delle varie possibilità tra le quali l'impresa potrà scegliere. Queste, ovviamente, dovranno tenere conto in pieno delle analisi svolte in precedenza. L'obiettivo fondamentale per l'impresa sarà quello di riuscire a sfruttare al meglio le proprie caratteristiche, al fine di riuscire a creare un output che soddisfi in pieno le aspettative e i bisogni dei consumatori in modo migliore rispetto ai competitor, andandosi così a ritagliare una quota di mercato in un determinato settore.

Nella pratica, in ogni caso, bisogna vedere la fattibilità di questo progetto. Partendo dal caso più banale, infatti, potrebbe accadere che tutte le altre imprese implementate nell'industria riescano ad operare in maniera più efficiente della prima, lasciando quindi possibilità pari a zero di riuscire ad avere successo, anche implementando la miglior strategia possibile. O, ancora, potrebbe accadere che tutte le aziende in un determinato settore ricoprano tutte le varie sfumature di richieste che la domanda esprime al mercato, non tralasciando in questo modo nessuna quota di mercato libera e scarse possibilità di riuscirne ad acquisire. In questo caso, la strategia migliore che un'impresa possa adottare sarebbe la riorganizzazione della propria attività di business, minimizzando al massimo i costi di conversione e andando, quindi, a sfruttare le proprie conoscenze e tecniche in un settore tecnologicamente simile a quello che abbandona.

Può anche accadere che l'industria in un determinato momento non copra tutte le specifiche caratteristiche che la domanda le richiede, lasciando quindi la possibilità a nuove entranti di andare a coprire questi settori. Ciò avviene quando le imprese non ritengono economicamente conveniente andare a modificare il prodotto per aggiungere determinate caratteristiche o andare ad ampliare la gamma di prodotti offerti per soddisfare richieste da parte di nicchie di mercato o dall'intera popolazione di consumatori. Se, infatti, la richiesta della modifica deriva da pochi soggetti, per una medio-grande impresa che congiuntamente avranno quote di mercato a sufficienza per imporre un monopolio di mercato, non vi saranno stimoli sufficienti per andare a

cambiare la situazione attuale del settore, poiché una modifica potrebbe, invece che attirare nuovi clienti, semplicemente aumentare i costi di produzione che non verrebbero però giustificati da un aumento almeno proporzionale dei ritorni. La nicchia potrà essere soddisfatta, quindi, agevolmente da un'offerta differenziata focalizzata proposta da un'impresa neoentrante, la quale si troverà un'offerta da soddisfare agevolmente, non competendo direttamente con le altre imprese presenti nel settore. Infatti, la quota di mercato sarà talmente esigua che non andrà ad influire più di tanto sulle percentuali detenute dalle altre aziende. Per implementare questa strategia di differenziazione di nicchia, però, occorrono dei requisiti particolari: in primo luogo, l'azienda deve poter attuare questa produzione a costi meno onerosi di quelli che dovrebbero sopportare i competitor, poiché, in caso di parità o addirittura superiorità, non converrebbe implementare la produzione poiché: o bisognerebbe mettere al prodotto un prezzo superiore al quale la domanda preferirebbe aderire all'offerta non differenziata, oppure, con la clientela disposta a pagare un prezzo superiore per disporre del bene differenziato, la produzione sarebbe implementata dalle stesse imprese del sistema, che potendo vendere ad un prezzo superiore non produrrebbero più in perdita e, quindi, assorbirebbero anche la nicchia di mercato, sfruttando il nome, l'esperienza e la potenza che si ha nel settore.

La differenziazione di nicchia sarà più agevole per imprese piccole e nuove, poiché potranno andare a soddisfare più agevolmente tutte le varie esigenze che si possono riscontrare nel mercato, grazie alla maggiore flessibilità che possiederanno data la loro dimensione organizzativa di piccole dimensioni, quindi più facilmente adattabile alle esigenze del mercato. Si riconosce, però che con l'avvento della così definita "Industria 4.0", conosciuta anche come la fase della personalizzazione di massa delle industrie, è stata semplificata di molto il processo di variazioni degli output di imprese medie-grandi in modo da poter accontentare le esigenze e le preferenze dei consumatori. Ciò avviene grazie all'avvento e allo sfruttamento delle nuove tecnologie nei processi produttivi, tramite le quali si è velocizzato a livelli incredibili i tempi di riorganizzazione e di riattrezzamento dei macchinari. Esempio accademico di ciò lo si trova nell'industria dell'automobilismo, in cui la produzione delle autovetture è diventata da altamente standardizzata ad altamente personalizzabile, con i clienti che possono decidere di far aggiungere tutte le componenti aggiuntive che desiderano.

Un'impresa può anche scegliere di adottare delle strategie più aggressive, volte a puntare alla leadership dell'intera industria e non di accontentarsi di possedere una sola nicchia. In questo caso, però, l'azienda avrà bisogno di vantaggi distintivi e concreti rispetto ai competitor. Occorrerà, in breve, un'ingente disponibilità di capitale da investire o nella ricerca e sviluppo, con il fine di riuscire a trovare vantaggi a livelli di costo concreti, con produzioni di ottima qualità ottenute sostenendo un costo unitario inferiore rispetto ai competitor, oppure da utilizzare per acquistare determinate imprese collegate all'attività dell'industria interessate. Mentre per strategie volte allo sviluppo delle tecnologie e delle conoscenze non sono necessari dimensioni particolari, anche se, ovviamente, grandi imprese potranno più agevolmente concentrarsi sui campi della ricerca e dello sviluppo, per le strategie di acquisizione occorre possedere una grande potenza economica e, quindi, si presume una anche una grande dimensione. Le acquisizioni possono avere diversi vantaggi strategici. Infatti,

possono essere usate come metodo per ottenere riduzione dei costi di fornitura o di distribuzione, in quel caso si parla più propriamente di “integrazione verticale a monte”, ovvero acquisto la proprietà di un’impresa che mi fornisce materiale per la produzione, o di “integrazione verticale a valle”, ovvero l’apertura diretta di negozi con cui commerciare direttamente con i consumatori finali, oppure l’acquisizione di un’impresa che sfrutta il mio output per attuare la propria produzione. Allo stesso modo, le acquisizioni possono servire ad incrementare direttamente la propria quota di mercato andando ad assorbire al proprio interno i competitor dell’industria, quelle che sono definite come “integrazioni orizzontali”. In questo modo, non solo si riduce la concorrenza che si dovrà affrontare, ma si viene anche in possesso delle tecnologie, delle conoscenze e di tutte le caratteristiche operative che potevano essere motivo di differenziazione dell’offerta dei competitor.

Le acquisizioni possono essere usate, oltre come mezzi per potenziare la propria posizione all’interno di un’industria, anche per espandere le proprie aree di business in altri settori economici. Ciò avviene quando un’azienda, che partecipa in una determinata industria, decide di acquisire un’altra ditta che opera in un settore che possa avere assonanze con il primo o meno. Questa strategia si adotterà se si intravede la possibilità di utilizzare sinergie tra i due settori produttivi o se l’industria in cui si vuole entrare mostra di possedere ampie possibilità di crescita e di profittabilità.

Ovviamente, per adottare una strategia di acquisizione sono necessari, come è già stato detto, un’elevata quantità di capitale, di cui non tutte le imprese sono provviste. È per questo motivo che queste sono strategie prevalentemente per aziende di grandi dimensioni. Allo stesso modo, però, imprese di piccole e di medie dimensioni, possono decidere di implementare una strategia di fusione aziendale insieme ad altre imprese, diventando giuridicamente un’unica ditta. Questa sarà il risultato della somma delle varie attività delle vecchie imprese. Ovviamente i costi per effettuare l’operazione, in questo caso, saranno più contenuti, tuttavia potranno sussistere problemi legati alla direzione congiunta delle varie imprese, dato che non vi sarà una direzione che prevarrà sull’altra ma una nuova che dovrà coordinare ed equilibrare le due gestioni passate. I fini per i quali si persegue una procedura di fusione sono riconducibili agli stessi per i quali si intraprende un’acquisizione, ovvero uno sfruttamento di sinergie interne e acquisizione di potere e di quote di mercato, puntando ad ottenere i vantaggi che sono propri della grande dimensione.



### 3.5. Le strategie d'impresa. Una visione di lungo periodo.

Le strategie operative che vengono implementate possono risultare profittevoli solo per periodi limitati. Esse, infatti, vengono elaborate su previsioni di andamento di mercato in base ai dati in possesso in un determinato momento. Le condizioni del sistema, si ricorda, sono in continuo mutamento, il quale, per giunta, non può essere pienamente prevedibile dalle varie imprese e dai vari analisti. Possono capitare casi in cui una determinata strategia valga sia per l'immediato futuro e si dimostri profittevole anche nel lungo periodo, oppure, al contrario, strategie che, nonostante siano profittevoli nel breve periodo, nel lungo periodo si tramutano in perdite per l'impresa. Nell'elaborare le strategie, quindi, l'impresa dovrà tentare di prevedere ciò che potrebbe accadere nel mercato e nel sistema economico.

Le strategie possono essere di diverso tipo a seconda della visione che l'impresa decide di voler adottare. Possono, infatti, essere intraprese strategie rivolte unicamente al breve periodo, che abbiano il fine di portare profitti immediati; strategie al medio termine, ovvero che possono portare risultati positivi immediati e anche futuri in base all'avverarsi o meno di determinati eventi, o strategie volte unicamente al lungo periodo, che portano perdite iniziali, ma nel lungo periodo saranno profittevoli. È ovvio sottolineare che più una strategia viene proiettata nella sua visione al lungo periodo e più questa risulterà pericolosa, poiché le incertezze dei cambiamenti saranno maggiori e più difficilmente prevedibili rispetto a quelli nel breve periodo. Allo stesso tempo, però, è altrettanto evidente che più una strategia sarà fatta per perdurare e più questa porterà maggiori ritorni a chi la stabilisce.

Partendo dall'analizzare le strategie volte unicamente al breve periodo, si può notare come queste abbiano come scopo un profitto immediato e un vincolo temporale di breve durata. Esse sono implementate principalmente da imprese che operano in industrie con tecnologie che mostrano un alto tasso evolutivo e che, quindi, rischiano di diventare obsolete nell'arco di poco tempo. Adottando queste strategie, non si incorre in pericoli legati alle crisi o ai cicli sistemici, quindi non direttamente legati all'impresa, poiché o le strategie verranno ideate in periodi già sfavorevoli, o che si intuisce lo saranno di lì a poco tempo, o in periodi economici positivi. Nel primo caso, quindi, nell'elaborare la strategia, non si potrà tenere conto che molto verosimilmente si andrà verso una flessione, depressione o una recessione del sistema economico, quindi la strategia dovrà essere elaborata tenendo conto anche di questo fattore e, quindi, tentando di trovare soluzioni efficienti nel caso che questa si verifichi. Al contrario, in periodi economici positivi in cui non si prevedono rischi immediati, si presume che la durata dell'implementazione del piano strategico non permetterà ad una futura crisi di vanificare l'operato della strategia, poiché quella sarebbe già cessata. Tecnicamente parlando, nel periodo preso in considerazione non dovrebbero subentrare innovazioni tali da rendere obsoleta la strategia che si sta implementando. Si troverà, quindi, un'azienda non vorrà assumersi grandi rischi e che preferirà una riorganizzazione frequente delle proprie strategie e dei propri obiettivi con il fine di adattarsi al meglio possibile ai vari cambiamenti e alle differenti dinamiche che possono sopraggiungere all'interno del settore industriale in cui è implementata e nel sistema economico in generale. Queste, infatti, permetteranno una

flessibilità maggiore all'impresa e un minor ammontare di spese nell'implementazione o di perdite nel caso di fallimento della strategia.

Andando ad osservare le strategie rivolte al medio lungo termine, si può vedere come queste vengano definite ipotizzando un'evoluzione del sistema economico o dell'industria. Questa può risultare un'arma a doppio taglio, poiché potrebbe condurre vantaggi all'impresa o farla incorrere in gravi perdite. Si tratta, quindi, per il più delle volte, di un azzardo che viene fatto sul futuro, poiché vengono assunti rischi su ipotesi che potrebbero essere smentite facilmente dai fatti. Questo tipo di strategie possono essere applicate in settori che siano stabili e non stressati da continui cambiamenti ed innovazioni, poiché bisogna calcolare che per l'orizzonte temporale adottato, la situazione industriale, almeno, sia rimasta invariata. Ad esempio, nell'industria alimentare si possono attuare strategie industriali a medio lungo termine, poiché in questo settore cambiamenti sulle tecnologie utilizzate avvengono con poca frequenza. Al contrario in industrie high-tech sarà sempre più conveniente attuare strategie a breve scadenza, in modo da poterle elaborare con il massimo numero di informazioni possibili.

Le strategie a medio-lungo termine, inoltre, rischiano di essere più soggette a variazioni di condizioni del sistema economico si sentirà maggiormente la pressione di crisi, poiché potrebbero essere implementate in un periodo economico favorevole ma, con l'arrivo della crisi non si riusciranno ad ottenere profitti, anzi potrebbero addirittura sopraggiungere ingenti perdite, come potrebbero sentirsi maggiormente i benefici derivanti da una crescita economica, poiché, ipotizzando che i competitor non abbiano implementato anche loro una visione a medio-lungo termine, l'impresa si potrebbe trovare in una situazione in cui essa sia l'unica a poter soddisfare la crescente domanda, trovandosi quindi con un vantaggio temporale che si tramuterà in una più facile acquisizione di nuove quote di mercato e di consumatori.

Una buona strategia, in ogni caso, non deve essere troppo vincolante per l'impresa. Infatti, quest'ultima deve essere in grado di poterla abbandonare senza subire perdite troppo elevate in caso di cambiamenti improvvisi di tendenze o avventi di nuove tecnologie che vanno a sovvertire le industrie. Devono, quindi, poter lasciare una semplice e celere via d'uscita alle ditte.

Va anche specificato che la scelta strategica dipenderà dall'atteggiamento e dalla condotta che l'impresa vorrà mantenere e seguire. Possono esserci imprese più conservative, quindi restie all'innovazione e al progresso, le quali implementeranno piani strategici di lungo periodo volti a salvaguardare l'esistenza dell'industria e, quindi, a preservare lo stato attuale della situazione. Per adottare una condotta di questo tipo, però, l'impresa deve essere di grandi dimensioni e leader di settore, in primo luogo, e detenere un vantaggio competitivo importante determinato da una particolare tecnologia implementata o una condizione particolare dell'industria che la favorisca particolarmente rispetto ai competitor. Infatti, in mancanza del secondo requisito, l'azienda in questione non avrebbe vantaggi nel non volere che il progresso faccia il suo corso. In più, va detto che se la ditta in questione non fosse leader dell'industria questa strategia sarebbe inattuabile, poiché il mercato e la struttura dell'offerta non sarebbero influenzati più di tanto dalla condotta dell'impresa. Infatti, nel caso vi fosse un'impresa leader di settore che abbia investito ingenti somme in ricerca e sviluppo, a questa sarà più facile

far penetrare l'innovazione nel mercato, modificando quindi la domanda dei consumatori e stimolando, così, cambiamenti anche nelle altre imprese operanti nel settore. Viceversa, se il cambiamento venisse dal basso, mentre l'impresa leader voglia mantenere il vecchio prodotto, la domanda verrà stimolata in misura minore e, di riflesso, avverrà lo stesso anche per la struttura industriale, almeno nel breve periodo. Passando al lungo periodo, la grande impresa resterà l'unica offerente nell'industria, che, però, ormai soddisferà una domanda composta da clienti fedeli e abituali, destinata comunque ad estinguersi.

Al contrario, possono essere notate imprese volte ad adottare una strategia progressista, ovvero volte alla continua ricerca di innovazioni e di cambiamenti da implementare nei propri processi. Queste adotteranno piani strategici onerosi, espansivi e anche azzardati, cercando sempre di trovare il successo nelle nuove realtà che scoprono loro in prima persona o che, comunque, sono state scoperte da poco. La loro strategia verrà delineata per un arco temporale di medio-breve durata, con investimenti che vadano a coprire subito le nuove aree o che vadano a ideare assetti nuovi con il fine di creare industrie innovative. La dimensione dell'adozione di questa strategia verrà definita dalle caratteristiche strutturali dell'organizzazione che la implementa. Infatti, una grande azienda la potrà praticare con maggiore facilità, sostenendo un peso economico che influenzerà relativamente in scarsa misura sul suo patrimonio, quindi potrà ideare piani anche a più lungo termine, andando ad investire sul futuro anteriore, o su più progetti contemporaneamente. Al contrario, piccole imprese saranno limitate dalle loro risorse ad un numero più limitato di campi su cui cercare l'innovazione e ad un arco temporale di più breve durata.

Infine, si possono trovare aziende che adottano la strategia dell'attesa, ovvero sono imprese, che possono essere sia di grandi dimensioni che di piccole, che non si adoperano in prima persona nell'implementazione di piani aziendali a lungo termine, cercando quindi un business innovativo, ma si concentreranno piuttosto sulle strategie di business operativo di breve termine viste nel paragrafo precedente. Allo stesso tempo, però, queste imprese non rifiuteranno le innovazioni che verranno implementate nel settore, ma, dopo attenta valutazione sui possibili scenari, decideranno se aderirvi o meno. Queste devono necessariamente mantenere una struttura flessibile proprio per poter adottare nuove strategie celermente, andando ad inserirsi nei business più profittevoli.

È indubbio che, seppur la strategia conservativa è la meno rischiosa, essa sarà quella che indebolirà di più le imprese poiché le vincola maggiormente nel lungo periodo, procurandole svantaggi nei confronti delle aziende che sono entrate prima. Allo stesso tempo, è altrettanto indubbio che la strategia progressista mostri i problemi opposti, ovvero un eccessivo rischio, poiché non tutte le innovazioni avranno successo, e una scarsa attitudine ai mercati esistenti, perdendo quindi profitti che potrebbero essere immediati. Va anche detto che la strategia dell'attesa, mostra lati positivi dei due piani sopradescritti, limitando gli svantaggi che essi portano. Questa, infatti, non presenterà un alto grado di rischio poiché il settore ha già iniziato a svilupparsi, quindi si potrà prevedere la tendenza, allo stesso tempo, non vincola l'impresa a progetti di lungo termine, dando possibilità di cambi operativi anche in corsa.

Il progresso, in ogni caso, è inevitabile, quindi l'abilità oltre che nel riuscire a prevedere quando avverrà, a che intensità arriverà e come riuscire a poterlo sfruttare al meglio, sarà proprio nel sapersi adattare nel minor tempo possibile a questo e limitando le perdite economiche che si potrebbero subire. Va, quindi, scartata una strategia che considera immutabile il sistema nel suo complesso e che non preveda soluzioni alternative, considerando le varie dinamiche che si possono innescare.

Seguendo e parafrasando la linea di pensiero Schumpeteriana, quindi, si può affermare che solo i migliori imprenditori, quindi con loro i vari strateghi che decideranno che strategia da adottare e quali progetti intraprendere o meno, saranno in grado di prevedere quale sarà la linea migliore da tenere, rispondendo efficacemente, così alle necessità del sistema economico dettate sia dal progresso che dalla spinta dei consumatori.

## Conclusione

Il mondo in cui viviamo è composto da una moltitudine di industrie che sono in un continuo processo produttivo. Molte di queste verranno presto sostituite da nuove, che a loro volta finiranno per essere sostituite e così via. Questa è una spirale che continuerà fin quando il sistema sarà basato sulla progressione e sulla crescita.

In un contesto del genere, se le imprese desiderano sopravvivere e progredire anche loro, è necessario che adottino condotte costruttive, volte non solo al progresso dell'offerta, ma anche al progresso della società, poiché, se questa anche questa non si evolve, restano al passo con i tempi, la crescita della dimensione industriale resterà un evento fine a sé stesso, che non porterà alcun profitto neanche agli imprenditori.

Le abilità del saper comprendere le varie situazioni, le dinamiche dei sistemi industriali attuali, del saper prevedere gli eventi futuri e del riuscire a prendere le decisioni strategiche e operative migliori (sotto tutti i diversi vincoli imposti dalla natura dell'industria, del mercato e del sistema in generale) sono diventate prerogative fondamentali per poter essere un buon manager.

## Bibliografia

- Andrews P. W. S., Macmillan, Manufacturing Business (1949).
- Besanko D. A. e Braeutigam R. R., McGraw-Hill Education, Microeconomia (2016).
- Bruzzo G., Istituto poligrafico e Zecca dello stato, L'individuazione del mercato rilevante nella tutela della concorrenza (1995).
- Corti E., Edizioni Scientifiche Italiane, Gestione dell'Innovazione, la piccola impresa innovativa (2002).
- Daft R. L., Apogeo Education, Organizzazione Aziendale Sesta Edizione (2017).
- De Simone E., FrancoAngeli, Storia economica: Dalla rivoluzione industriale alla rivoluzione informatica (2014)
- Fiori G. Tiscini R., Egea, Economia Aziendale (2014).
- Hill C. W. L. and Jones G. R., Cengage Learning, Essential of Strategic Management (2011).
- Jacoud R. e Metsch M., FrancoAngeli, Dirigere diversamente (1991).
- Kotler P., Keller K.L., Ancarani F. e Costabile M., Pearson, Marketing Management (2017).
- Marris R., Macmillan, The economic theory of managerial capitalism (1964).
- Marshall A., Utet, Principi Di Economia (2013).
- Panati G. e Golinelli G. M., Carocci editore, Tecnica Economica Industriale e Commerciale Volume Primo (1998).
- Panati G. e Golinelli G. M., Carocci editore, Tecnica Economica Industriale e Commerciale Volume Secondo (1999).
- Perretti F., EDITORIALE di Fabrizio Perretti, La crescita delle imprese: limiti e prospettive (2018).
- Rogers E. M., Free press, Diffusion of innovations (2003).
- Roncaglia A., Manuali La Terza, Breve Storia del Pensiero Economico (2016).
- Schumpeter J., Etas, Teoria dello sviluppo economico (2002).
- Schumpeter J., Etas, Capitalismo, socialismo e democrazia (2001).
- Scognamiglio Pasini C., Luiss University Press, Economia Industriale (2016).
- Soda G., Carocci editore, Reti tra imprese, modelli e prospettive per una teoria del coordinamento (1998).

## Sitografia

<http://www.concept.by/approfondimenti/innovazione-radicale/>

<https://it.wikipedia.org/wiki/Impresa>

<https://www.okpedia.it/economicita>

[https://www.okpedia.it/paradigma\\_scp](https://www.okpedia.it/paradigma_scp)

[https://www.okpedia.it/nuova\\_economia\\_industriale](https://www.okpedia.it/nuova_economia_industriale)

<http://vonmises.it/2018/12/14/la-divisione-del-lavoro-e-fondamentale-per-la-crescita-economica/>

<http://www.elenet.net/OpenSchool/Diritto/I%20soggetti%20economici%20.pdf>

<http://www.concept.by/blog/la-legge-di-rogers-per-l-adozione-delle-innovazioni-tecnologiche/>

<http://www.ao.camcom.it/csr.aspx>

<http://www.sapere.it/sapere/strumenti/studiafacile/economia-aziendale/Requisiti/Centralit--dell-impresa/Il-ruolo-dell-impresa.html>

[https://www.corriere.it/esteri/19\\_agosto\\_19/svolta-eticadel-capitalismo-f41e9ff8-c2b5-11e9-97ef-35a2edd578d1.shtml](https://www.corriere.it/esteri/19_agosto_19/svolta-eticadel-capitalismo-f41e9ff8-c2b5-11e9-97ef-35a2edd578d1.shtml)

