



Dipartimento di Economia-Impresa e management  
Cattedra di “Management delle piccole e medie imprese”

Titolo:

# L’innovazione e il suo rapporto con le dimensioni aziendali

Relatore: Professore Fabio Corsico

Candidato: Lorenzo Tommasino

Anno accademico 2021/2022

## Indice

Introduzione	4
<b>Capitolo 1: L'innovazione</b>	<b>5</b>
Paragrafo 1.1: Alcune nozioni di base sull'innovazione	5
1.1.1: Novità, invenzione ed innovazione	5
1.1.2: Innovazione di prodotto, di processo e altre classificazioni	6
1.1.3: La curva ad S e la dinamica della diffusione dell'innovazione secondo Rogers	7
Paragrafo 1.2: Innovazione come driver del successo	9
1.2.1: Come l'innovazione crea vantaggio competitivo	9
1.2.2: Il concetto di "Open Innovation"	11
<b>Capitolo 2: Teorie sull'innovazione ed evidenze storiche</b>	<b>14</b>
Paragrafo 2.1: L'innovazione secondo Schumpeter	14
2.1.1: Il primo Schumpeter: l'imprenditore al centro del processo innovativo	15
2.1.2: Il secondo Schumpeter: la public company americana	16
2.1.3: Due modelli alternativi	17
2.1.4: L'innovazione a grappoli	20
Paragrafo 2.2: Un breve excursus storico dal dopo guerra ad oggi	21
2.2.1: Dal dopoguerra ai primi anni 70': "La Golden age"	21

2.2.2: Dagli anni 70' a fine secolo: La de-regolazione	23
2.2.3: Il "vincolo Penrose" e l'analisi di Robinson	26
2.2.4: Alcune statistiche	27
<b>Capitolo 3: Analisi di alcune realtà aziendali e le loro innovazioni</b>	<b>30</b>
Paragrafo 3.1: Due start-up innovative e giovani: Insure e Freetrade	30
3.1.1: Insure: una storia di adattamenti, difficoltà e successo	30
3.1.2: Freetrade: la finanza per tutti	32
Paragrafo 3.2: Due giganti del web ed un colosso dell'informatica: Amazon, Netflix e Apple	34
3.2.1: La storia di Amazon: un'intuizione visionaria	34
3.2.2: Netflix e la distruzione creatrice nel mercato dei noleggiatori videoludici	36
3.2.3: Quando ad innovare radicalmente è una grande impresa: Apple e l'iPhone	38
Paragrafo 3.3: Conclusioni, riflessioni e spunti critici	40
Ringraziamenti	43
Bibliografia e sitografia	44

# Introduzione

Il lavoro si propone di esplorare il mondo delle innovazioni all'interno delle aziende con particolare focus nella distinzione tra quelle di piccole e di grandi dimensioni. Avvenimento nel quale è venuta l'intuizione di portare questo tema nell'elaborazione di questa tesi, fu durante una lezione di "management delle piccole e medie imprese", nel quale vennero ad esporre il loro caso aziendale due ex alunni Luiss che adesso sono proprietari di due imprese, ormai non più ascrivibili come start-up, che hanno posto l'innovazione al centro del loro successo. Le due aziende verranno brevemente descritte e analizzate successivamente ed è interessante constatare che una di loro viene proprio dal programma "Luiss Enlabs" l'acceleratore di start-up che, come vedremo, da una grande mano alle idee che vogliono trasformarsi in realtà.

Arrivati a questo punto gli argomenti del quale ci si è posti di approfondire in questo elaborato sono ascrivibili al carattere dimensionale delle società e a quanto esso possa influire sia nella frequenza che nel modo d'innovare.

Per affrontare questi temi si tratterà brevemente il concetto stesso d'innovazione che è certamente la base da cui iniziare ogni tipologia di discussione in merito, successivamente si ritengono di fondamentale centralità le teorie economiche pubblicate dall'economista austriaco Joseph Schumpeter, le quali avranno un ampio spazio all'interno del secondo capitolo. Porremo quindi a confronto logiche di breve periodo con quelle di lungo periodo che possono condizionare il processo innovativo all'interno di un'impresa.

Di particolare interesse sarà poi analizzare, sempre in relazione al tema principale, la storia recente dal secondo dopoguerra ad oggi, ponendo al centro del dibattito il variare delle tendenze delle imprese a crescere o a ridimensionarsi, e quindi cercare di capire le motivazioni alla base delle stesse.

Ci sarà spazio nell'ultimo capitolo per discutere delle ormai grandissime aziende che hanno cambiato profondamente il modo di vivere di ciascuno di noi, in maniera specifica Amazon, Netflix e Apple; di loro parleremo di come sono nate e come hanno coltivato il loro successo giorno dopo giorno partendo anche loro da semplici idee e poche risorse.

# Capitolo 1:

## L'innovazione

### **1.1: Alcune nozioni di base sull'innovazione**

In questo primo capitolo si avrà l'occasione di dedicare alcune pagine esclusivamente al concetto d'innovazione senza andare ad approfondire in modo particolare la sua correlazione con le dimensioni delle imprese. Temi che saranno comunque di fondamentale importanza e porranno le basi per una migliore comprensione dei successivi due capitoli.

#### **1.1.1: Novità, invenzione ed innovazione**

Questi tre concetti che, apparentemente, possono far pensare alla stessa cosa, in realtà indicano fattispecie sottilmente diverse ma comunque di grandissima importanza.

Per novità s'intende la qualità di essere nuovo, ma ciò non implica che crei valore o che sia sempre positiva, semplicemente indica qualcosa che prima di quel momento non esisteva.

L'invenzione è invece il processo che porta alla realizzazione di un'idea, la novità è il presupposto per avere un'invenzione, senza di essa non può esistere. Essa parte da un'idea e si sviluppa un processo creativo per renderla concreta ottenendo quindi l'invenzione che però, cosa molto importante, non significa che porterà creazione di valore con certezza.

Infine, l'innovazione è essenzialmente l'applicazione pratica di un'idea o un metodo che porta cambiamento e creazione di valore all'interno di un settore. Essa può derivare da una novità e da un'invenzione ma, al contrario di quest'ultima, può anche essere il risultato di qualcosa che non è necessariamente "nuovo", come per esempio la riapplicazione di un'idea già usata in un altro contesto.

Queste nozioni sono di fondamentale importanza per iniziare a discutere di qualsiasi tema riguardo all'innovazione in quanto si tratterà di temi economici ("innovare") e non solo scientifici ("inventare").

### **1.1.2: Innovazione di prodotto, di processo e altre classificazioni**

La distinzione tra innovazioni di prodotto e di processo è la più rilevante tra tutte le classificazioni, in quanto è la base per comprendere fino in fondo cosa le aziende ricercano quando si occupano di innovare.

La prima riguarda il lancio sul mercato di beni o servizi completamente nuovi o comunque interventi finalizzati ad ampliare la gamma di prodotti già esistenti, come per esempio la messa sul mercato del primo smartphone e le sue successive varianti; la seconda invece si occupa dei cambiamenti nella modalità in cui un'impresa svolge le proprie attività come interventi alla logistica, alla comunicazione e alla produzione.

È interessante notare come le due tipologie d'innovazione, sebbene molto differenti tra loro, abbiano avuto nella storia sempre un carattere di complementarità, dove spesso un'innovazione di processo ha portato ad un'innovazione di prodotto e viceversa.

Ci sono poi altre classificazioni che è importante qui menzionare e che saranno utili nei prossimi passi dell'elaborato: innovazioni "competence enhancing" o "competence destroying", innovazioni radicali od incrementali, innovazioni architettoniche o modulari.

La prima distinzione è sicuramente quella più attuale e probabilmente anche di maggiore importanza visto l'affermarsi sempre più netto di teorie aziendali che si occupano appunto di mettere al centro non più il profitto, come nelle teorie neoclassiche, ma proprio il concetto di "risorsa". Le cosiddette innovazioni "competence enhancing" prendono come oggetto il mutamento di competenze già possedute dalle aziende, mentre quelle "competence destroying" sono il frutto di competenze totalmente nuove e che rendono obsolete quelle già presenti.

La seconda classificazione riguarda la differenza tra le innovazioni radicali e quelle incrementali, nel primo caso creano una rottura completa con il passato arrivando a creare nuovi mercati con nuovi prodotti e a volte addirittura stimolano nuovi bisogni prima sconosciuti dai consumatori stessi, queste innovazioni possono far ottenere un forte vantaggio competitivo alle imprese che riescono ad appropriarsene ma necessitano di grandi investimenti e soprattutto devono sopportare enormi rischi; nel secondo caso invece si tratta di miglioramenti a prodotti o processi già esistenti, sono costanti nel tempo e sono stimolati dalla domanda, non c'è quindi alcuna rottura con ciò che li ha preceduti, non necessitano di capitali elevati e sono nella maggior parte dei casi investimenti abbastanza certi. Anche in questo caso, come nella distinzione di innovazioni

di prodotto e di processo, non ce n'è una che è migliore dell'altra ma godono del carattere della complementarità.

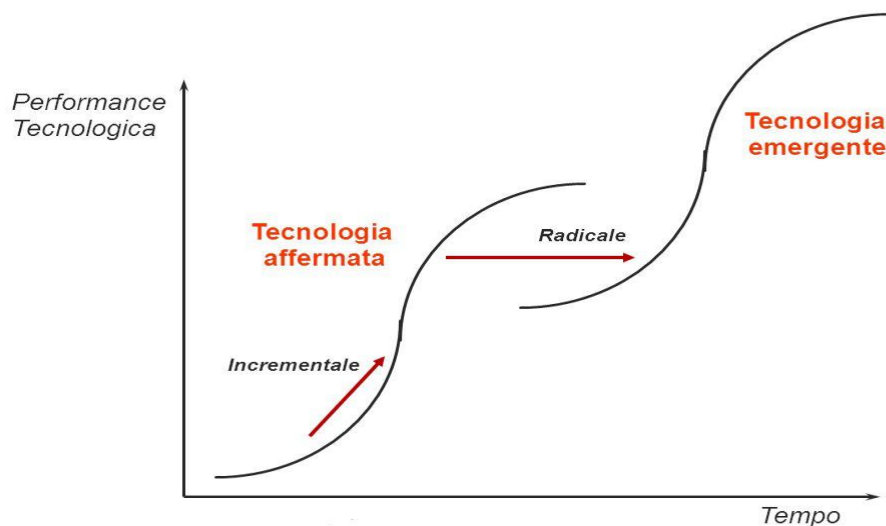
Infine l'ultima distinzione è particolarmente tecnica rispetto alle prime due e vede contrapporsi le innovazioni architettoniche e quelle modulari, in questo caso la differenza è molto più marcata perché dipende esclusivamente da cosa si va a modificare all'interno del prodotto in esame: nel primo caso a cambiare è l'intera struttura del bene o il modo in cui le sue parti interagiscono tra loro, mentre nel secondo si va a sostituire una singola componente del prodotto senza stravolgerne le basi.

### **1.1.3: La curva ad S e la dinamica della diffusione dell'innovazione secondo Rogers**

In questo paragrafo si tratterà delle tendenze che caratterizzano la maggior parte delle innovazioni in termini di adozione delle stesse. A livello empirico, la curva di diffusione ad S è una delle teorie più consolidate all'interno delle scienze sociali, tanto che molte volte le imprese che hanno a che fare con lanci di nuovi prodotti la usano al fine di fare previsioni il più accurate possibile riguardo a entrate e uscite future.

Secondo questa teoria, l'andamento della diffusione e adozione di un'innovazione non è costante nel tempo ma anzi è divisa in cinque step ben distinti che rendono appunto la curva non lineare e con questa tipica forma "ad S". Nei primi tempi in cui un nuovo prodotto viene piazzato sul mercato, solo una piccola parte di esso è disposta a pagare il prezzo, spesso anche inizialmente molto elevato, di questa novità di cui ancora non conosce molto, essi vengono nominati "innovatori" e generalmente godono di un'alta istruzione, forte propensione al rischio e alta disponibilità di risorse finanziarie; successivamente vi è la cosiddetta classe degli "anticipatori", i quali godono anch'essi di una buona istruzione e spesso sono personaggi che vantano un'eccellente reputazione tra il pubblico e quindi di frequente vengono usati dalle imprese per promuovere i loro nuovi prodotti; la terza classe di consumatori è denominata "maggioranza anticipatrice" ed è quella che prima si è fatta convincere dalle attività di marketing rispetto alla restante metà; dopodiché abbiamo la fetta della "maggioranza ritardataria" che rappresenta la parte scettica, prudente e con un basso status economico; infine vi sono i "ritardatari", i quali spesso sono persone isolate, sospettose, con relazioni sociali molto ridotte e dotate di risorse limitate.

Nella parte iniziale di questo paragrafo ci si è occupati dell'innovazione in senso statico, ovvero senza prendere in considerazione che nell'ambiente esterno all'impresa in questione possono accadere fatti che possono pregiudicare questo andamento della curva non permettendo al prodotto di raggiungere tutto il suo potenziale. Lungo la curva dell'adozione (se essa non si sposta come vedremo a breve) ci saranno miglioramenti esclusivamente incrementali perlopiù implementati dalle imprese dette "incumbent" ovvero coloro che già hanno adottato la nuova tecnologia, hanno già penetrato il settore in questione e hanno le competenze accumulate necessarie a tale scopo; ma cosa succede se in un ambiente dinamico altre aziende sviluppano nuove tecnologie che rendono obsolete quelle precedenti?



*Immagine rappresentativa della differenza tra innovazioni incrementali e radicali*

In questo caso lo spostamento non si ha lungo la curva ma bensì si avrà un vero e proprio salto della curva verso l'alto e verso destra del grafico, andando a definire quella che sarà un'innovazione radicale. Per un breve periodo, quello iniziale, ci sarà comunque un differenziale in termini di performance (e quindi di livello di adozione), ma avendo la tecnologia emergente un maggiore potenziale, arriverà il momento in cui i consumatori migreranno in massa verso di essa, mandando completamente fuori mercato quella precedente. Al contrario dei miglioramenti incrementali esposti prima, solitamente i cambiamenti radicali vengono incentivati questa volta dai nuovi entranti e non più dalle imprese già affermate nel settore che anzi vorrebbero sfruttare ancora al massimo le conoscenze apprese nell'uso della tecnologia affermata e ritardare il più possibile la sostituzione con quella emergente.



In questo paragrafo si è per la prima volta accennato a quello che sarà l'argomento principale di questo elaborato, ovvero chi è maggiormente incentivato ad innovare e se le dimensioni aziendali possano avere un ruolo fondamentale nel processo decisionale che porta ad intraprendere un percorso innovativo; analizzando la curva di diffusione si è arrivati alla conclusione che gli "incumbent", solitamente le aziende di più grandi dimensioni e con le fette di mercato più grandi, hanno maggiori incentivi a miglioramenti incrementali di una tecnologia che posseggono già e che vogliono difendere, mentre i "nuovi entranti" possono configurarsi spesso in start up con strutture organizzative molto snelle e adatte a competere in ambienti molto dinamici come possono essere quelli ad alto tasso d'innovazione tecnologica, solitamente essi promuovono innovazioni di tipo radicale.

## **1.2: Innovazione come driver del successo**

### **1.2.1: Come l'innovazione crea vantaggio competitivo**

In questo paragrafo ci si occuperà di capire in primis se tutti i tipi d'innovazione possono portare a raggiungere un vantaggio competitivo che sia sostenibile nel tempo e soprattutto se e come può un'azienda mantenerlo attraverso le generazioni.

Innanzitutto, conviene qui ricordare che sin dall'avvento del capitalismo, in particolare dalla prima rivoluzione industriale, ogni cambiamento profondo del sistema economico e, soprattutto, sociale è stato sempre guidato da grandi innovazioni radicali: basti pensare al primo vagone ferroviario con un motore a vapore, la scoperta dell'elettricità fino ad arrivare al più moderno internet. Sono tutte innovazioni che hanno portato una grande "distruzione creatrice" cambiando di volta in volta abitudini e paradigmi delle società di ogni epoca storica; certo, non bisogna arrivare a tanto per poter ottenere un vantaggio competitivo all'interno di un settore, ma ci deve pur sempre essere quel qualcosa in più che renda la tua intuizione, e poi innovazione, diversa sì dalle altre ma soprattutto commercializzabile, nel senso in cui i consumatori vedano nel tuo prodotto quel qualcosa in più per la quale sono disposti a pagare un prezzo superiore alla concorrenza.

Le domande a cui si cercherà di rispondere in questa sede saranno dunque: è possibile ottenere un vantaggio competitivo, e quindi profitti superiori alla media, attraverso l'innovazione? Una volta ottenuto, è perpetuo?

Occorre qui sottolineare che nella quasi totalità dei casi i vantaggi competitivi conquistati dalle imprese scaturiscono da innovazioni di prodotto, in risposta ad una strategia che porta a differenziarsi dalla concorrenza, ovvero da innovazioni di processo, che spesso comportano una cosiddetta leadership di costo rispetto alle imprese concorrenti. Entrambe possono portare un vantaggio competitivo alle aziende che riescono nel loro intento innovativo, ma probabilmente quella di prodotto può risultare più difficile da imitare e quindi più facile da proteggere da chi vorrebbe appropriarsene, può sembrare quindi a primo impatto che esista un modo d'innovare più proficuo e meno rischioso dell'altro ma la realtà è che dipende dal settore in cui la specifica azienda opera e non è detto perciò che tutti i mercati abbiano sbocchi per nuovi prodotti (radicale) o comunque per miglioramenti di quelli già esistenti (incrementali): basti pensare all'industria dell'acciaio, l'unico cambiamento possibile è sul processo di produzione. In risposta alla prima domanda si è quindi giunti alla conclusione che sì, portare innovazioni di successo, qualunque esse siano, permettono alle imprese di godere di un certo vantaggio competitivo.

Una volta ottenuto tale vantaggio, essendo l'ambiente esterno alle imprese di oggi molto dinamico, non è scontato e per nulla semplice per le stesse riuscire a conservarlo nel tempo, non basta quindi per un'azienda innovare una volta e continuare per inerzia: soprattutto nell'era che stiamo vivendo oggi, le innovazioni hanno un ciclo di vita sempre più breve dovuto al fatto che in poco tempo nuove tecnologie possono facilmente rendere obsolete quelle odierne. Quindi in definitiva, conviene spendere molte risorse per innovare se quel vantaggio dura sempre meno? La verità è che non è semplice rendere un vantaggio competitivo sostenibile, ma è possibile; la risposta è continuare ad innovare costantemente, destinare una somma fissa ai dipartimenti di ricerca e sviluppo interni alle aziende (se sono abbastanza grandi da permetterselo), adottare una struttura organizzativa flessibile in modo da poter reagire velocemente all'ambiente esterno e avere competenze multifunzionali e adattabili ad ogni situazione che l'azienda si troverà ad affrontare.

Un ulteriore approfondimento su questo tema può riguardare ancora una volta la differenza tra le innovazioni radicali e incrementali, ed anche qui si troverà qualche spunto di riflessione sulle dimensioni delle imprese in rapporto ai diversi tipi d'innovazione. Nel primo caso, intuitivamente

esse porteranno alla creazione del vantaggio competitivo se l'impresa in questione sarà capace di appropriarsi del valore creato dallo stesso e, come abbiamo avuto e avremo modo di analizzare, spesso si tratta di aziende non di grandi dimensioni che entrano in nuovi mercati con prodotti nuovi e che riescono a cambiare completamente il settore in cui riescono a penetrare; quando invece parliamo d'innovazioni incrementali, solitamente esse permettono alle aziende di mantenere il proprio vantaggio e quindi a renderlo "sostenibile", nella maggior parte dei casi sono miglioramenti a tecnologie già possedute e sfruttate dalle imprese comunemente chiamate "incumbent", ovvero già ben presenti nel settore, che di solito godono di grandi dimensioni e con conoscenze molto approfondite per quanto riguarda il proprio mercato e prodotto.

In conclusione, non bisogna confondere "sostenibile" con "perpetuo" perché per quanto l'azienda possa essere brava in quei miglioramenti incrementali, la tendenza a focalizzarsi sul proprio ambiente interno e non rendersi conto che al proprio esterno qualcosa sta cambiando, permette ai già visti "nuovi entranti" di entrare nel mercato con nuovi prodotti o nuove tecnologie che renderanno quelle degli incumbent totalmente obsolete senza che gli stessi se ne riescano ad accorgere in tempo. Nella storia dell'ultimo secolo ne abbiamo di esempi da esporre in merito, come per la azienda italiana "Olivetti S.p.a." che godeva della fama di essere una delle aziende più importanti al mondo per quanto riguardava calcolatori, elettronica e macchine da scrivere ma che poi è stata scalzata da imprese che hanno saputo guardare oltre e anticipare i tempi con l'introduzione di nuovi prodotti e design come i personal computer di "Apple".

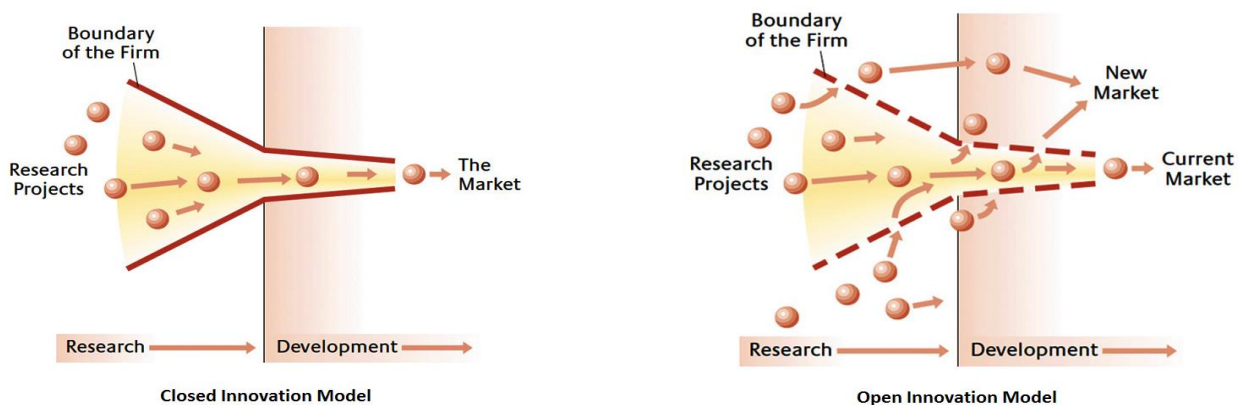
### **1.2.2: Il concetto di "Open Innovation"**

Fino allo scadere dello scorso secolo, il processo legato all'innovazione era sostanzialmente chiuso e rimaneva vincolato all'interno delle grandi corporations, spesso americane, che potevano permettersi investimenti cospicui nei loro dipartimenti di ricerca e sviluppo, che raramente intrattenevano collaborazioni ed erano quasi del tutto inesistenti scambi di conoscenza ed informazioni con l'ambiente esterno all'impresa. Con l'avvento della globalizzazione, questo modello ha mostrato tutti i suoi limiti e il concetto di "Open Innovation" si è imposto come strategia dominante.

Il concetto di innovazione aperta è stato coniato per la prima volta da Henry Chesbrough, ricercatore ed economista americano che ha avuto la possibilità di lavorare sia per le imprese private che per gli atenei universitari. L'autore sostiene che:

*“L'innovazione aperta è un paradigma che afferma che le imprese possono e debbono fare ricorso a idee esterne, così come a quelle interne, e accedere con percorsi interni ed esterni ai mercati se vogliono progredire nelle loro competenze tecnologiche”* (Chesbrough, Open Innovation: Researching a New Paradigm, 2006)

Seguendo le sue intenzioni, insegnerà ad Harvard dal 1997 al 2003, anno in cui pubblicherà il suo libro *“Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology”*, un saggio dove sottolinea come il periodo dell'innovazione “chiusa” si era concluso e di come il paradigma delle grandi aziende americane aveva cominciato a non dare i risultati precedenti visto l'alto tasso di rischiosità e gli alti costi che avevano raggiunto le attività di ricerca e sviluppo. Occorreva quindi passare ad una logica di apertura e condivisione, ma soprattutto di collaborazione sia con gli atenei che con le diverse entità che orbitano intorno alle aziende. Cercando una definizione specifica di open innovation, il professor Chesbrough ha provato a spiegarla come un modello di innovazione distribuita che coinvolge afflussi e deflussi di conoscenza gestiti in modo mirato tra i confini dell'organizzazione fino a generare anche ‘spillover’, il fenomeno che avviene quando un'attività economica produce effetti positivi anche oltre gli ambiti per cui agisce.



*Immagine rappresentativa dei flussi di conoscenza (Fonte – Chesbrough 2003)*

Questo processo di profondo cambiamento che sta attraversando il nostro sistema economico, nonostante sia iniziato circa venti anni fa, avanza ancora in maniera graduale e solo negli ultimissimi anni ha iniziato a dare seriamente i suoi frutti. Le grandi corporations si stanno

lentamente rendendo conto che le conoscenze e i talenti viaggiano ad una velocità sempre maggiore e non è proficuo cercare di spendere risorse per trattenerle in azienda ad ogni costo. In questo contesto s'inseriscono le "start-up", imprese giovani e solitamente di modeste dimensioni che contribuiranno in maniera significativa al processo innovativo.

Per concludere, ma torneremo comunque sull'argomento, può risultare illuminante la citazione di Solomon Darwin, direttore esecutivo del "Garwood Center for Corporate Innovation" della "Haas School of Business presso la University of California" (Dove Henry Chesbrough coniò il termine "open innovation") alla rivista online "EconomyUp":

*«Da un lato le grandi aziende sono dinosauri che hanno bisogno di innovazione e per questo si rivolgono alle giovani imprese. Dall'altro le giovani imprese, simili a uova, hanno bisogno di un ambiente protettivo che faccia loro da incubatore per crescere bene e rafforzarsi.» (Solomon Darwin, intervista alla rivista "EconomyUp" pubblicata su YouTube, 20 aprile 2016, Url nella sezione dedicata alla sitografia)*

## Capitolo 2:

# Teorie sull'innovazione ed evidenze storiche

### 2.1: L'innovazione secondo Schumpeter

Prima di passare all'analisi approfondita di questo particolare campo in relazione a quanto l'autore ha trattato, risulterà utile discutere brevemente della sua storia e soprattutto dell'importanza che ha rivestito Schumpeter nella ricerca e nello studio dei fatti economici che interessavano tutta la società del XX secolo.

Joseph Alois Schumpeter nacque a Třešt', Moravia, una piccola cittadina che adesso si trova nella Repubblica Ceca ma che al tempo faceva parte dell'impero Austro-Ungarico, nel 1883. Dopo la morte del padre si trasferì con la madre a Vienna, luogo nel quale conseguì la laurea in Diritto con specializzazione in Economia in cui per la prima volta fece conoscenza con la teoria marginalista sotto la guida del professor von Wieser che condizionò particolarmente le sue prime analisi economiche. Successivamente, dopo alcune esperienze come professore universitario, presidente della Biedermann Bank e addirittura una breve parentesi da ministro delle Finanze della repubblica austriaca, si trasferì negli Stati Uniti dove lo appassionarono l'empirismo americano e le peculiarità di quel sistema economico, al tempo profondamente diverso da quello europeo; in questa che si può definire seconda parte di vita Schumpeter mutò in maniera importante la sua precedente visione di sviluppo e innovazione che aveva coltivato in Europa. Dal 1932 fino al 1950, anno della sua morte, si dedicò all'insegnamento nella prestigiosa università di Harvard.

Nei suoi lavori Schumpeter evidenziò il ruolo fondamentale dell'imprenditore nello sviluppo dell'economia e soprattutto della concessione del credito a quest'ultimo da parte delle banche per finanziare i loro progetti ed invenzioni. Sempre all'autore va conferito il merito di aver per primo parlato delle differenze tra innovazioni ed invenzioni e di aver pensato ad una "teoria delle innovazioni" che spiegasse l'evoluzione dell'economia ed i suoi cicli ondulatori, fino ad arrivare a sostenere che il capitalismo degli anni cinquanta stava gradualmente tendendo a forme di

socialismo che portavano ad un progressivo esaurimento della proprietà individuale dei mezzi di produzione (si può pensare a quelle che oggi vengono chiamate “public company”), pur sempre criticando la marxista lotta di classe come canone d’interpretazione storica.

Nei prossimi due sottoparagrafi si approfondiranno due visioni profondamente distinte dell’autore e che naturalmente risulteranno interessare particolarmente per la discussione del tema principale di questo elaborato, esse possono essere riassunte in due importanti opere anche se non esauriscono completamente il dibattito poiché andrebbero ricomprese anche quelle cronologicamente vicine alle medesime: “Teoria dello sviluppo economico” (1912) e “Capitalismo, socialismo e democrazia” (1942)

### **2.1.1: Il primo Schumpeter: l’imprenditore al centro del processo innovativo**

Elemento cruciale delle analisi dell’economista austriaco, è la presa di coscienza del fatto che il modello capitalistico presuppone una trasformazione continua dell’ambiente in cui operano individui ed istituzioni, e tale cambiamento deriva sì da iniziative dei primi, ma non senza il sostegno dei secondi in un rapporto di complementarità. Nella sua opera, “Teoria dello sviluppo economico”, e in generale in tutte quelle in cui Schumpeter si trovava in Europa, esaminò scrupolosamente la struttura industriale europea a cavallo tra il XIX e il XX secolo costituita prevalentemente da piccole imprese e ne sottolineò: l’assenza di barriere all’entrata, la consistente presenza di nuove imprese e l’esistenza di nuovi imprenditori con idee innovative.

In una situazione iniziale di stazionarietà, teoricamente di concorrenza perfetta e quindi di assenza di profitti, l’esistenza di un imprenditore che porta innovazione in un mercato o che addirittura ne crea uno nuovo, spezza il precedente equilibrio e crea quel processo che l’autore definisce di “distruzione creatrice”; da questa azione di rottura egli percepirà un profitto dal momento in cui sfrutterà l’innovazione e riuscirà, a titolo esemplificativo, a produrre ad un prezzo più basso rispetto alla concorrenza. Successivamente, le altre imprese che già operavano nello stesso mercato, ma anche quelle che vi entreranno intravedendo la possibilità di profitti, procederanno ad introdurre la stessa innovazione (concetto di imitazione) permettendo così la sua diffusione e l’azzeramento di utili anomali tornando nuovamente alla situazione iniziale di equilibrio; tutti questi passaggi delineano secondo l’autore il processo di sviluppo e di creazione della ricchezza

tipico di un modello capitalistico. Ogni nuovo equilibrio raggiunto sarà caratterizzato da allocazioni dei fattori produttivi più efficiente.

Schumpeter fu uno dei primi, distaccandosi in parte dalle teorie neoclassiche sostanzialmente di concezione statica, a parlare di processi dinamici all'interno dell'economia e ammettendo l'esistenza di punti di rottura dell'equilibrio di concorrenza perfetta, dando spiegazione in questo modo del concetto di "ciclo economico"; l'innovazione esogena portata dai nuovi imprenditori rappresenta il fattore dinamico di squilibrio a cui fanno seguito profitti temporanei ed imitazione dei concorrenti e quindi una fase espansiva del ciclo, essa continua fino al momento in cui tutte le imprese hanno adottato la nuova scoperta e i prezzi tornano ai livelli concorrenziali, inaugurando una fase depressiva e un nuovo punto di equilibrio statico, come già detto di norma efficientemente di livello superiore rispetto al precedente.

In questa sua prima visione quindi l'economista prende atto di quello che osserva nel sistema economico europeo di quel periodo e tenta di spiegarlo nel modo in cui si è discusso in questo paragrafo, esaltando il ruolo del piccolo imprenditore nel processo innovativo e di creazione della ricchezza nel sistema capitalistico dei primi anni del '900.

### **2.1.2: Il secondo Schumpeter: la public company americana**

Come già accennato, poco prima che la Germania divenisse nazista, Schumpeter si trasferì negli Stati Uniti per insegnare nell'università già al tempo molto rinomata di Harvard, in cui ebbe l'opportunità di confrontarsi e di scambiare interessanti opinioni con numerosi altri studiosi di rilievo; inoltre, non ci mise molto tempo per rendersi conto che l'apparato industriale ed economico statunitense fosse profondamente diverso da quello europeo, pur sempre permanendo in un'ottica capitalistica.

Come per la stesura del libro discusso nel paragrafo precedente, in "Capitalismo, socialismo e democrazia" l'autore utilizzò come base per le sue teorie la semplice osservazione ed analisi statistica dell'ambiente in cui le imprese americane operavano, ovviamente facendo uso frequente di interviste anche personali all'interno delle stesse aziende. La scoperta che conseguì a tale ricerca fu che al contrario del sistema europeo, quello statunitense fosse caratterizzato da: elevate barriere all'entrata, alta concentrazione e soprattutto una forte formalizzazione del processo innovativo tramite la costituzione e ingenti investimenti di risorse in laboratori di ricerca e



sviluppo. A seguito di tali conclusioni, l'economista austriaco formulò nuove teorie a tratti fortemente contrapposte a quelle precedenti che vedevano il piccolo imprenditore "nuovo" al centro della crescita tecnologica ed economica; egli constatò che l'innovazione viene prodotta nelle grandi imprese e che le stesse reinvestivano i profitti scaturiti nelle loro strutture di ricerca che permettevano di mantenere più a lungo rendite monopolistiche e maggiore appropriabilità delle proprie scoperte, che in un regime concorrenziale formato da tante piccole realtà risultava molto complesso. Sparisce quindi in questo contesto l'importanza dell'imprenditore per fare spazio a quelle che in quel periodo si stavano imponendo come grandi compagnie "pubbliche", non nel senso istituzionale del termine ma specificando una frammentazione importante della proprietà di quelle imprese che permetteva grandi afflussi di denaro al loro interno sia come capitale di rischio che di credito (maggiore affidabilità per le istituzioni bancarie).

Ovviamente, nei libri citati in precedenza l'economista non ha toccato esclusivamente questi punti ma, siccome in questo elaborato si discute in particolare di questi argomenti non sembra essere utile fare digressioni non pertinenti all'obiettivo finale dello stesso.

### **2.1.3: Due modelli alternativi**

Le due teorie discusse fino ad ora potrebbero portare a pensare che i precetti di Schumpeter si siano evoluti nel tempo rinnegando tutto ciò che attiene alla prima parte e sancendo che il modello che si è imposto alla fine sia quello dominato dalle grandi imprese, semplicemente perché è l'ultimo trattato cronologicamente dall'economista. In questo modo s'incorrerebbe in un errore di grande superficialità perché così non è; si procederà per gradi poiché ciò di cui in questo sottoparagrafo si discuterà sarà di fondamentale importanza.

Prima di tutto appare utile mettere in primo piano le differenze culturali e sociali che sono scaturite dalle diverse strade intraprese nella storia dalla popolazione europea ed americana. Per quanto riguarda gli Stati Uniti, sicuramente sono stati principalmente influenzati dalla cultura anglosassone più che da quella continentale e non solo fino alla dichiarazione d'indipendenza (1776) ma ovviamente per tutto l'arco della loro storia, inoltre risulta ancora più ovvio che, mentre in Europa la civiltà si sviluppava da millenni ormai, in America le cose non stavano esattamente così e vi era un intero continente pronto per essere scoperto e sfruttato partendo da zero, come ultimo ma non meno importante fattore vi è una mentalità fortemente guidata dalla voglia di

successo e di guadagno da parte dei primi pionieri che si stanziarono e che andavano alla ricerca del cosiddetto “sogno americano”, coloro che diventeranno poi gli ascendenti delle generazioni postume. Tutto questo ha portato gli Stati Uniti ad avere nel tempo una propensione più accentuata verso il sistema capitalistico, la ricerca di opportunità e il ricorso al mercato come forma di finanziamento.

Quanto spiegato fino a questo punto non significa che nella “Vecchia Europa” non si sia sviluppato un certo capitalismo ma che in un certo senso la storia precedente che ha coinvolto in particolare i paesi continentali ha avuto un peso importante nella formazione del loro sistema economico; basti pensare che al contrario degli americani, gli europei hanno sperimentato nei loro territori altri tipi di modelli, come per esempio quello latifondista che ha profondamente rallentato lo sviluppo dell’economia e ha lasciato comunque strascichi per tutti i secoli successivi, inoltre di fondamentale importanza vi era anche il fatto che mentre in America sono riusciti a formare un’unione per l’appunto di tutti gli stati che si erano formati, in Europa vi erano ancora profonde divisioni e il commercio era ancora limitato tra le nazioni, non è un caso che per i primi si parlava di guerre civili e per i secondi di guerre tra entità diverse e separate; per capire ancora meglio la differenza, bisogna arrivare al 1985 con la firma del “Trattato di Schengen” per avere un sistema di scambi commerciali aperto tra gli stati europei. Questo ha permesso ai sistemi anglosassoni, e in particolare quello americano, di sviluppare un capitalismo per alcuni versi molto differente da quello europeo.

Avendo messo in chiaro questi punti appare ormai chiaro che la chiave di lettura nelle opere di Schumpeter non può essere la data di pubblicazione delle stesse ma risiede nelle diverse culture e nella diversa storia che egli stesso ha avuto modo di conoscere nel corso della sua vita, l’una da più giovane, l’altra da più anziano. In sostanza quello che l’autore vuole mettere nero su bianco non è dimostrare quale sia il modello migliore in assoluto o quale sia quello in generale più efficiente in termini di sviluppo tecnologico e allocazione dei fattori produttivi, ma semplicemente illustrare e cercare di dare una spiegazione teorica di ciò che osserva nei diversi sistemi esaminati.

Dopo aver chiarito che il fattore cronologico non esaurisce l’analisi delle opere trattate, appare doveroso sottolineare anche che quello “geografico” a sua volta risulta non abbastanza per definire in maniera esatta i confini delle stesse. Dagli studi dell’economista si possono quindi estrapolare due modelli distinti che niente hanno a che fare con gli elementi discussi in precedenza ma che appunto vedono i cicli economici di un’industria al centro del dibattito.

Innanzitutto, si distinguono a grandi linee due tipi di mercato dei quali già si è avuto modo di parlare: mercati fortemente concentrati e mercati concorrenziali. I primi sono caratterizzati da elevate barriere all'entrata, alta capacità di appropriazione delle rendite che derivano dalle proprie innovazioni ma è anche vero che essendo la concorrenza molto limitata non vi è neanche un forte incentivo ad introdurre vere novità di carattere radicale. Di contro, i secondi sono contraddistinti da quasi totale assenza di barriere all'entrata, elevati incentivi per l'introduzione d'innovazioni per ottenere profitti extra rispetto alla folta schiera di imprese concorrenti ma, in questo caso, impossibilità di appropriarsi in maniera duratura di queste rendite derivate. Si tiene a precisare che le distinzioni qui elencate non si riferiscono più a mercati intesi come sistemi economici di alcuni paesi piuttosto che altri, anche se certamente può succedere che vi siano delle compatibilità, ma identificano diverse "industrie", ovvero come settori o segmenti dell'intero ambiente economico. In quest'ottica si cercherà di dare una spiegazione più approfondita del concetto di "ciclo di vita di un'industria" in rapporto alle innovazioni e alle dimensioni delle imprese.

Al nascere di una nuova industria l'incertezza è molto elevata e, spinte dalle occasioni di profitto, il tasso di entrata di nuove imprese nel mercato è molto alto; in questo contesto il ruolo di innovatrici appartiene agli imprenditori e in particolare alle aziende di piccole dimensioni che portano innovazioni di qualsiasi tipo, da non dimenticare però che nella maggior parte dei casi fautrici di questa nascita sono invece prettamente quelle radicali. In seguito, quando l'industria si sviluppa e il cambiamento tecnologico segue delle traiettorie ben definite, le barriere all'entrata, le economie di scala, le curve di apprendimento e le risorse finanziarie possedute divengono sempre più importanti e le grandi imprese dominano l'attività innovativa del settore, prediligendo in questo caso innovazioni di tipo incrementali con l'obiettivo di mantenere posizioni monopolistiche nello stesso. Tuttavia, quanto detto fino ad ora non significa che questo processo sia unidirezionale e che quindi un mercato più "anziano" rimanga tale per l'eternità, ma anzi può benissimo accadere che all'interno di un settore maturo faccia il suo ingresso un nuovo prodotto che permetterebbe all'industria di diventare ancora una volta incerta e stimoli nuove imprese a contendersi il posto di monopolista. Messi in chiaro questi punti, si può ora ben intendere il concetto di ciclo come un continuo alternarsi dei due modelli discussi fino ad ora.

Si è quindi dimostrato in questo paragrafo che non esiste una regola precisa che riesca a identificare in maniera assoluta il tipo di mercato migliore, ma che anzi il tutto è relativo ad una

serie molteplice di fattori storici, culturali e, come ultimo, dipendente dal punto in cui si trova una determinata industria in un preciso ciclo di vita della stessa.

#### **2.1.4: L'innovazione a grappoli**

Per Schumpeter, l'innovazione cambia nel tempo e nello spazio e spesso si concentra in specifici settori, ma anche in aree e periodi di tempo determinati. Per esempio, nel diciannovesimo secolo il Regno Unito rappresentava il più importante centro innovativo del globo, cosa che gli permise di ottenere una produttività molto più elevata rispetto ad ogni altro paese; in seguito questo ruolo fu investito dalla Germania, soprattutto per quanto riguardava le tecnologie chimiche ed elettriche; successivamente fino ad oggi sono stati gli Stati Uniti a detenere questo primato tramite lo sfruttamento di economie di scala e di scopo e sulla produzione e distribuzione di massa che le ha permesso di affermarsi come prima superpotenza sia militare che economica; infine il futuro potrebbe riservare alla Cina l'onore e l'onere di rivestire questa carica visto l'alto tasso di crescita di ricchezza anche e soprattutto guidata da alti investimenti in ricerca e sviluppo.

L'economista in questione riteneva che la competizione tecnologica fosse il motore dello sviluppo economico. L'impresa che riesce con successo ad introdurre un'innovazione all'interno di un mercato, nuovo o esistente, come già avuto modo di dimostrare otterrà benefici in termini di profitti extra fino a quando le cosiddette imprese imitatrici faranno a loro volta ingresso nel settore provocando una crescita importante dello stesso. Esse avranno però lo stesso buon risultato laddove applichino miglioramenti all'innovazione originaria, divenendo loro stessi innovatori; questo perché un'innovazione importante ne facilita ulteriori nello stesso campo o in quelli simili e perciò la sua diffusione diventa un processo creativo in cui la sua introduzione spiana la strada ad una successione di innovazioni correlate. Prima o poi, tutto questo rallenterà facendo tornare ad un livello pressoché concorrenziale i profitti.

In questo modo, si è tentato di dare una spiegazione ancora più dettagliata del concetto di cicli economici citando ed illustrando la "Schumpeteriana" innovazione a grappoli; secondo questo modello, si avrà quindi periodo di espansione economica quando si noterà una fitta presenza di innovazioni nel mercato e, al contrario, si avrà depressione o stagnazione quando queste diminuiranno.

## **2.2: Un breve excursus storico dal dopo guerra ad oggi**

Al fine di avere più elementi per avere una visione più ampia possibile nell'analisi di quello che è l'argomento principale di questo elaborato, risulterà molto efficace discutere di ciò che è successo nell'ambiente economico dal secondo dopoguerra fino ad arrivare ai giorni nostri, in modo tale da avere ben chiaro il sentiero che il mondo ha percorso, e sta percorrendo, e per capire dove arriverà nel futuro.

Nell'ultimo sottoparagrafo del capitolo ci si occuperà di analizzare e commentare alcune statistiche interessanti pertinenti a ciò di cui si è parlato fino a quel punto.

### **2.2.1: Dal dopoguerra ai primi anni 70': "La Golden age"**

Oggetto principale dell'indagine saranno per forza di cose quei paesi che sono ascrivibili come "industrialmente sviluppati" e in questa prima parte ci occuperemo di esaminare le motivazioni alla base dell'enorme crescita economica che si verificò in quegli anni, con un occhio di riguardo alla struttura dimensionale che ha caratterizzato l'ecosistema industriale di questo periodo.

Durante questo lasso di tempo, tutto l'occidente (ma anche alcune realtà come quella giapponese) sperimentò un forte incremento della produttività e una crescente industrializzazione, il tutto accompagnato da una bassa inflazione e disoccupazione e un basso grado d'integrazione internazionale; questione altrettanto importante fu una relativa stabilità finanziaria ed una forte regolazione sia sui mercati finanziari che reali, compreso quello del lavoro.

Dal lato reale, durante la Golden age il commercio estero svolge sì un ruolo rilevante poiché è in continua crescita, ma è ancora marginale rispetto a quello interno che si è imposto come vero trainante dell'incremento degli utili aziendali di questo periodo; esso si è retto in particolare grazie ad una straordinaria espansione relativa ai consumi che non solo ha avuto il ruolo di mantenere sostenuta la domanda aggregata, ma che ha anche permesso alle imprese di poter pianificare in maniera adeguata incrementi di capacità produttiva in un ambiente di stabile crescita del mercato. Altro fattore determinante che diede una forte spinta fu l'esigenza di una ricostruzione post-

bellica, perlopiù europea, che venne almeno per la prima parte agevolata dagli aiuti ERP (European Recovery Programme), anche famosi con il nome di “Piano Marshall”.

Nel versante finanziario, il 22 luglio 1944, al ridosso della fine del conflitto mondiale, le grandi potenze accettarono il piano messo a punto dal delegato per il Tesoro americano, Henry Dexter White, e da quello inglese, John Maynard Keynes, tra gli economisti più importanti del 900', che proponeva un sistema di cambi fissi con il dollaro, il quale fu eletto a valuta principale; per raggiungere questo obiettivo di stabilità e di eliminazione del rischio di cambio nei commerci internazionali, furono istituiti a seguito della conferenza il Fondo Monetario Internazionale (FMI) e la banca internazionale per la ricostruzione e lo sviluppo (Banca Mondiale). Le istituzioni formatesi a seguito degli accordi svolsero inoltre il compito di contenere al minimo il ruolo della speculazione, contribuendo a mantenere bassi i costi di raccolta di informazione esterna alle imprese e rendendo ragionevolmente prevedibili i rendimenti attesi degli investimenti essendo i rischi inflazionistici praticamente assenti; in questo sistema, il rischio di cambio estero venne sopportato dal settore pubblico.

Questo contesto macroeconomico è l'ideale per le imprese che vogliono crescere e svilupparsi, in queste condizioni infatti il problema principale non è quello di stabilizzare la domanda finale, che già di per se lo è, ma è proprio l'offerta a destare preoccupazioni e, poiché in quel periodo i costi fissi ancora non erano problematici essendo il prezzo dell'energia ancora relativamente basso, ciò che poteva influenzarla negativamente era quasi esclusivamente l'eccessiva dipendenza dai mercati intermedi; in questo ambito la minimizzazione del rischio consiste nel garantire che l'accesso a valle, con la distribuzione, e a monte, con le forniture, non venga perturbato da occasionali interruzioni causate da eventi esterni all'impresa, in poche parole richiede che le aziende integrino tutte le attività di cui possono sopportare l'organizzazione al loro interno. Lo sviluppo industriale segue quindi un percorso di crescente integrazione verticale, e quindi di aumento dimensionale, favorito da un contesto caratterizzato da una forte prevedibilità degli eventi.

Questo è il periodo della cosiddetta produzione di massa che porta con sé innovazioni perlopiù di processo in quanto, come già sottolineato, fattore di gran lunga più importante era mantenere sostenuta l'offerta e accrescere la produttività delle imprese; per questo motivo si svilupparono in maniera particolare economie di scala e di scopo che potevano esser sfruttate soltanto se le aziende avessero raggiunto una certa dimensione. Il carattere fortemente standardizzato dei beni

e dei processi per produrli fa sì che si afferma definitivamente nelle grandi corporazioni una logica di tipo procedurale sotto forma di precise “routine” e, viste le enormi scale dimensionali raggiunte, anche la figura del manager delegato distaccato dalla proprietà. Inoltre, la strategia più efficace per ridurre i rischi non poteva che rimanere quella di diversificare con il risultato di avere delle estensioni di tipo conglomerale, facendo ingresso in mercati del tutto indipendenti dal “core business” aumentando in questo modo ancora le dimensioni medie.

Sparisce quindi in questo contesto la centralità dell'imprenditore nel processo di sviluppo tecnologico e innovativo per fare spazio alle grandi compagnie, e non a caso è proprio questo il periodo in cui Schumpeter sviluppava le sue ultime teorie.

### **2.2.2: Dagli anni 70' a fine secolo: La de-regolazione**

Grossomodo all'inizio del 1970 si consumò una frattura importante all'interno del contesto economico e che, soprattutto in Italia, vide delinearsi una discontinuità senza precedenti nella storia dello sviluppo industriale, individuando una vera e propria inversione di tendenza del “pattern” dimensionale delle imprese. Così come Golden Age e grande azienda si tenevano a vicenda, analogamente il suo dissiparsi a seguito del cambiamento strutturale che si analizzerà farà emergere un nuovo quadro di riferimento macroeconomico e istituzionale per tutti gli operatori del mercato, il quale spingerà gli stessi a cambiare radicalmente le forme attraverso il quale si realizza la divisione del lavoro, passando da una logica “gerarchica” propria delle grandi compagnie, ad una strettamente di mercato. Come nel sottoparagrafo precedente si procederà per gradi.

Sul piano reale, si è dovuto innanzitutto far fronte a due shock cosiddetti “petroliferi” esogeni al modello di sviluppo di cui si discute, esattamente negli anni 1973 e 1979, con il risultato di una crescita repentina dei prezzi degli input energetici che hanno accelerato il processo inflazionistico già iniziato pochi anni prima con la rigidità dei salari, il quale ha indebolito il potere d'acquisto degli individui. Come già accennato, all'inizio del “Periodo d'oro” l'apertura internazionale dei commerci era limitata e l'economia dei paesi sviluppati era trainata soprattutto dalla domanda interna di beni industriali, basti pensare che il “Trattato di Roma”, il quale apre all'integrazione internazionale, è datato 25 marzo 1957; con lo sviluppo industriale però la pressione concorrenziale estera, soprattutto tra i paesi industrializzati, cresce nel tempo e implica non solo

che una quota crescente dei consumi venga assorbita da un numero sempre maggiore di produttori, ma anche che sia influenzata dall'andamento dei cambi e dei prezzi relativi. La domanda diventa quindi più volatile sia per queste ragioni, sia perché mano a mano che un'economia si sviluppa aumenta il suo grado di differenziazione, nel senso che la struttura dei consumi evolve e gli individui, accresciuto il loro potere economico e quindi il loro benessere, non si accontentano più di prodotti standardizzati; tutto questo ha portato dunque per la prima volta dopo tanti anni ad un'incertezza di mercato relativa appunto ad una domanda non più stabile.

L'inasprimento della concorrenza ebbe molteplici effetti, il primo dei quali fu una compressione marcata dei profitti che spinse le imprese ad abbandonare le attività che niente hanno a che fare con il "core business"; tutto ciò che poteva essere acquistato sul mercato ad un prezzo inferiore, lo si smetteva di produrre, si giunse quindi ad un periodo di "dis-integrazione" che porto con sé problemi di natura occupazionale a causa del ridursi delle dimensioni aziendali e quindi del volume generale degli occupati.

Ancora più importante risultò invece la profonda spaccatura con il passato dal lato finanziario, in cui nel 15 agosto del 1971 il presidente americano Richard Nixon dichiarò l'inconvertibilità del dollaro in oro segnando l'inizio di un periodo di forte turbolenza dei tassi di cambio e che mise la parola fine a ciò che ha contraddistinto di più la Golden Age, ovvero la stabilità finanziaria. Entrò in gioco quindi una profonda incertezza nei mercati che scoraggiò in maniera importante i grandi investimenti per una serie di motivi: l'inflazione esplose, i tassi nominali crebbero a dismisura ed era difficile per le imprese compiere delle previsioni attendibili su quelli reali; questo clima contribuì a concentrare sempre di più le aziende sul loro business principale abbandonando la logica di controllo del rischio tramite la diversificazione. Il combinato di una sopravvenuta incertezza di mercato, dovuta all'imprevedibilità della domanda, e finanziaria, in cui i costi di raccolta delle informazioni s'impennano, portò le imprese ad attuare una disgregazione sia in senso verticale che orizzontale del processo produttivo, restringendo così le loro dimensioni.

Al di fuori di questo quadro logico, la letteratura ha poi spostato l'analisi anche su altri fattori che hanno contribuito all'esaurirsi del periodo di concentrazione delle imprese, muovendosi su un piano prettamente storico. Possono classificarsi due tipi di "shock" che hanno influito particolarmente: quelli di tipo esogeno, ossia esterni al modello, e quelli di tipo endogeno, interni allo stesso. Tra i primi rientrarono sicuramente le già citate crisi petrolifere degli anni '70 che ebbero come effetto quello di spingere le imprese verso produzioni meno energicamente



intensive, le quali generalmente erano proprio quelle che sfruttavano le economie di scala; altro fattore importante ascrivibile a questa categoria di eventi esterni fu l'enorme salto tecnologico sperimentato in media da tutti i settori e soprattutto, come già accennato, riguardando le innovazioni di processo, le quali permisero alle imprese di dividere ed esternalizzare alcune fasi del processo di produzione di un determinato bene, mentre precedentemente risultava conveniente produrlo solamente raggiunto un determinato livello di output e quindi di dimensione. Per quanto riguarda invece gli shock endogeni l'esplosione inflazionistica già citata ha compresso di molto il valore reale dei salari che non riuscivano a stare al passo dell'aumento dei prezzi e quindi la quota di reddito destinata ai risparmi rispetto ai consumi diminuì fortemente, con il risultato di un calo degli investimenti in generale; inoltre la domanda appare molto più frammentata in questo periodo di quanto non lo sia mai stata precedentemente, esito di un reddito pro-capite crescente. Stava terminando l'era della "mass production" mentre stava per nascere quella della domanda differenziata, che più si conciliava con la piccola dimensione delle imprese.

Infine, all'inizio degli anni '90 e specificatamente in Europa, iniziò l'epoca delle liberalizzazioni, volute fortemente dall'Unione europea, contenute in un contesto appunto di de-regolazione sotto tutti i punti di vista; esse andarono ad identificare un insieme di norme dirette a provocare la creazione di un mercato libero ed efficiente anche in quelli in cui le barriere legali ne limitavano fortemente la contendibilità, in questo modo la semplice possibilità che un'impresa potesse entrare in un mercato obbligava quelle già esistenti a comportarsi in modo competitivo; basti pensare alle varie privatizzazioni che hanno investito molti settori di pubblica utilità come ad esempio la telefonia, l'energia elettrica, il trasporto, la farmaceutica e l'intermediazione bancaria. Ne derivò quindi ancor di più una generale tendenza, al contrario di ciò che aveva contraddistinto gli anni precedenti, a rimuovere ogni ostacolo o ingerenza che lo Stato potesse svolgere all'interno dell'economia, privilegiando un sistema fondato sulla concorrenza e l'apertura dei mercati oltre i confini nazionali.

Appare quindi chiaro come tornò centrale la figura dell'imprenditore e della piccola dimensione come perno del nuovo sistema economico che si stava formando perché più si adattava alle condizioni ambientali che si erano venute a creare; anche dal punto di vista innovativo riprese piede la "distruzione creatrice" del primo Schumpeter che si è analizzata nella parte iniziale del capitolo, portando con sé una nuova ondata di innovazioni profondamente radicali, appartengono infatti a quest'epoca le introduzioni di internet, cellulari e personal computer.

### 2.2.3: Il “vincolo Penrose” e l’analisi di Robinson

Non è affatto scontato che una maggiore incertezza e gli altri presupposti visti in precedenza portino per forza di cose ad una frammentazione delle imprese; al contrario, alcuni autori come gli economisti Coase e Williamson affermarono che proprio questo clima induceva gli operatori economici a concentrarsi per far fronte alle minacce esterne in continuo mutamento. Per spiegare in maniera più efficace allora i motivi che hanno indotto le aziende ad intraprendere quel percorso di “downsizing” prima discusso si tratterà dei precetti dell’economista Austin Robinson, con l’ausilio però fondamentale di Edith Penrose e il suo famoso “vincolo Penrose”.

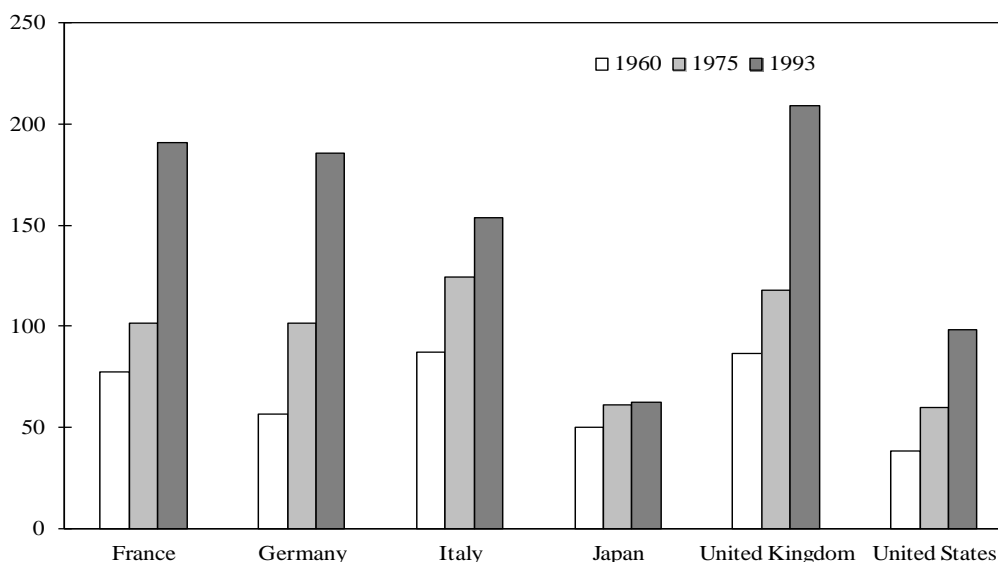
Lo schema parte dal presupposto secondo cui la difficoltà di organizzare una qualsiasi attività cresce più che proporzionalmente all’aumentare della sua scala; si assume quindi che un incremento della dimensione implichi in quanto tale un aumento della complessità dei problemi che l’impresa deve affrontare. Questo concetto, la complessità, può essere definito come la quantità di variabili che sono considerate rilevanti per la gestione delle attività, più esse aumentano e più sono le informazioni che l’azienda si trova a dover processare che poi si traducono in particolari costi che deve affrontare, i quali possono essere definiti “costi di gestione dell’organizzazione” (CGO), in contrapposizione ai “costi di gestione del mercato”. Appare logico pensare che alla fine della Golden Age il livello di integrazione delle imprese era arrivato ad un livello particolarmente elevato, e quindi con CGO già molto elevati.

Con l’aumentare dell’incertezza e soprattutto della concorrenza essi sono letteralmente esplosi all’interno delle grandi organizzazioni in tempi relativamente brevi e questo le ha costrette a ridimensionare la propria scala fino al punto in cui almeno rimanessero invariati tali costi di gestione rispetto al passato. In questo contesto un’azienda potrebbe riuscire a mantenere le dimensioni precedentemente raggiunte a patto che accresca l’efficienza della stessa a processare le informazioni rilevanti; esiste però un limite nel breve termine relativo alle risorse gestionali e manageriali all’interno delle imprese, ed esso viene per l’appunto chiamato “vincolo Penrose” che riesce quindi a spiegare il perché del fenomeno di riduzione dimensionale che ha caratterizzato il periodo successivo alla Golden Age. In termini dinamici si è quindi dimostrato che la crescita può ostacolare la produttività nel breve termine e certamente prendendo atto dei cambiamenti strutturali importanti che hanno investito sia l’ambiente microeconomico, che macroeconomico.

## 2.2.4: Alcune statistiche

In questo paragrafo si andranno ad analizzare molteplici indicatori che agiranno da supporto a ciò di cui si è discusso in tutta quest'ultima parte del secondo capitolo, dimostrando nella pratica di grafici e tabelle quello di cui si è parlato nella teoria delle nozioni.

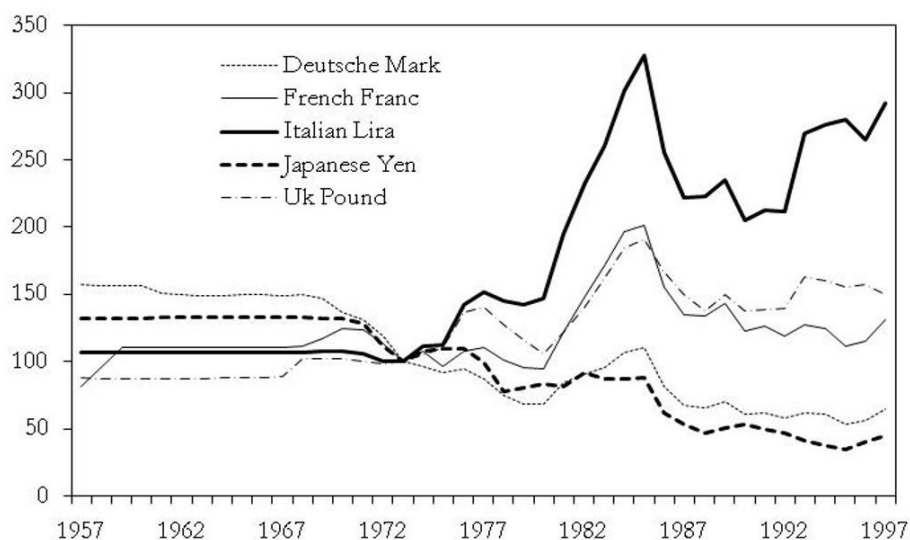
I primi dati in questione riguardano l'aumento strutturale del grado di integrazione commerciale tra i paesi sviluppati, esso viene misurato attraverso la somma delle importazioni ed esportazioni di un determinato paese, rapportata all'intero ammontare del suo prodotto interno lordo; logicamente, più risulta alto questo valore e più la nazione è integrata.



Fonte: IMF, International Financial Statistics

Come si può agevolmente notare, il loro grado d'integrazione (in questo caso Francia, Italia, Germania, Giappone, Regno Unito e Stati Uniti) cresce esponenzialmente all'esaurirsi della Golden Age, con il risultato di inasprire in maniera forte la concorrenza all'interno dei mercati.

Successivamente si riporta l'andamento dei tassi di cambio nel quarantennio che va dal 1957 al 1997 in cui si può notare in maniera chiara come all'inizio degli anni '70 (si ricorda la fine degli accordi di Bretton Woods) questi iniziarono a fluttuare e ad avere una variabilità molto più alta del passato, instaurando un clima di forte incertezza finanziaria. Appare molto marcata la movimentazione da parte della lira italiana che infatti sperimentò periodi di elevatissima inflazione proprio durante quegli anni. Da precisare che ovviamente i dati riportati di seguito sono da ritenere in rapporto con il dollaro statunitense.



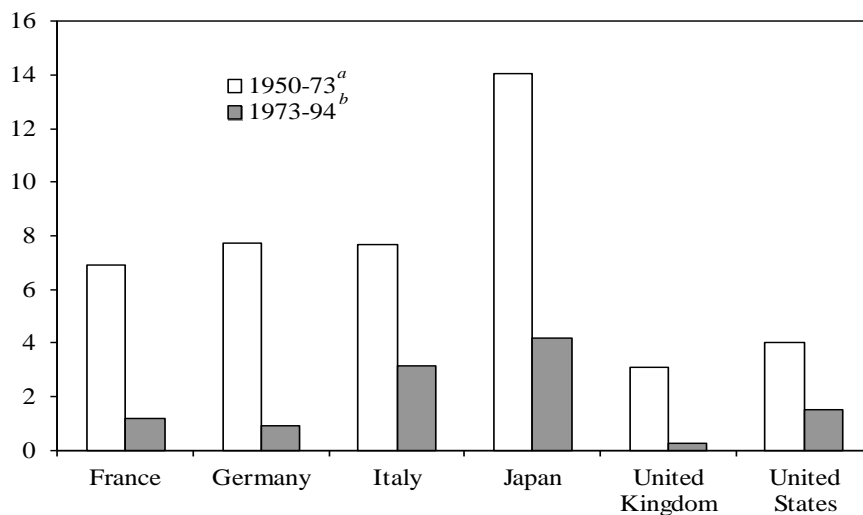
Fonte: IMF, International Financial Statistics (indice 1973=100)

Per maggiore completezza, si mostra una tabella raffigurante la crescita annuale rispettivamente dei tassi d'interesse nominale e dei prezzi, quindi dell'inflazione. Inoltre, viene specificato un valore medio ed un altro molto interessante che riguarda la sua varianza, che può ben riassumere il grado d'incertezza nei mercati, essendo di gran lunga superiore nel periodo 1973-1997 che in quello del 1957-1973.

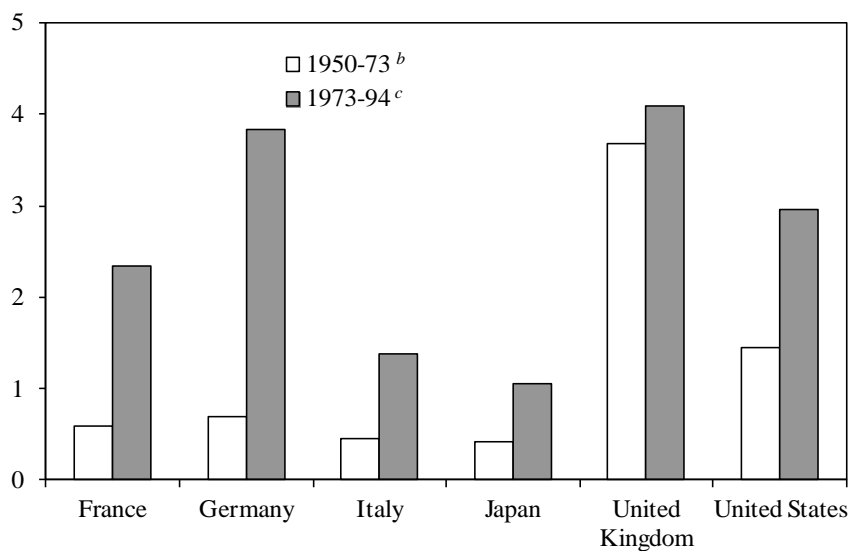
Countries	interest rates				prices			
	average		variance		average		variance	
	1957-73	1973-97	1957-73	1973-97	1957-73	1973-97	1957-73	1973-97
France	6.09	9.84	1.52	6.94	5.30	6.49	10.33	19.91
Germany	7.00	7.37	1.09	2.14	3.01	3.35	2.76	3.54
Italy	6.73	12.90	1.16	11.60	3.98	10.39	7.76	37.93
Japan	7,07 <sup>a</sup>	6.08	0,04 <sup>a</sup>	5.39	5.30	4.06	8.53	26.20
United Kingdom	7.17	10.96	2.84	5.86	4.45	8.36	7.53	36.53
United States	5.06	8.76	1.57	4.92	2.92	5.55	3.81	10.71

Fonte: IMF, International Financial Statistics (a=1967-1973)

Infine, di seguito vengono presentati prima i tassi di crescita medi annui dei prodotti interni lordi, in cui si può facilmente osservare un crollo netto rispetto alla Golden Age, e successivamente la loro varianza, a testimonianza ancora di un ambiente macroeconomico fortemente instabile ed incerto.



Fonte: OECD, National Accounts – Tasso di crescita medio annuo del Pil reale (a. Italy: 1951-1973; Japan: 1960-1973 b. Japan and United States: 1973-93).



Fonte: OECD, National Accounts – Varianza del tasso di crescita annuo del Pil reale (b. Italy: 1951-1973; Japan: 1960-1973 c. Japan and United States: 1973-93)

## Capitolo 3:

### Analisi di alcune realtà aziendali e le loro innovazioni

#### **3.1: Due start-up innovative e giovani: Insure e Freetrade**

In questo paragrafo si discuterà di due interessanti attività che, anche se ad oggi non sono più ascrivibili come “start-up” poiché già affermate in maniera importante nei rispettivi mercati, hanno vita relativamente breve e che sono riuscite a costruire aziende fiorenti dove la chiave del loro successo può sicuramente essere riassunta con un termine: innovazione.

Ovviamente nel mercato non esistono solamente questi esempi di piccole imprese virtuose dal punto di vista innovativo e di utili conseguiti; in questa sede si analizzeranno in particolare queste due poiché, come già annunciato nella premessa della tesi, sono state determinanti per la scelta del tema di questo elaborato.

##### **3.1.1: Insure: una storia di adattamenti, difficoltà e successo**

In questo paragrafo si racconteranno brevemente le tappe percorse da Insure prima di riuscire a diventare una start-up veramente di successo, risulterà molto interessante vedere come un’idea nel corso della vita di un’azienda possa aver bisogno di un periodo di fallimenti e adattamenti prima di trovare la sua strada ed una sua commerciabilità.

Inizialmente, nella mente del suo fondatore, questa doveva essere una applicazione per cellulari che aveva lo scopo molto semplice di permettere ad una qualsiasi persona di poter ricevere una foto di un luogo di sua specifica volontà, come per esempio un ristorante, in quell’esatto momento, ovviamente con compenso in denaro; egli, di cui non si farà il nome per rispetto della privacy, portò questa idea proprio all’acceleratore di start-up della Luiss, il quale ritenne l’idea valida di attenzione. Purtroppo, nonostante raggiunse un quantitativo di download elevato nei primi due mesi, gli utenti all’interno della piattaforma non la sfruttarono per ciò di cui si è parlato

sopra, ma per lo scambio di foto personali e inopportune, così venne consigliato proprio di cambiarne l'oggetto. Si è quindi giunti al primo importante cambio di rotta.

Ci fu quindi la scelta di direzionarsi verso il mondo dei "media" creando una piattaforma in cui le agenzie di stampa e le testate giornalistiche potessero connettersi ad una comunità di ben trecentomila persone che fornivano in diretta, sempre dietro pagamento, tutte le foto di cui avevano bisogno; si pensi per esempio nel caso in cui scoppi un incendio al centro di Roma e non si hanno propri reporters nel posto in questione, si potrebbe a quel punto usufruire del servizio che offriva quest'applicazione. Vi era anche la possibilità per queste società di ottenere importanti riduzioni di costo nel caso in cui nel confronto tra un proprio dipendente e un membro della comunità quest'ultimo risultava costare di meno. Arrivò però anche in questa occasione un problema importante, forse il maggiore, ovvero che la start-up non sembrava avere un riscontro economico: i ricavi erano pochi, i soldi in cassa praticamente zero e si erano spesi tutti i finanziamenti dell'acceleratore. Si era quindi giunti ad un ulteriore bivio fondamentale in cui era necessario prendere una decisione.

A questo punto ci fu un confronto importantissimo con un'azienda che faceva parte del panorama delle compagnie assicurative, in cui uscì fuori che c'era una possibilità di applicazione in questo settore del progetto da loro mandato avanti. C'era stata quindi l'intuizione di traslare il modello secondo il quale si mandava una persona a fare delle foto in un luogo nel campo assicurativo, in particolare nel caso in cui vi era un sinistro stradale: si offriva il servizio di andare a fotografare la vettura sinistrata nel più breve tempo possibile, in modo tale da poter aprire la perizia nelle prime ventiquattro ore e chiuderla in quelle successive. Si optò perciò per un cambiamento totale dell'azienda in quanto a seguito di un'analisi attenta il settore assicurativo era sembrato da un punto di vista digitale molto arretrato e antico: nasce finalmente Insure.

L'impresa qui discussa ha portato quindi una forte ventata d'innovazione in un mercato dove era da tempo che si aspettava un adeguamento tecnologico che sia al passo con i tempi; l'obiettivo principale prefissato dall'equipe che lavorava a questo progetto era quello di ottimizzare sia in termini di costo che di tempo le perizie che scaturivano da sinistri stradale. Si affidava pertanto ad una community preparata e formata, simile a quella vista prima per i media, di fotografi sparsi su tutto il territorio l'onere di fotografare i sinistri, i quali venivano poi analizzati dai periti che lavoravano in ufficio proprio con le suddette foto. Tutto questo permetteva di risparmiare addirittura alcune settimane nella chiusura di una perizia; non solo, vi era anche un risparmio di

costo derivante dal fatto che non era più possibile per il perito fare accordi sottobanco con il carrozziere gonfiando il reale valore dei danni subiti. Ovviamente quanto detto fino ad ora è possibile qualora ci sia una collaborazione con una compagnia assicurativa, che passa ad Insure le pratiche da risolvere con il metodo descritto prima che a sua volta le rimanda indietro già concluse; il ricavo deriva dal fatto che la prima paga la parcella del sinistro gestito alla seconda.

Si è quindi analizzata la storia di una start-up caratterizzata da una forte tenacia nel credere nella propria idea e nel trovare la sua giusta applicazione commerciale; è interessante notare come in questo caso si è in presenza di un mercato molto maturo, come quello delle assicurazioni, che trova sostentamento innovativo non dal proprio interno ma dalle piccole imprese, come per esempio una start-up, all'esterno del loro perimetro settoriale.

### **3.1.2: Freetrade: la finanza per tutti**

In questo paragrafo si discuterà di un'altra piccola azienda, nata sotto forma di start-up, che anche in questo caso ha portato idee innovative in un mercato nuovamente molto maturo come quello degli investimenti in borsa. Il co-fondatore con il quale si è avuto il piacere di avere una testimonianza diretta parla di come l'idea avuta insieme al suo socio sia stata talmente illuminante da permettere ad entrambi di lasciare il proprio posto di lavoro ottenuto con grandi sacrifici all'interno di una grande impresa finanziaria; in quel momento si trovavano a Londra e si chiedevano come mai delle persone, in particolare giovani, che riuscivano a mettere da parte solamente cento o centocinquanta euro al mese non potessero investire quei soldi per ottenerne una rendita, seppur piccola. La risposta risiedeva ovviamente nelle alte commissioni per ogni singola transizione.

Arrivati a questo punto pensarono ad un'applicazione esclusivamente per cellulari, molto intuitiva e con il quale si poteva aprire un conto inviando la propria foto del documento; in pochi passi successivamente si poteva diventare azionisti di una qualsiasi impresa quotata, depositando ovviamente il quantitativo di denaro che si vuole investire. Risulta incredibile pensare che ad oggi questa è una pratica molto diffusa in questo settore e su questo stesso sentiero sono nate ulteriori innumerevoli app che si ispirano allo stesso concetto. Ovviamente non è stato semplice per dei ragazzi di ventisei anni realizzare un broker finanziario da zero e anche in quest'esperienza vi sono molti sacrifici e una grande tenacia nel credere nel proprio progetto.



Non è scontato però realizzare una piattaforma che permettere di avere zero commissioni, soprattutto in questo settore che è fortemente regolamentato; infatti, è stato possibile grazie al fatto che la tecnologia ormai molto avanzata ha permesso di contenere al massimo i costi fissi che derivano da attività di questo tipo, in questo caso si può veramente riprendere il concetto di “distruzione creatrice” che si è analizzato nel corso del secondo capitolo con il primo Schumpeter (vedere paragrafo 2.1.1). Questa è anche una storia di una piccola azienda che ha trovato i suoi primi finanziamenti attraverso una raccolta fondi online, chiamata “crowdfunding”, in cui sono riusciti a ottenere un duplice risultato: quello sì di ottenere dei fondi da utilizzare nello sviluppo della propria idea, ma anche e soprattutto quello di avere i primi potenziali clienti della loro futura piattaforma. L’obiettivo principale di Freetrade era perciò non quello di avere un alto margine su pochi clienti facoltosi che potevano permettersi elevate commissioni, ma di avere pochi margini su una base molto più ampia di utenti.

Ci si chiederà come possa essere sostenibile da un punto di vista economico un broker con zero commissioni, in poche parole quindi da dove derivino i ricavi dell’azienda. Ebbene, gli sviluppatori hanno pensato di riproporre il modello che ad oggi è molto diffuso del “premium price”, ovvero si applica una tariffa mensile che un utente può scegliere di pagare, e di solito lo fa, per poter accedere ad una serie di servizi aggiuntivi e semplificazioni, si pensi per esempio a Spotify o Deliveroo, come dei corsi su come investire al meglio i propri soldi, o ancora funzionalità aggiuntive nello studio dei grafici di borsa; inoltre un’altra fonte da cui si possono ottenere dei margini vi è nel momento in cui per comprare una determinata azione denominata in altra valuta da quella utilizzata nell’applicazione il broker deve prima effettuare un cambio di valuta, per questo servizio si può chiedere una commissione. Essendo poi ancora un’impresa ad oggi molto giovane, seppure abbia superato la fase di start-up, si prospettano in futuro ulteriori modi per poter incrementare i propri utili, anche perché si ritiene in questo momento di gran lunga più importante aumentare invece la propria base di utenti pubblicizzando il proprio marchio. Per l’espansione del progetto è inoltre di fondamentale importanza che nella popolazione mondiale cresca il livello di educazione finanziaria, perché ovviamente questa è un’applicazione dove è l’utente stesso a scegliere su quale azione investire e quindi c’è la necessità che abbia un minimo di preparazione di base per quanto riguarda la materia finanziaria; quest’ultimo è tra i motivi principali, oltre a quello regolatorio, per il quale Freetrade non è ancora sbarcata in Italia ed altri paesi ad alto tasso di analfabetismo finanziario e quindi fa da barriera importante nell’entrata in alcuni mercati, geograficamente parlando.

Fa sicuramente effetto vedere come ad oggi questo settore si sia molto sviluppato e sempre più aziende e start-up stiano imitando l'idea di fondo avvicinando sempre più persone al mondo degli investimenti; sfruttando la viralità che oggi i social network riescono a mettere a disposizione si è giunti alla conclusione che ormai la vera fonte di guadagno non deriva dalle commissioni ma dalla ampiezza della rete di utenti che si riesce a creare.

## **3.2: Due giganti del web ed un colosso dell'informatica: Amazon, Netflix e Apple**

### **3.2.1: La storia di Amazon: un'intuizione visionaria**

Amazon nacque ufficialmente il 5 luglio del 1994 fondata dall'oramai famosissimo Jeff Bezos che come prima allocazione per il suo ufficio fu costretto a scegliere addirittura il proprio garage, sicuramente all'epoca egli non aveva idea che nell'arco di venticinque anni sarebbe diventato l'uomo più ricco del mondo grazie alla sua intuizione; vale anche la pena di ricordare che quando decise di iniziare in proprio quest'attività non era così giovane come qualcuno potrebbe erroneamente pensare: si era infatti da poco licenziato dal posto di lavoro che ricopriva da qualche anno ed era appena divenuto trentenne.

L'idea iniziale per il suo progetto era quella di realizzare la prima libreria completamente online, senza scaffali e senza confini. Nel suo primo piano aziendale erano previste perdite per i primi cinque anni e per ovviare alle prime spese necessarie fece affidamento ai risparmi suoi e dei suoi genitori con cui riuscì a racimolare circa trecentomila dollari; successivamente arrivarono comunque altri finanziamenti da parte di ulteriori investitori che subito intuirono la grande opportunità che vi era alla base. Nel 1999 l'azienda già contava circa duemila impiegati anche al di fuori dei confini statunitensi ma i primi utili arrivarono soltanto nel 2001 mentre la bolla di internet era già scoppiata e Amazon resistette crescendo in maniera importante: è proprio in questo anno che viene lanciato "Amazon marketplace", ovvero un luogo virtuale dove i terzi potevano esporre la propria merce e metterla in vendita, pagando alla piattaforma una commissione percentuale. Perciò l'impresa non si limitava più alla semplice vendita di libri poiché aveva iniziato a commerciare CD, film, videogiochi e anche vari utensili per la casa e già dal 1998

poteva essere definito come l'esempio più concreto di e-commerce al mondo, intanto la rivista americana "Time" dedica a Jeff Bezos la copertina come uomo dell'anno. Si susseguiranno poi sempre più aggiornamenti della piattaforma dei quali il più significativo fu l'inaugurazione di "Amazon Prime", ovvero la possibilità per gli utenti di pagare un prezzo fisso mensilmente per poter accedere ad una serie sempre più variegata di servizi aggiuntivi, primo fra tutti tempi più rapidi nella consegna dei propri ordini. L'ormai multinazionale americana non si ferma qui e anzi procederà anche con il lancio di alcuni prodotti pensati e sviluppati da lei stessa, alcuni di successo, come "Alexa", ovvero un'assistente digitale dotato di intelligenza artificiale che può interagire con l'uomo, e altri purtroppo che hanno riscontrato profondi fallimenti, come "Fire Phone", uno smartphone con il quale si erano proposti di spodestare dal trono del settore un colosso come Apple. Nel settembre del 2018 l'azienda riesce a superare il muro dei mille miliardi di capitalizzazione in borsa, fa effetto pensare che solo dieci anni prima era di appena trentotto miliardi, una crescita spaventosa.

Può sembrare una storia che ha solo luci e poche ombre e che per il suo fondatore sia stato relativamente facile riuscire nell'impresa, ovviamente anche in questo caso la risposta è negativa. Come per le vicende narrate nei paragrafi precedenti ogni attività di successo presuppone enormi sacrifici oltre che certamente idee rivoluzionarie, non è quindi sufficiente avere l'intuizione ed essere, come Jeff Bezos, precursori del progresso digitale, ma serve avere la capacità di credere nel proprio progetto e non arrendersi alle prime difficoltà, avere quindi la visione del futuro ed essere certi che il proprio prodotto avrà una collocazione nel mercato che verrà a crearsi. Non è semplice vivere nel 1994 ed impiegare tutto ciò che si ha, rischiando di perdere proprio tutto, in un'idea astratta che si basava su una versione di internet ancora molto arcaica rispetto a quella odierna.

Ancora una volta si ha quindi una piccola impresa, fondata addirittura in un garage, che con la sua tenacia e perseveranza ha portato non solo nel mercato un'innovazione, ma ha letteralmente cambiato le abitudini di vita di un'intera generazione, imponendosi in neanche trenta anni di attività come una tra le più grandi e prosperose aziende al mondo. Certamente le sue attività innovative, come già accennato precedentemente, non si sono concluse nella fase iniziale della sua vita e anzi sono state implementate sempre di più all'interno del business plan di Amazon, e questo fa ben intendere come sia rimasto nel DNA dell'impresa il concetto stesso di innovazione. Occorre precisare però che l'idea più radicalmente innovativa che ha permesso all'azienda di

raggiungere questi risultati appartiene senza dubbio alla fase di nascita della stessa, ciò che è avvenuto dopo è stato per lo più di natura incrementale o addirittura imitativa.

### **3.2.2: Netflix e la distruzione creatrice nel mercato dei noleggiatori videoludici**

Netflix nasce nel 1997 a seguito di un'illuminazione da parte dei suoi due soci fondatori: Reed Hastings e Marc Randolph. L'idea iniziale fu quella di noleggiare DVD, VHS e videogiochi tramite posta, nasce quindi nel 1998 il loro primo sito internet in cui una persona poteva scegliere un film tra quelli disponibili e dopo pochi giorni riceverlo nella comodità della propria casa per un prezzo di circa sei dollari, compresa la spesa di spedizione. Purtroppo questa formula stenta a decollare e i due imprenditori si trovarono costretti a escogitare qualche cambiamento, nasce in questo modo l'odierna formula dell'abbonamento mensile "senza limiti", nel senso che all'epoca si potevano prendere a noleggio fino a tre titoli, riceverli nel proprio domicilio e, una volta restituiti, c'era la possibilità di richiederne altri anche nello stesso mese senza penali nel ritardo della restituzione e senza scadenze; può destare curiosità il fatto che questa scelta ispirò Hastings proprio perché lui stesso fu vittima dell'obbligo di pagare addirittura quaranta dollari per una dilazione nella restituzione di un DVD. Con questa svolta i ricavi della società esplosero letteralmente.

Nel 2000 venne introdotto per la prima volta un sistema personalizzato di titoli consigliati basato sulle valutazioni degli stessi utenti, si può definire l'antenato di quello che oggi è l'algoritmo utilizzato da tutte le grandi multinazionali del web per predire le preferenze dei propri clienti, ottimizzare l'efficienza e le pubblicità stesse all'interno delle loro piattaforme (si pensi a Instagram, Google e lo stesso Amazon). Nel 2002 è arrivato il momento anche per Netflix di predisporre un'offerta pubblica iniziale (IPO) che la porterà a quotarsi in borsa con il valore di appena un dollaro per azione. Appena un anno dopo raggiunse il primo milione di abbonati e, cosa più importante, riuscì a ricevere dall'Ufficio brevetti e marchi degli Stati Uniti un brevetto per il servizio di noleggio in abbonamento, così da poter blindare almeno per quel momento il proprio vantaggio competitivo. Mentre il numero di utenti continuava a crescere vertiginosamente fino arrivare a cinque milioni nel 2006, la compagnia decise di dare ancora una volta prova della sua grande propensione ad innovare ed è del 2007 la data del lancio della prima piattaforma di streaming video con la stessa modalità di abbonamenti, nel quale si potevano guardare tramite il sito online di Netflix la quantità di film e serie TV che si voleva senza alcun limite, pagando

ovviamente una tariffa mensile. Questa è quella che si può definire una vera e propria rivoluzione nel loro settore e non si può non menzionare proprio quella “creative destruction” già ampiamente discussa nel capitolo dedicato al primo Schumpeter.

L’espansione dell’azienda non si fermò e nel 2011 si ha per la prima volta l’intenzione di entrare anche nel settore della produzione stessa dei film e soprattutto delle serie TV; iniziò così a creare pellicole del tutto originali che riuscirono ad appassionare milioni di persone e che rafforzarono decisamente il marchio Netflix. Da questo punto in poi la compagnia decise di allargare i propri limiti geografici vista la grande domanda che si era formata un po’ da per tutto, sbarca così prima in Canada e in America Latina per poi arrivare anche in Europa e nel 2015 in Italia. Nel 2021 si è raggiunto il record storico di ben 200 milioni di abbonati in tutto il mondo.

Come accennato pocanzi tra le molteplici storie aziendali analizzate in questo capitolo quest’ultima sembra proprio quella in cui più di tutte è riscontrabile la distruzione creatrice della tecnologia nel settore in questione. Prima dell’entrata di Netflix, il mercato del noleggio di film e videogiochi era dominato da un’impresa chiamata “Blockbuster” che poteva vantare una vasta catena di negozi situata in tutte le parti d’America; per loro sfortuna però, l’arrivo di una nuova attività che portò profonda innovazione all’interno del settore ebbe come risultato quello di mandare in pochi anni totalmente fuori mercato il resto dei concorrenti, anche e soprattutto quelli più maturi e strutturati, che ancora non erano attrezzati per rimodellare e rimodernare le proprie compagnie. Può risultare molto curioso il fatto che nel 2000 Netflix si offrì a Blockbuster per la cifra di cinquanta milioni di dollari ma quest’ultima rifiutò: ad oggi la prima è leader del settore mentre la seconda è addirittura fallita.

A distanza di circa venti anni dalla sua nascita arriva però anche per lei il momento di fare i conti con la concorrenza che si è venuta a creare in questo nuovo mercato da lei creato delle “streaming tv”, sono infatti aumentate a dismisura le piattaforme che offrono un servizio analogo, come per esempio la stessa Amazon con “Prime video”, e le prospettive di crescita per gli abbonati hanno ricevuto una brusca frenata; è infatti recentissimo il crollo da parte delle loro azioni del venti per cento in un solo giorno, a causa proprio dei deludenti risultati rispetto alle aspettative degli analisti che ne ha ridimensionato appunto il prezzo in borsa. Questi ultimi ipotizzano che la crescita dell’impresa possa aver raggiunto il suo apice, come anche testimoniano gli aumenti dei prezzi per gli abbonamenti. I prossimi anni saranno per Netflix una sfida importante questa volta non per conquistare un nuovo mercato e ottenerne la leadership ma, piuttosto, per mantenerla

nel tempo, non facendo gli errori dei suoi predecessori e quindi avendo sempre un occhio al futuro e tenendo ben salda al suo interno quella propensione all'innovazione che l'ha caratterizzata durante tutto il suo percorso.

### **3.2.3: Quando ad innovare radicalmente è una grande impresa: Apple e l'iPhone**

Apple nasce nel 1976 fondata da Steve Wozniak, Steve Jobs e Ronald Wayne contestualmente al primo lancio del loro computer "Apple I". Si tratta quindi in questo caso dell'introduzione di un'innovazione di carattere incrementale che mira al miglioramento di un prodotto, in questo caso del computer, già esistente e già commercializzato da altre aziende anche mature, si fanno gli esempi della IBM e della italiana Olivetti. Sulla cresta dell'apprezzamento da parte dei primi clienti viene subito commissionata una seconda versione del caratteristico calcolatore e arrivano anche i primi finanziatori che credono nel progetto. Nonostante il fallimento del modello ancora successivo "Apple III", nei primi anni Ottanta la società si quotò in borsa riscuotendo anche un buon successo nella crescita del suo prezzo di borsa. Successivamente Jobs si mette in prima persona a lavorare con una squadra ad un progetto in cui crede davvero tanto: si parla del primo "Macintosh"; uscì poi nel mercato nel 1984 con un famosissimo spot sviluppato ad hoc per il "superbowl" dello stesso anno, si dichiarò formalmente guerra a quella che era l'azienda dominante del settore, IBM. Purtroppo, non ebbe il successo sperato e, nonostante il leader di mercato offriva prodotti di qualità inferiore, non riuscì ad acquisire quote della domanda.

Intanto diventava nuovo CEO dell'azienda John Sculley che aveva intrapreso un rapporto non proprio profittevole di scambio d'informazioni con il rivale da sempre Bill Gates con la sua "Microsoft", vendendo i dettagli per la grafica per i nuovi sistemi operativi di questi ultimi in cambio dei brevetti di "Word" ed "Excel". Tutto questo scaturì una feroce guerra interna tra Steve Jobs e il CEO che portò infine nel 1985 all'inaspettata uscita dalla società del primo che ne fondò una nuova denominata "NeXT computer". Sono anni questi di profonda crisi per Apple.

Nonostante l'alta tecnologia utilizzata nella neo-azienda di Jobs, essa non riuscì ad acquisire fette di mercato rilevanti e sembrava avviarsi verso la chiusura dopo una manciata di anni. Arriva nel 1996 però una grande svolta poiché il consiglio d'amministrazione della Apple, che aveva vissuto un decennio di forti difficoltà, decise di acquisire NeXT per ben quattrocento milioni di dollari permettendo così il ritorno in azienda del suo fondatore e ideatore. Poco dopo essere tornato al

potere, si mise subito al lavoro di un nuovo progetto alquanto promettente: il primo “iMac”. Quest’ultimo fu finalmente la versione dei computer Apple che riuscì realmente a riscuotere successo nel mercato e il nuovo millennio non poteva iniziare meglio per la compagnia di Steve Jobs: negli anni 2000 inizia a decollare sul serio l’attività.

Passano gli anni ed uscirono sempre più versioni aggiornate degli stessi “iMac”, ma la questione che qui davvero interessa è l’avvento nel 2007 del primo vero “Smartphone”, un’innovazione radicale che nel giro di pochi anni cambiò totalmente ogni aspetto della vita delle persone, dalla socialità al mondo del lavoro. Grazie a questo nuovo strumento che riusciva agilmente a connettere il proprio telefono ad internet, nacquero numerose imprese ed altre già esistenti ne sfruttarono le potenzialità, si pensi a “Facebook” e a “WhatsApp”; inoltre, molti, se non tutti, i settori dell’economia dovettero fare i conti con questa tecnologia e adattarsi nel più breve tempo possibile per non essere tagliati completamente fuori dal mercato. Con l’introduzione di questo prodotto i ricavi di Apple esplosero nel vero senso della parola e sempre più persone ad oggi considerano lo smartphone alla stregua di un bene di prima necessità. Ovviamente sempre più concorrenti si resero conto della straordinarietà di questa nuova versione di cellulare e ne imitarono le caratteristiche, ma ancora oggi l’azienda che per prima l’ha commercializzato riesce ad ottenere un prezzo maggiore rispetto ai rivali, come per esempio Samsung o Huawei. Si può dire con assoluta certezza che l’iPhone ha cambiato radicalmente la vita di tutti noi a trecentosessanta gradi.

Per completezza di analisi in questo paragrafo si è passata in rassegna l’esperienza questa volta di un’azienda già affermata e di grandi dimensioni, come appunto la Apple nel 2007, che riuscì comunque ad andare oltre i propri confini e a dedicare una grossa parte dei propri profitti in attività di ricerca e sviluppo. Quella dello smartphone è stata sicuramente l’innovazione più importante ed impattante del nuovo millennio fino ad oggi e anche grazie a questo la compagnia è stata la prima al mondo a raggiungere la bellezza di mille miliardi di capitalizzazione nel 2018, e nel gennaio del 2022 di addirittura tremila miliardi, un record strepitoso. Il colosso informatico non si è sicuramente fermato e negli anni è stato sempre leader d’innovazione nel settore, come per esempio con l’introduzione di un orologio con il quale è possibile collegarsi al proprio iPhone e che ha diverse altre funzionalità, si parla dell’ormai diffusissimo “Apple Watch”; non solo, sembra anche che stia puntando forte su un mercato ancora fortemente inesplorato come quello della realtà aumentata, solo il futuro potrà illustrarne le evoluzioni. Purtroppo, nel 2011 ci ha lasciato il

suo fondatore, Steve Jobs, per una grave malattia, ma il suo spirito visionario e la sua forte propensione innovativa sono ancora presenti e ben salde all'interno della sua creatura.

### **3.3: Conclusioni, riflessioni e spunti critici**

Si è infine giunti alla conclusione di questo elaborato in cui si è cercato di dare una visione più ampia possibile dell'argomento principale di questa tesi, ovvero dell'innovazione in primis e poi del suo rapporto con le dimensioni delle imprese. Nel primo capitolo si è cercato di dare delle nozioni di base che poi sono state riutilizzate di sovente nel proseguo del testo, in maniera particolare dei concetti di innovazione radicale ed incrementale, nei quali ci si è imbattuti ripetutamente. L'economista da cui si è preso maggiore spunto è stato, come si può facilmente intuire, il professor Schumpeter che a detta di molti esperti è effettivamente il padre delle teorie sulle innovazioni, non a caso infatti è stato il protagonista di buona parte del secondo capitolo, nel quale si è anche dedicata una digressione sulla storia recente sempre con un focus privilegiato sul tema principale di questa tesi. Infine, nella terza parte si è discusso di alcune realtà imprenditoriali partendo da vere e proprie start-up dei giorni nostri, passando poi per aziende inizialmente di piccole dimensioni che tramite innovazioni importanti sono riuscite a raggiungere risultati incredibili, concludendo con una storia che invece parla di un'azienda già grande ed affermata che portò un profondo cambiamento all'interno non solo del suo mercato di riferimento.

Si è cercato dunque di portare a confronto le grandi imprese con le piccole in un'ottica che mirava principalmente a stabilire quale delle due categorie avesse l'onore e l'onere di essere il principale attore nell'economia per quanto riguardava la capacità di innovare. Nel corso del testo si è però constatato che non esiste una risposta univoca anche perché non esiste una sola ed unica modalità nell'innovare, si può infatti attuare una prima discriminazione, forse la più importante, tra quella di tipo radicale ed incrementale.

Nel primo caso si è avuto modo di dimostrare che solitamente sono le imprese di modeste dimensioni ad avere le caratteristiche per portare questo tipo di novità radicali all'interno di un mercato, con l'ausilio delle prime opere di Schumpeter si è infatti analizzata quella "distruzione creatrice" che è proprio ciò che queste piccole realtà sono e sono state in grado di fare, riuscendo il più delle volte anche nella creazione di nuovi mercati o più semplicemente spodestando le



imprese che dominavano il settore divenendo poi loro stesse leader, si è visto chiaramente nei casi rispettivamente di Amazon e di Netflix; certo è che possono esserci delle eccezioni alla regola come si è visto con il lancio dell'iPhone in un momento in cui Apple era già divenuta una grande impresa e, anche se in questo caso può sembrare sottile il confine tra i due tipi di innovazione visto il fatto che il cellulare come oggetto con cui si poteva comunicare già era stato inventato e commercializzato molti anni prima, sicuramente è stato un cambiamento così grande che non può annoverarsi tra le innovazioni di carattere incrementale, anche se tecnicamente ne avrebbe i presupposti. La struttura più snella e l'essenza propria delle piccole imprese fa sì che siano i soggetti perfetti per introdurre idee e prodotti che creano forti rotture con il passato, semplicemente perché non hanno interesse, contrariamente alla loro controparte come si vedrà a breve, a far sì che le cose restino immutate, poiché se così fosse le imprese leader rimarrebbero sempre le stesse e le nuove entranti, se non introducessero per l'appunto novità, non avrebbero le conoscenze (il "know how") accumulate necessarie per poter acquisire importanti fette di mercato.

Nella seconda fattispecie invece si possono annoverare principalmente la seconda categoria di imprese, ovvero quelle di grande dimensione; non bisogna però dimenticare che ogni società prima di crescere parte necessariamente da una condizione di piccola impresa, cosa importante che non va mai presa per scontata. In questo caso si ha a che fare con una realtà che per un motivo, ad esempio ha innovato radicalmente, o per l'altro, come controllare la provvigione di materie prime importanti, è riuscita a crescere e svilupparsi e quindi a detenere importanti quote del proprio mercato di riferimento, e che quindi sono concentrati prevalentemente, se non in esclusiva, su quest'ultimo e sui propri prodotti già collaudati che gli hanno garantito proprio quella posizione dominante. Da qui ne deriva che il focus prioritario delle suddette società è proprio quello di un miglioramento incrementale del prodotto, o dei prodotti, che commercia con un impegno parallelo a sviluppare sempre più quelle conoscenze interne che le hanno permesso di diventare in qualche modo una realtà rilevante all'interno di un determinato settore; in effetti questa particolarità pare essere proprio il tallone di Achille per le grandi corporations che, avendo una visione troppo concentrata al proprio interno, non si rendono conto che al di fuori del perimetro aziendale si possano annidare molte minacce con l'intenzione di prendere il loro posto con nuovi prodotti o nuovi processi rispettivamente più appetibili e più efficienti. Se si va a rispolverare il libro della storia si può agevolmente verificare che sono poche le imprese rimaste in posizione dominante per più di mezzo secolo, e tra queste la maggior parte ha raggiunto questo

traguardo perché è riuscita periodicamente a reinventarsi e a riadattarsi all'ambiente esterno che la circondava man a mano che il mondo si evolveva.

Fattore che influenza la concentrazione o meno delle imprese riguarda senza ombra di dubbio l'ambiente macroeconomico che si viene a creare per molteplici motivazioni in uno specifico periodo storico oggetto delle analisi, si è infatti dimostrato come le scelte dei governi possano avere un potere molto accentuato nel direzionare questo tipo di fenomeni; non solo, anche avvenimenti esogeni possono scaturire reazioni a catena che mutano profondamente l'ecosistema economico e costringono il mondo delle imprese ad adattarsi attuando una specie di selezione naturale, dove non vince il più forte ma colui che riesce ad adattarsi più velocemente e nel miglior modo. L'exkursus storico degli ultimi settanta anni (vedere capitolo 2.2) è risultato utile proprio al fine di comprendere fino in fondo da un punto di vista anche statistico i motivi che nel recente passato hanno spinto o meno le società a crescere o a ridimensionarsi. Inoltre, oltre a quello temporale vi è un fattore geografico e culturale che differisce tra i vari paesi industrializzati, per esempio l'Italia ha sempre avuto nella sua storia una presenza massiccia di piccole e medie imprese che, anche durante i periodi di tendenza generale alla concentrazione, hanno sempre avuto un ruolo centrale nella sua economia.

In conclusione, non esiste una regola assoluta che sancisce che le piccole imprese sono destinate sempre e comunque ad innovare in maniera più radicale rispetto alle grandi compagnie, ma ci sono una serie di circostanze che sicuramente fanno in modo di rendere le prime più propense in media a creare qualcosa di veramente nuovo che gli permetta di acquisire quel vantaggio competitivo che altrimenti, non avendo le conoscenze accumulate nel tempo da imprese più anziane del settore, non potrebbero mai ottenere semplicemente imitando i propri concorrenti. Di contro, le seconde sono molto più incentivate a fare in modo di trattenere quel vantaggio cercando di rendere sempre più performanti i propri prodotti ed efficienti i propri processi per poter capitalizzare monetariamente la propria posizione dominante, ma solo quelle che insieme a tutto questo hanno anche un occhio di riguardo al futuro oltre che al presente sono destinate a durare nel tempo.

**FINE**

# Ringraziamenti

Pare doveroso, a mio avviso, dedicare questo spazio dell'elaborato per ringraziare tutte le persone che hanno contribuito in maniera importante al compimento di questa prima parte di percorso di studi.

Innanzitutto, ringrazio fortemente la mia famiglia per aver sempre creduto in me e per avermi dato l'occasione di frequentare una delle università più prestigiose d'Italia, se non la più prestigiosa. A loro devo davvero tanto. Successivamente vorrei esprimere gratitudine a tutti i professori di tutti i corsi che ho avuto la fortuna di frequentare perché mi hanno lasciato veramente tanto oltre ad essere persone straordinariamente professionali e capaci, molte delle nozioni utilizzate durante la stesura della tesi sono arrivate anche e soprattutto dalla maggior parte delle materie studiate nel corso di questi tre anni. Un enorme in bocca al lupo e un forte abbraccio va anche ai compagni universitari che ho avuto il piacere di incontrare e stringere amicizia, e li ringrazio per avermi supportato nonostante l'arrivo della pandemia ci abbia logicamente allontanato non avendo più frequentato regolarmente le sedi universitarie.

In ultimo un sincero ringraziamento va al mio relatore, Professore Corsico, e alla Professoressa Acciarini per avermi seguito con pazienza e dedizione durante la scrittura della tesi.

Con affetto, Lorenzo.

## Bibliografia e sitografia

Fariselli P., *Economia dell'innovazione*, s.l., Giappichelli editore, 1° giugno 2014

Schumpeter J.A., *Teoria dello sviluppo economico*, s.l., Rizzoli Etas, novembre 2002, Trad. da Berti L.

- *Capitalismo, socialismo e democrazia*, s.l., Etas, ottobre 2001, Trad. da Zuffi E.

Lipczynski J., O.S.Wilson J., Goddard J., *Economia industriale. Concorrenza, strategie e politiche pubbliche*, Milano Torino, Pearson Italia, 2017, Quarta edizione, Trad. a cura di Barile G.

Penrose E., *The theory of the growth of the firms*, s.l., Oxford university press, 2009, Quarta edizione

Inside marketing, "Definizione di innovazione", ultima modifica 2 gennaio 2020, Url:

<https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/innovazione/>

Enciclopedia Treccani, "Innovazione", Url: <https://www.treccani.it/vocabolario/innovazione/>

Il camelopardo, "Novità, invenzione e innovazione", ultima modifica 30 gennaio 2015, Url:

<https://www.ilcamelopardo.it/novita-invenzione-e-innovazione/>

Inside marketing, "Come si classificano le innovazioni?", ultima modifica 14 gennaio 2020, Url:

<https://www.insidemarketing.it/tipologie-di-innovazioni-classificazioni-esempi/>

Luiss Open, intervista a Henry Chesbrough di Marco Valerio Lo Prete, 10 gennaio 2019, Url:

<https://open.luiss.it/2019/01/10/leuropa-e-le-sue-universita-possono-avvantaggiarsi-del-paradigma-dellopen-innovation-ecco-come/>

EconomyUp, "Cos'è l'open innovation (e perché tutti dicono di volerla fare)", ultima modifica 15 settembre 2021, Url: [Che cos'è l'open innovation \(e perché tutti dicono di volerla fare\) - Economyup](#)

Luiss university press, "Cos'è l'open innovation", di Henry Chesbrough, ultimo accesso 15 febbraio 2022,

Url: [Cos'è l'open innovation - Luiss University Press](#)

EconomyUp, Intervista a Solomon Darwin, citazione del paragrafo 1.2.2, 20 aprile 2016, Url:

[https://www.youtube.com/watch?time\\_continue=32&v=ZmyPhHH7pQ8&feature=emb\\_logo](https://www.youtube.com/watch?time_continue=32&v=ZmyPhHH7pQ8&feature=emb_logo)

Enciclopedia Treccani, "Schumpeter, Joseph Alois", Url: <https://www.treccani.it/enciclopedia/joseph-alois-schumpeter/>

Borsa italiana, "Accordi di Bretton Woods: il primo sistema economico globale della storia", ultima modifica 23 settembre 2019, Url: <https://www.borsaitaliana.it/notizie/speciali/mercati-internazionali/accordi-bretton-woods-e-la-sua-fine.htm>

Parlamento europeo (sito ufficiale), "Il Trattato di Roma", Url: <https://www.europarl.europa.eu/about-parliament/it/in-the-past/the-parliament-and-the-treaties/treaty-of-rome>

Il sole 24 ore, "50 anni fa finiva Bretton Woods: la scelta monetaria che ha cambiato il mondo e continua a plasmarlo", di Castaldi R., ultima modifica 13 agosto 2021, Url: [https://www.ilssole24ore.com/art/50-anni-fa-finiva-bretton-woods-scelta-monetaria-che-ha-cambiato-mondo-e-continua-plasmarlo-AEnkfr?refresh\\_ce=1](https://www.ilssole24ore.com/art/50-anni-fa-finiva-bretton-woods-scelta-monetaria-che-ha-cambiato-mondo-e-continua-plasmarlo-AEnkfr?refresh_ce=1)

Enciclopedia Treccani, "Liberalizzazione dei servizi nell'Unione europea", di De Vergottini G., 2009, Url:

[https://www.treccani.it/enciclopedia/liberalizzazione-dei-servizi-nell-unione-europea\\_%28XXI-](https://www.treccani.it/enciclopedia/liberalizzazione-dei-servizi-nell-unione-europea_%28XXI-)

[Secolo%29/#:~:text=Il%20termine%20liberalizzazione%20si%20C3%A8,quanto%20riguarda%20lo%20svolgimento%20di](#)

Enciclopedia Treccani, “Penrose, effetto di”, dizionario di economia e finanza (2012),Url:  
[https://www.treccani.it/enciclopedia/effetto-di-penrose\\_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/](https://www.treccani.it/enciclopedia/effetto-di-penrose_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/)

Il fatto quotidiano, “Analfabetismo finanziario, Banca d’Italia: “Italia peggiore tra i paesi Ocse””, ultima modifica 5 giugno 2021, Url: <https://www.ilfattoquotidiano.it/2021/06/05/analfabetismo-finanziario-banca-ditalia-italia-peggiore-tra-i-paesi-ocse-firmate-solo-quello-che-siete-in-grado-di-comprendere/6221051/>

Il sole 24 ore, “I 25 anni di Amazon: dal garage di Bezos al negozio globale di ogni cosa”, di Biagio S., ultima modifica 5 luglio 2019, Url: <https://www.ilsole24ore.com/art/dal-garage-bezos-mille-miliardi-storia-amazon-che-ora-vuole-superare-apple-AE4ZzfjF>

Il Corriere, “Amazon compie 25 anni: 25 curiosità sulla sua storia”, di Urietti D., ultima modifica 5 luglio 2019, Url: [https://www.corriere.it/tecnologia/cards/amazon-compie-25-anni-25-curiosita-sua-storia/i-primi-25-anni-amazon\\_principale.shtml](https://www.corriere.it/tecnologia/cards/amazon-compie-25-anni-25-curiosita-sua-storia/i-primi-25-anni-amazon_principale.shtml)

Netflix (sito ufficiale), “La storia di Netflix”, ultimo accesso 3 febbraio 2022, Url:  
<https://about.netflix.com/it>

Quotidiano nazionale, “Netflix, le azioni crollano in borsa. Cosa sta scatenando il panico a Wall Street”, ultima modifica 21 gennaio 2022, Url: <https://www.quotidiano.net/economia/netflix-azioni-1.7274379>

Marketing studio, “La storia di Apple”, ultimo accesso 5 febbraio 2022, Url:  
<https://www.marketingstudio.it/la-storia-di-apple/>

Wikipedia, “Storia di Apple”, ultimo accesso 5 febbraio 2022, Url:  
[https://it.wikipedia.org/wiki/Storia\\_di\\_Apple](https://it.wikipedia.org/wiki/Storia_di_Apple)

Il Corriere, “Apple vale mille miliardi: è la prima società al mondo”, di Rovelli M., ultima modifica 2 agosto 2018, Url: [https://www.corriere.it/tecnologia/18\\_agosto\\_02/apple-vale-mille-miliardi-prima-societa-mondo-81316c9e-966c-11e8-8193-b4632fd4d653.shtml](https://www.corriere.it/tecnologia/18_agosto_02/apple-vale-mille-miliardi-prima-societa-mondo-81316c9e-966c-11e8-8193-b4632fd4d653.shtml)

Il sole 24 ore, “Apple, prima azienda da tremila miliardi a Wall Street”, di Valsania M., ultima modifica 3 gennaio 2022, Url: <https://www.ilsole24ore.com/art/apple-prima-azienda-tremila-miliardi-wall-street-AEsXF05>

Ansa, “Metaverso, Apple pronta con i visori virtuali già nel 2022”, ultima modifica 26 novembre 2021, Url:  
[https://www.ansa.it/sito/notizie/tecnologia/hitech/2021/11/26/metaverso-apple-pronta-con-i-visori-virtuali-gia-nel-2022\\_d61599d4-f2ff-42ce-8377-557d88a3f4d3.html](https://www.ansa.it/sito/notizie/tecnologia/hitech/2021/11/26/metaverso-apple-pronta-con-i-visori-virtuali-gia-nel-2022_d61599d4-f2ff-42ce-8377-557d88a3f4d3.html)

Per il terzo capitolo, nei paragrafi inerenti alle due imprese analizzate nella prima parte (3.1.1,3.1.2), come fonti sono state utilizzate le testimonianze dirette dei rispettivi fondatori durante una lezione tenuta nella sede di viale Romania della materia “Management delle piccole e medie imprese”.