



Riassunto cappiello Economia e gestione delle imprese

Management (Università di Bologna)



Scansiona per aprire su Studocu

1.1 Introduzione

Studio dell'impresa

impresa intesa come istituzione economica organizzata ai fini della produzione e dello scambio di beni, con le sue componenti costitutive e i suoi rapporti con il contesto esterno.

Nell'analisi dell'impresa verranno utilizzati i seguenti concetti chiave: **contesto**, **decisione**, **confine** e **risultati**.

Il **contesto** comprende un insieme di elementi strutturali, *pro tempore* invariati, che qualificano la cornice entro la quale si svolge l'azione dell'impresa. Il contesto può essere esterno (l'ambiente generale, che racchiude le influenze proiettate sull'impresa dagli ambiti politico, economico, sociale e tecnologico) o interno (fattori umani, tecnici e finanziari). Nel considerare il contesto interno, l'attenzione è riservata alla singola impresa, all'unità produttiva; il quello esterno, l'attenzione è riservata invece ad aggregati di imprese, quali settori, industrie, comparti.

L'area delle **decisioni** comprende scelte di natura diversa, da quelle strategiche a quelle tattiche, sino a quelle operative. Le decisioni possono interessare le dimensioni reale e finanziaria. Nella dimensione reale si comprendono le scelte di acquisizione, uso e dismissione dei fattori di produzione. La dimensione finanziaria comprende le scelte in materia di raccolta delle fonti necessarie per soddisfare i fabbisogni connessi agli impieghi derivanti dall'acquisizione e dall'uso dei fattori della produzione. L'aver posto le decisioni quale momento centrale del nostro modello segue all'idea di una funzione manageriale alla quale contribuiscono individui che svolgono un ruolo attivo nell'impresa, attenti a leggere i cambiamenti di contesto, e intenti a guidare la dinamica evolutiva.

Il **confine** rappresenta un potenziale elemento di demarcazione tra le combinazioni produttive che rientrano nella disponibilità dell'impresa e le combinazioni che rientrano invece nella disponibilità di altre entità. Il confine dell'impresa è variante nel tempo e nello spazio in funzione di diversi aspetti quali l'efficacia economica, il potere di mercato, l'innovazione.

I **risultati** esprimono gli esiti dell'attività dell'impresa in un arco temporale definito. Sono co-determinati dall'interazione tra le decisioni e i contesti interno ed esterno. Da un lato, il contesto può influenzare la relazione tra decisioni e risultati d'impresa. Da un altro lato, il contesto può spingere l'impresa ad attuare determinate decisioni al fine di mantenere gli stessi livelli di risultati ottenuti nei trascorsi periodi. Da un altro lato ancora, l'impresa può attraverso decisioni strategiche e tattiche, modificare anche i contesti interno ed esterno e per questa via migliorare i propri risultati.

Sul rapporto tra decisioni, contesto e risultati influisce anche la definizione del confine dell'impresa. Il modello proposto lascia intravedere la possibilità che i risultati possano influenzare le decisioni e il contesto. Il raggiungimento di adeguati livelli di *performance* consente all'impresa di accrescere le proprie disponibilità economico-finanziarie utilizzabili per espandere, ovvero rinnovare nel tempo, la dotazione di fattori della produzione a carattere tecnico, umano e finanziario. I risultati possano anche influenzare il contesto dell'impresa. Per esempio, un livello particolarmente elevato delle *performance* di un'impresa potrebbe suscitare l'interesse e orientare l'azione di concorrenti.

Nelle imprese decisioni, contesto, confine e risultati sono interdipendenti tra loro non solo nella dimensione sincrona ma anche nella dimensione diacronica. In particolare, decisioni, contesto, confine e risultati risentono e sono il portato della storia delle decisioni passate d'impresa, delle tendenze di fondo maturate nel contesto e dei risultati conseguiti. Essi sono anche influenzati dalle prospettive future. L'impresa in quest'ottica è vista come una coordinazione economica in atto nella quale ogni elemento, ossia ogni fenomeno economico, ha la sua ragione d'essere, in corrispondenza agli altri elementi e allo stesso complesso.

1.2 Il processo di produzione e di consumo

Per sopravvivere, gli individui soddisfano i propri **bisogni** attraverso l'utilizzo di **beni**. Un bisogno è una sensazione piacevole presente che si vuole conservare o provocare ovvero una sensazione negativa attuale o futura cui si vuole far fronte. Ai bisogni si collegano i beni intesi come mezzo che ha una propria attitudine a soddisfare le necessità umane. I beni possono essere distinti in relazione alla **natura** e al **contenuto**.

Rispetto alla natura, un bene può assumere un carattere fisico, dotato di una propria tangibilità, o un carattere immateriale, dove la dimensione tangibile è assente. Rientrano sovente nei beni immateriali i cosiddetti **servizi** che hanno lo scopo di variare nel tempo e nello spazio una data situazione in un'altra.

Una ulteriore distinzione riguarda i **beni di consumo** che sono destinati ad appagare i bisogni umani e i **beni capitale (o fattori della produzione)** che sono strumentali alla produzione di altri beni.

Rispetto al contenuto, un bene assume la qualifica economica se si caratterizza per i seguenti ulteriori aspetti. Gli individui debbono avere contezza e conoscenza che il bene è in grado di soddisfare un bisogno. Il bene a sua volta deve essere accessibile, deve essere scarso (ovvero disponibile in misura inferiore rispetto alle esigenze manifestate). L'aria ad esempio non è un bene economico perché è disponibile in maniera illimitata. **Un bene economico ha natura privata quando è escludibile e contendibile.**

Il concetto di bene economico si lega a quello di **atto economico** che comprende le scelte che un soggetto, liberamente e in assenza di costrizione, pone in essere per soddisfare i propri bisogni con il minimo mezzo. Nell'atto economico è rilevante il criterio del minimo prezzo, risultante nella scelta della combinazione di beni economici che implica il minimo impiego di risorse per l'individuo.

Gli atti economici presuppongono che nel soddisfare i propri bisogni gli individui distribuiscano liberamente i beni economici disponibili tra più usi in concorrenza al fine di ottenere il massimo di soddisfazione con il minimo mezzo. Gli atti economici si distinguono a loro volta in atti di consumo e di produzione. Gli atti di consumo consistono in azioni volte a utilizzare i beni economici per appagare immediatamente i bisogni individuali.

I beni economici possono assumere qualifiche diverse in relazione a **durata** e **abitudini** degli individui.

Con riferimento alla **durata** si distinguono i beni di consumo immediato (un servizio medico) e i beni di consumo durevole (un vestito) a seconda che l'utilità del bene economico si esaurisca o meno in un solo atto di utilizzo dello stesso.

Con riferimento alle **abitudini** di consumo si distinguono i beni di largo consumo che sono omogenei nelle caratteristiche e nel prezzo, di modesto valore unitario, di larga distribuzione ed elevata frequenza di acquisto; I beni di distribuzione che si caratterizzano per minori omogeneità, maggior valore unitario e frequenza di acquisto meno elevata; I beni di prestigio caratterizzati da elevata differenziazione, elevato prezzo unitario, distribuzione specializzata e frequenza di acquisto non ricorrente.

Negli atti di consumo, i beni economici possono ancora assumere natura complementare, succedanea o indipendente. Due o più beni sono **complementari** se debbono essere utilizzati congiuntamente al fine di soddisfare un bisogno individuale. Due o più beni sono **succedanei** se possono essere utilizzati ciascuno in sostituzione dell'altro in vista di soddisfare i bisogni individuali. Due beni sono infine **indipendenti** se possono essere consumati senza che venga a mutare l'utilità dei singoli beni rispetto al bisogno da soddisfare.

Gli atti di produzione implicano un processo ovvero un insieme di attività attraverso cui i beni economici combinati tra loro in maniera voluta subiscono trasformazioni di stato o di luogo o di tempo.

Una trasformazione di stato è osservabile quando, partendo da un insieme di beni economici (o *input* produttivi), si ottengono, mediante trasformazioni successive, altri beni economici (od *output* produttivi) in determinate qualità e quantità. Una trasformazione di luogo occorre quando un bene economico, è reso disponibile in un altro luogo. Una trasformazione di tempo si ha quando un bene economico, disponibile a un certo tempo, è reso tale in un periodo successivo.

Si parla di processi manifatturieri per gli atti economici aventi a oggetto le trasformazioni di luogo e di tempo. I **prodotti finali** sono bene destinabili immediatamente al consumo e i **prodotti intermedi**, sono beni non destinabili immediatamente al consumo ma adibiti a essere incorporati in altri prodotti.

Con riferimento ai beni economici impiegati negli atti di produzione, questi assumono la qualifica di fattori elementari della produzione. Tipici **fattori della produzione** sono il **lavoro**, il **capitale**, la **terra** utilizzabile a fini produttivi.

I fattori di produzione possono assumere qualificazioni diverse in relazione a **durata**, **luogo** e **tipologia di combinazioni produttive** in cui questi sono utilizzati.

Secondo la **durata**, si distinguono i fattori a **fecondità semplice** (come le materie prime), ove la loro utilità si esaurisca in un unico atto di produzione, e i fattori a **fecondità ripetuta** (come i beni materiali ed immateriali) ove la loro utilità si estenda a più atti di produzione. In aggiunta, i fattori della produzione, in base al momento nel quale sono considerati, possono essere letti come grandezze fondo, qualificandosi in consistenze di fattori in un istante, e in grandezze di flusso, qualificandosi in flussi di servizio prodotti dall'utilizzo dei fattori stessi in un periodo.

Con riferimento al **luogo**, l'impiego dei fattori per la produzione di beni economici avviene nell'ambito delle **cosiddette unità produttive**. L'insieme delle unità produttive a sua volta qualifica il sistema produttivo. Esso rappresenta, una entità dinamica, soggetta a continuo mutamento.

Con riferimento alla **tipologia di combinazioni produttive**, si distinguono **combinazioni che hanno un contenuto ricorrente**, essendo le stesse finalizzate a produrre un determinato bene economico. Altre combinazioni hanno invece un contenuto innovativo giacché si propongono io di generare nuovi beni economici.

Data la scarsità dei beni economici, l'impiego di un fattore della produzione in una combinazione produttiva può rendere il fattore stesso non disponibile per il suo impiego in altre combinazioni. Questo aspetto crea il cosiddetto **dilemma dell'innovazione**. L'impiego dei fattori della produzione in combinazioni innovative comporta una sostanziale impossibilità di utilizzare gli stessi fattori nelle combinazioni correnti.

L'impiego di fattori della produzione in combinazioni a contenuto innovativo può indurre un'immediata perdita per l'individuo ma esso potrà beneficiare di un potenziale più esteso di nuovi beni economici che potranno offrire maggiori benefici in futuro.

1.3 Il processo di scambio

Tra le attività di produzione e di consumo si colloca lo **scambio** che rappresenta una transazione economica nella quale una parte assume l'impegno a trasferire un bene economico da lui posseduto a un'altra parte. Quest'ultima si impegna a rendere all'altra parte un corrispettivo equivalente di beni economici. Le parti di uno scambio sono i soggetti che vi partecipano. I soggetti sono in generale l'offerente (o venditore) e il richiedente (o acquirente). Essi esprimono sovente interessi contrapposti e agonistici. La conclusione di uno scambio implica che le parti pongano in essere contrapposti adempimenti, così come definiti dagli impegni assunti nella fase iniziale della negoziazione. L'oggetto dello scambio si identifica con il mutamento di situazioni che esso determina. Si possono, dunque, ricomprendere i seguenti oggetti:

- la cessione dei beni di consumo;
- la compravendita di fattori di produzione a fecondità semplice e ripetuta;
- le prestazioni di servizi tendenti a modificare, nello spazio o nel tempo o sotto altri aspetti, una data situazione in un'altra.
- La concessione di credito a titolo sia di capitale di rischio sia di capitale di credito;
- l'assunzione di rischi in via di specializzazione.

Il **contenuto** dello scambio si riferisce al complesso dei comportamenti che da esso derivano. Esso si collega alla sua struttura contrattuale. La disponibilità di contratti-tipo, permette alle controparti di più facilmente definire i contenuti nel quadro degli scambi. Alla disponibilità di contratti-tipo, si affianca talora la presenza di **standard** che concorrono a specificare le caratteristiche essenziali e di pregio dei beni oggetto di scambio. Nella struttura contrattuale assume rilievo la relazione tra prestazione e controprestazioni. In particolare, lo scambio può riguardare beni economici contro beni economici oppure beni contro moneta. Nel caso di scambi di beni economici contro beni economici si parla di **baratto**. Nel baratto, la messa in atto di uno scambio richiede che due controparti siano presenti in un medesimo luogo e allo stesso istante temporale, esprimendo allo stesso tempo bisogni speculari e disponibilità eccedenti di beni economici diversi. Queste condizioni tipiche del baratto sono definite come doppia coincidenza.

Nel caso di scambio di beni economici contro moneta si individua un bene con funzione di unità di conto rispetto al quale sono espressi i valori di tutti gli altri beni. L'uso della moneta fa venire meno la condizione di doppia coincidenza e per questa via facilita la conclusione degli scambi. L'uso della moneta riduce la quantità e la varietà di beni economici che un individuo deve detenere ai fini dello scambio. L'introduzione dello scambio in correlazione con i processi di produzione permette di tracciare un ciclo degli acquisti, correlato all'approvvigionamento dei fattori della produzione, e un ciclo delle vendite, connesso al collocamento dei prodotti ottenuti mediante i processi di trasformazione sul mercato finale. Nell'ambito di scambi intermediati dalla moneta, questi cicli originano uscite ed entrate monetarie: i pagamenti ai fornitori per l'acquisto dei fattori della produzione e l'incasso dai clienti per la vendita di beni economici. Con l'introduzione della moneta si formano dunque contropartite creditorie e debitorie.

L'affermarsi dello scambio e il successivo emergere dei mercati (nell'ambito dei quali gli scambi sono ordinati), traccia un distinguo tra valore d'uso e valore di scambio e orienta gli atti economici verso la produzione di

beni e servizi da destinare ai bisogni di altri attraverso gli scambi ovvero con la conclusione di transazioni economiche e finanziarie. Mediante lo scambio si delinea un passaggio fondamentale per il contenuto dei diritti di proprietà che riguardano soprattutto la possibilità di valorizzare un bene economico mediante atti di acquisto e di vendita con terze parti, ricercando così un valore nello scambio.

1.4 Il ruolo dei mercati nei processi di produzione, di consumo e di scambio

L'introduzione dei processi di scambio, favorisce la divisione del lavoro. Nelle società in cui sono possibili gli scambi, gli individui possono specializzarsi nella produzione di alcuni beni economici, acquisendo la disponibilità di altri beni economici attraverso lo scambio. La divisione del lavoro nell'ambito delle attività di consumo e di produzione crea tuttavia problemi di coordinamento. Dal lato dell'offerta, nel decidere quanto e quanti prodotti realizzare ai fini dello scambio e per fare ciò dovrebbe sapere la domanda da parte degli utilizzatori. Dal lato della domanda, l'utente potrebbe manifestare l'esigenza di acquistare un determinato prodotto e non riuscire a soddisfare tale necessità in mancanza di produttori disposti a offrire tali beni economici nelle quantità e nei tempi richiesti.

La divisione del lavoro e la specializzazione, rendono più difficile il manifestarsi di condizioni di compatibilità tra i diversi piani di produzione e di consumo che i molteplici individui che compongono una data società hanno formulato allo scopo di determinare il corso delle loro azioni nel tempo. Queste condizioni sono soggette a perturbazioni.

Si pone il problema di come assicurare il miglior impiego dei beni economici. Problema che consiste nel creare le condizioni affinché si possa garantire un rapido adattamento dei piani degli individui, siano essi venditori o acquirenti, in relazione ai cambiamenti che intervengono nelle particolari circostanze di tempo e di luogo. Il richiamato problema si è inserito nell'ambito di due cornici o ambiti istituzionali diversi. Da un lato, si collocano i sistemi cosiddetti socialisti nei quali il controllo dei beni economici e il loro uso dipendono da una istituzione centrale. Dall'altro lato, si individuano i sistemi capitalistici nei quali vige la proprietà privata dei beni economici, la regolazione dei processi di produzione, consumo e scambio è funzionale della discrezionalità contrattuale di soggetti indipendenti.

Nei sistemi capitalistici, i **mercati** assumono pregnante significato per risolvere il più volte richiamato problema di coordinamento tra gli individui. **I mercati sono luoghi astratti nei quali si realizzano scambi di merci in modalità organizzata. Il mercato, si definisce rispetto all'oggetto piuttosto che in relazione a un luogo fisico nel quale lo scambio si conclude.** Nei moderni sistemi capitalistici i mercati esprimono, infatti, un gruppo di persone che siano in intime relazioni di affari e negozino ampiamente qualsiasi merce. Il mercato è sempre più inteso come uno spazio virtuale. I mercati possono qualificarsi ulteriormente in relazione alla merce scambiata. Si possono distinguere mercati locali, nazionali e internazionali. L'idea sottesa ai mercati è che le decisioni finali sono lasciate agli individui che hanno conoscenze specifiche ovvero conoscono direttamente e immediatamente i cambiamenti rilevanti dei fattori elementari della produzione e dei loro usi rispetto ai bisogni e alle esigenze attuali e prospettive.

I contratti sono alla base anche delle relazioni tra produttori e i clienti-acquirenti. Alcuni soggetti possono svolgere una funzione di intermediazione commerciale. In alternativa il cliente può intessere relazioni contrattuali con i vari soggetti portatori dei fattori elementari della produzione.

Questa enorme mole di scambi comporta comunque dei costi aggiuntivi rispetto a quelli tipici delle attività di produzione e di consumo. **I costi di transazione** comprendono l'ammontare dei fattori elementari della produzione che sono impegnati sia per la ricerca delle informazioni necessarie per assumere a monte le decisioni di concludere uno scambio di beni economici con un determinato soggetto sia per la stipula e la successiva gestione dei contratti a base degli scambi.

I costi di transazione inerenti le attività di scambio tra individui nei mercati sono in parte mitigati dal funzionamento del meccanismo dei **prezzi**. Essi assumono il significato di elemento che origina dalla conclusione di uno scambio mediante una transazione. In questa accezione, si differenzia sia dal valore percepito, sia dal costo. **Il prezzo dunque appare come una mera espressione della quantità di moneta con la quale un determinato bene si confronta nell'ambito di uno scambio.** La formazione dei prezzi gioca un ruolo qualificante nell'ambito dei processi di produzione e di consumo. **I prezzi non svolgono** solo un ruolo informativo ma anche **un importante ruolo di coordinamento delle iniziative personali.** In particolare, in un

sistema in cui la conoscenza di fatti rilevanti è dispersa tra molte persone, i prezzi possono contribuire a coordinare le decisioni e le azioni individuali.

In una società nella quale i processi di produzione e di consumo sono organizzati mediante i mercati, le informazioni fornite dai prezzi sono essenziali e sono trasmesse e ritrasmesse agli interessati in continuità. I mercati, attraverso il meccanismo dei prezzi, hanno anche una influenza decisiva sulle scelte inerenti la configurazione delle combinazioni produttive. Nell'ottica del produttore-venditore, **il prezzo del bene economico definito nell'ambito delle transazioni dovrebbe consentire la congrua remunerazione dei fattori impiegati nella sua produzione, in particolare il costo del consumo dei fattori produttivi, il salario, l'interesse del capitale, la rendita.** La riduzione del prezzo del bene per effetto delle dinamiche complessive di domanda e di offerta comporterà che il produttore dovrà necessariamente ridurre al salario reso al lavoratore, o l'interesse concesso al possessore del capitale o la rendita del proprietario della terra. Il possessore del fattore della produzione per il quale la remunerazione non è più adeguata ridurrà in proporzione il flusso del servizio offerto al produttore. L'offerta complessiva del bene si riduce per effetto della minore disponibilità dei fattori della produzione e dei relativi flussi di servizio. Tale riduzione continuerà finché l'offerta non diventa uguale alla domanda. Il richiamato processo di aggiustamento operato nel mercato attraverso i prezzi assume un carattere dinamico ed evolutivo. In presenza di imperfezioni, i prezzi e i costi di equilibrio potranno evolvere verso livelli diversi.

I mercati facilitano la riallocazione dei fattori della produzione verso i beni economici che offrono i maggiori benefici netti per gli individui. In particolare, l'ampliarsi della domanda di un bene economico con conseguente crescita del prezzo stimola gli individui a riallocare i propri fattori verso la produzione di quel bene che offre condizioni di scambio migliori rispetto alle alternative disponibili. Favorendo la ricombinazione dei fattori della produzione, il meccanismo dei prezzi modifica le priorità assegnate alla produzione dei beni crea le condizioni per sviluppare nuove combinazioni produttive.

Allo stesso tempo i mercati operano anche una selezione competitiva favorendo la crescita (la decrescita) delle dotazioni dei fattori della produzione dei soggetti i cui costi unitari della produzione sono inferiori (superiori) al prezzo di equilibrio tra domanda e offerta. Attraverso la selezione competitiva, i mercati tendono anche a stimolare l'adozione, da parte degli individui nello svolgimento degli atti economici, di comportamenti razionali.

Si è richiamato, nell'ambito dello studio dei processi di produzione, di consumo e di scambio, **il paradosso dell'innovazione legato all'allocazione dei fattori della produzione in combinazioni produttive correnti e innovative.** La presenza dei mercati consente che conoscenze, abilità e motivazioni siano disperse tra i vari individui. In questo modo, le combinazioni produttive correnti scaturiscono dalla possibilità che qualcuno intraveda la possibilità di impiegare i fattori della produzione in talune combinazioni, che qualche altro abbia le capacità di porre in essere tali combinazioni e infine che qualche altro ancora sia interessato ai beni prodotti da tali combinazioni. In questa prospettiva, da un lato, i mercati rendono più semplice l'impiego dei fattori della produzione nelle combinazioni innovative. Dall'altro lato tuttavia, i mercati possono complicare l'impiego dei fattori della produzione in combinazioni innovative.

I mercati sono uno strumento formidabile per allocare i fattori della produzione soprattutto verso quelle combinazioni produttive correnti e innovative i cui beni economici siano destinabili a usi noti o comunque conoscibili e valorizzabili attraverso i prezzi di mercato e meno, invece, verso quelle combinazioni innovative i cui beni economici siano impiegabili verso usi non noti o il cui valore non sia correttamente realizzabile.

1.5 L'impresa nei processi di produzione, di consumo e di scambio.

Nelle moderne società capitalistiche l'allocazione delle risorse è coordinata non solo attraverso i mercati ma anche mediante le **imprese**. Il lavoro si concentra sui beni economici a carattere privato e introduce la distinzione tra mercati, imprese e organizzazioni.

In prima approssimazione, il discriminante tra imprese e mercati è da rinvenire nel concetto di autorità che, nella prima istituzione, ne disciplina e ordina le relazioni tra individui. Nell'ambito dei rapporti di lavoro dipendente o subordinato qualificanti l'impresa, l'autorità consiste nella capacità e possibilità di un soggetto di comandare le attività che un altro soggetto deve realizzare, unitamente alle più opportune modalità di svolgimento delle stesse. Completa il concetto di autorità la legittimità del potere del datore di lavoro sulla quale si fonda la disponibilità del lavoratore ad accettare i comandi emessi dal primo nei suoi confronti. Come

osservato da Alchian e Demsets, il riferimento all'autorità non esaurisce le distinzioni e le differenze tra un'impresa e un mercato. In primis il consumatore dispone di una certa autorità nei confronti del produttore. Si è inoltre rilevato che i rapporti tra individui nell'impresa sono spesso di lungo termine mentre quelli nel mercato sono di breve termine. I mercati attraverso i meccanismi dei prezzi esercitano un potere di influenza degli individui e quindi un'autorità comparabile a quella osservabile all'interno di una impresa.

Quello che differenzia l'impresa da un mercato non è dunque solo l'autorità, bensì la presenza di altri aspetti quali: un'organizzazione dei fattori della produzione, un'entità giuridica che è intestataria dei fattori della produzione e dei rapporti contrattuali che ne discendono e, infine, un soggetto economico ovvero un organo di governo che indirizza, guida e coordina, in ottica unitaria, la dinamica evolutiva dell'impresa.

Il concetto di **impresa** può essere meglio qualificato facendo riferimento alla nozione di azienda riportata nell'articolo 2555 del codice civile *quale "complesso di beni organizzato dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa"*. La definizione di azienda comprende i seguenti aspetti:

- i fattori della produzione che rientrano nella disponibilità dell'impresa possono assumere carattere umano, tecnico, finanziario;

- l'organizzazione dei fattori della produzione ovvero la presenza di regole di coordinamento e di orientamento comune;

- la direzione unitaria dei fattori della produzione da parte di un organo di governo.

L'impresa si qualifica per la disponibilità di una combinazione, coordinata di fattori della produzione a carattere umano, tecnico, e finanziario.

L'azienda è qualcosa di più della somma dei suoi componenti; il complesso ha proprietà che i suoi elementi non posseggono e non valgono a definire. La definizione di azienda evidenzia che l'acquisizione e la formazione dei fattori della produzione nonché il loro rinnovo così come la loro combinazione non discendono da condizioni naturali o spontanee bensì sono il portato delle decisioni di governo, delle quali originano, gli indirizzi strategici e si definiscono i correlati meccanismi di integrazione, coordinamento e controllo delle combinazioni produttive. Decisioni di governo e di gestione che si propongono di far prevalere nell'impresa la causalità creativa su quella naturale, dettata da condizioni esterne di contesto. Il richiamato concetto di azienda mette poi in risalto che il complesso organizzato dei fattori della produzione è funzionale all'esercizio dell'impresa.

Allo stesso modo, il richiamato complesso organizzato dei fattori della produzione si costituisce come un vincolo alla discrezionalità manageriale in relazione sia alla formazione di inerzie organizzative sia alla presenza di componenti e di relazioni strutturali di natura durevole e *pro-tempore* invarianti. Dato che l'elemento organizzativo e la discrezionalità manageriale concorrono a distinguere le imprese dai mercati, il problema successivo è quello di comprendere se tutte le organizzazioni sono imprese oppure se l'impresa è una organizzazione di tipo particolare. A tal proposito si richiama la circostanza che una organizzazione si qualifica per la presenza di uno scopo od obiettivo condiviso, è dotata di un insieme di fattori umani, tecnici e finanziari, palesa sforzi combinati che si inquadrano nell'ambito di uno schema prestabilito di relazioni e di interazioni opportunamente indirizzate e coordinate.

Nel definire l'impresa si consideri l'esplicitazione della figura dell'imprenditore offerta dall'articolo 2082 del codice civile come soggetto che svolge *"professionalmente un'attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o di servizi"*. L'impresa dunque non si esaurisce in un solo atto, un singolo affare, bensì è un'organizzazione nella quale atti, affari, guadagni si combinano, si alternano, si rinnovano e si prolungano nell'ambito di orizzonti temporali auspicabilmente non brevi. La definizione proposta richiama i concetti di **scambio**, di **reddito** e di **capitale**.

Per quanto attiene allo **scambio**, l'impresa è sempre in relazione con almeno due mercati, quello dei fattori produttivi e quello dei beni economici venduti. A questi due mercati si associano, i processi di approvvigionamento dei fattori della produzione e di collocamento dei prodotti. Il processo di approvvigionamento consentono all'impresa di disporre dei beni economici necessari per alimentare i processi di trasformazione. A loro volta i beni economici generati per mezzo dell'attività produttiva sono collocati direttamente sul mercato finale. Si definisce lunghezza del canale il numero di intermediari commerciali che si frappongono tra l'impresa produttrice e il cliente finale.

Il **capitale** esprime un fondo di valori riferimento a un complesso di fattori rientrante nella disponibilità dell'impresa in un dato istante la cui funzione non è rappresentata dalla produzione di generiche utilità nei confronti di terzi e nemmeno dalla soddisfazione delle loro aspettative ma dalla specifica produzione e

distribuzione del reddito. I valori che sono ricompresi nel capitale possono essere attivi o passivi. Nell'ambito del capitale complessivamente concepito è possibile poi qualificare un capitale investito netto e un capitale di funzionamento o capitale puro.

Per quanto attiene al **reddito** quest'ultimo si sostanzia nell'utilizzo, in un determinato periodo, del capitale a fini economici e si manifesta attraverso il flusso ovvero una differenza tra i ricavi derivanti dalla vendita di prodotti e, o servizi e i costi derivanti dall'acquisizione e dall'uso dei fattori della produzione. Capitale e reddito, sono intimamente connessi nell'economia dell'impresa. Nella formazione dei conti annuali, il flusso di reddito registrato in un periodo coincidente con la variazione del capitale di funzionamento rilevata tra la fine e l'inizio del periodo considerato per effetto della gestione. In questo senso, il capitale appare, nominalmente, come un fondo dal quale il reddito fluisce, ed al quale il reddito periodicamente può aggiungersi. La connessione tra capitale e reddito è osservabile considerando anche la dinamica dell'impresa in un orizzonte temporale ampio. In quest'ultima prospettiva, il fluire del reddito concorre alla formazione del capitale economico. Nell'economia dell'impresa, capitale e reddito sono elementi intimamente connessi e fortemente interdipendenti tra loro, con il capitale che concorre alla produzione del reddito e, allo stesso tempo, quest'ultimo che è il presupposto per la formazione del capitale. L'essenza dell'impresa sta nell'impiego di un capitale al fine di conseguire una differenza tra ricavi e costi attraverso la ricerca di una massima convenienza nella soddisfazione dei bisogni del cliente. Questa convenienza si collega a prezzi di vendita atti a coprire i costi unitari di produzione. Occorre inoltre osservare che il reddito una volta prodotto può essere destinato a incrementare il capitale stesso dell'impresa o a essere prelevato e distribuito anche a coloro che hanno conferito nell'impresa il capitale di rischio.

Ecco che la **distribuzione del reddito ai conferenti il capitale di rischio** rappresenta un ulteriore elemento qualificante e distintivo dell'impresa rispetto ad altre organizzazioni. L'impresa si distingue dalle altre organizzazioni in quanto una parte del reddito prodotto è assegnata a soggetti diversi da quelli che hanno contribuito con i propri flussi di servizio ad alimentare i processi di produzione. La tensione verso la produzione di un reddito e la sua successiva distribuzione rappresentano elementi centrali per distinguere l'impresa dalle altre organizzazioni. L'impresa implica l'azienda, ovvero un'organizzazione economica dei fattori della produzione, ma si esaurisce in essa. Lo scopo produttivo di carattere economico, la finalizzazione dei beni capitale, la sua successiva distribuzione sono elementi specifici dell'impresa che non condivide con altre organizzazioni. L'impresa si distingue dalle organizzazioni pubbliche stante che nelle seconde il fine è di appagare i bisogni delle persone destinatarie dei servizi pubblici, nonché di remunerare congruamente le prestazioni di lavoro. L'aver posto la formazione di un reddito e la sua distribuzione quale elementi centrali dell'impresa, non fa venir meno il suo ruolo di istituzione del capitalismo rivolta al soddisfacimento dei bisogni umani e neanche la tensione a considerare gli interessi dei diversi portatori di interesse, siano essi *manager*, lavoratori, fornitori, finanziatori.

L'impresa oltre a svolgere un'attività di produzione di beni economici ha anche un ruolo di carattere sociale. L'impresa è anche un centro di potere sociale e politico nonché un centro di cultura, in quanto la pluralità dei suoi dipendenti e il tipo di gerarchia economica cui sono soggetti ne determinano consapevoli atteggiamenti nel campo extra-economico, che non di rado condizionano quelli di natura economica.

All'impresa è stato anche riferito il concetto di socialità per descrivere un'attitudine, verso il bene comune conseguita mediante la produzione e la distribuzione di ricchezza, creando condizioni di benessere.

La teoria elaborata da Ghoshal e Moran, considera l'impresa come caratterizzata da incentivi, politiche, regole e strutture che nel loro insieme definiscono un contesto istituzionale che in parte è parallelo e in parte complementare al contesto esterno, in particolare al mercato, nel quale l'impresa stessa opera. In quest'ottica, l'impresa si giustifica per un diverso modo di allocare le risorse e per una diversa capacità rispetto ai mercati di favorire lo sviluppo di nuove combinazioni produttive, creando così le condizioni per la produzione di nuova ricchezza e, quindi, per l'accrescimento del benessere sociale.

Le considerazioni formulate si possono collegare con il pensiero di De Woot il quale rileva che la ragione d'essere dell'impresa si trova nella sua funzione di stimolo al progresso in un mondo in continua evoluzione. Nell'impresa, l'integrazione in un'unica istituzione dei requisiti per l'attuazione delle combinazioni produttive rende possibile l'impiego dei fattori della produzione verso combinazioni innovative che altrimenti non sarebbero sostenibili in un mercato.

Non rappresenta un elemento distintivo dell'impresa che il suo governo sia il portato dell'azione dei proprietari/azionisti che hanno conferito il capitale di rischio. Nei tempi moderni la dinamica evolutiva

dell'impresa stessa è sempre meno dipendente dai proprietari/azionisti, realizzandosi quella che viene definita la separazione tra proprietà e controllo dell'impresa.

L'attenzione ora si sofferma sulle caratteristiche delle combinazioni produttive dell'impresa, dando così evidenza delle diverse, specifiche forme con cui un'impresa può manifestarsi nell'ambito di un sistema capitalistico. Si introduce così la distinzione tra le imprese artigiane e industriali, tra imprese industriali, da un lato, e imprese mercantili, bancarie, di assicurazioni e di trasporto, dall'altro.

1.6.1 L'impresa artigiana

Una prima forma di impresa è quella artigiana. L'artigiano è il proprietario e assume le funzioni di assunzione del rischio, di organizzazione dei fattori di produzione e di fornitura delle risorse finanziarie. L'artigiano è colui che esercita personalmente, professionalmente e in qualità di titolare l'impresa artigiana, assumendone la piena responsabilità con tutti gli oneri e i rischi attinenti alla sua direzione e gestione e svolgendo in misura prevalente il proprio lavoro nel processo produttivo. In questo senso, l'artigiano assume i ruoli di imprenditore, amministratore, direttore ed esecutore delle attività produttive. Con riguardo ai rapporti impresa-mercato, l'impresa in oggetto opera prevalentemente su commessa: un atto di produzione si manifesta solo e soltanto a fronte di una richiesta proveniente da un cliente. L'artigiano conosce, quindi, i clienti, concordando con loro le specifiche dei beni da produrre. In termini di rapporti impresa-lavoratori, non si può parlare di rapporto di lavoro dipendente bensì di una relazione tra maestro e discepolo.

1.6.2 L'impresa mercantile

Questa è organizzata come un'impresa individuale, con il mercante imprenditore che direttamente svolge e conclude gli affari legati all'attività di commercio. L'impresa mercantile tramite il mercante imprenditore si occupa di acquistare la merce, di farla lavorare al domicilio di diversi artigiani, per poi ricevere il prodotto finito del cui smercio è responsabile. Questa forma di impresa svolge, un'attività di pura intermediazione commerciale. Il mercante imprenditore svolge una molteplicità di ruoli. Nel XIV secolo, con l'ulteriore espansione del commercio internazionale, si affermano le grandi compagnie di commercio. All'inizio, queste compagnie nascono in seno alle famiglie. Più tardi nel XV secolo, la famiglia non è più in grado, da sola, di sopperire alle esigenze finanziarie dell'impresa. Queste esigenze sono, dunque, coperte sia con l'emissione di strumenti di debito, sia aprendo l'assetto proprietario a terzi soggetti. Le esigenze finanziarie delle imprese commerciali consentono il formarsi di nuovi attori economici quali gli intermediari finanziari, ovvero soggetti specializzati nella fornitura di capitale di rischio. Parallelamente, si sviluppano imprese che, hanno il compito di ristorare le società mercantili dagli effetti negativi connessi al verificarsi di eventi avversi. Si vengono a creare dunque le imprese di assicurazione.

L'affermarsi delle grandi compagnie di commercio è sostenuta anche dall'evoluzione legislativa. In particolare, la compagnia acquista una personalità giuridica autonoma, con il patrimonio dell'ente che si scinde da quello dei proprietari/capitalisti (la cosiddetta *joint-stock* nel diritto inglese). Si parla di socio-capitalista che svolge un ruolo di controllo e di indirizzo nell'impresa. Ogni socio/capitalista può consultare i libri della compagnia, visionare i contratti, rivedere i conti della gestione.

1.6.3 L'impresa industriale

Con la rivoluzione industriale del XVIII e del XIX secolo si assiste alla sostanziale trasformazione dell'organizzazione dei processi di produzione. Viene introdotto un modo originale di divisione del lavoro e suppone un'accumulazione di capitale.

Si va verso la **standardizzazione** dei prodotti e dei materiali, la **semplificazione**, la **meccanizzazione** delle lavorazioni e la specializzazione delle attività di lavorazione. La standardizzazione è un metodo con il quale si definiscono *ex ante* tipologie, dimensioni e caratteri qualificanti dei vari stadi dei processi di trasformazione nonché degli *input* e degli *output* utilizzati e ottenuti da tali processi. La standardizzazione si accompagna alla semplificazione intesa come un procedimento rivolto a ridurre la varietà di approcci, metodi, tecniche e strumenti impiegati nell'ambito delle combinazioni produttive. La meccanizzazione riguarda infine la sostituzione del lavoro svolto dalle macchine. Con riferimento alla meccanizzazione, questa è favorita dalla comparsa di macchine con capacità produttive crescenti, in grado di utilizzare il vapore come fonte di energia in sostituzione del lavoro manuale.

L'avvento delle macchine porta a concentrare il lavoro all'interno della fabbrica. In questo spazio i lavoratori svolgono compiti sempre più specifici. La macchina si affianca alla divisione del lavoro; necessariamente aumenta l'abilità dell'operato. L'affermarsi della fabbrica produce riflessi anche nei rapporti tra l'impresa, da un lato, e i consumatori, lavoratori e *management*, dall'altro. Per quanto attiene ai rapporti impresa-consumatori, i mercati sboccano, assumono una dimensione sempre più estesa, anche a livello internazionale. Viene meno la produzione per commessa tipica delle imprese artigiane e si afferma la produzione per il mercato o per il magazzino. In sostanza, l'impresa prima produce i beni economici e poi successivamente questi beni sono oggetto di collocamento sul mercato. Il crescente distacco della produzione industriale dal consumo stimola lo sviluppo di imprese di trasporto e di imprese mercantili chiamate a svolgere un ruolo di cerniera tra fabbrica e mercato finale del consumo. La rivoluzione industriale segna il passaggio alla cosiddetta **produzione di massa**. Per quanto attiene i rapporti impresa- lavoratori, si viene a creare una separazione tra chi conferisce le prestazioni di lavoro (i lavoratori) e chi investe il capitale necessario ad apprestare i fattori tecnici della produzione a fecondità sia semplice sia ripetuta impiegati nell'ambito dei processi di produzione (i capitalisti). Si afferma il *management* scientifico del lavoro e, conseguentemente, nella fabbrica si delinea il cosiddetto rapporto di lavoro dipendente. Il rapporto di lavoro dipendente induce una potenziale forma di dissociazione tra gli obiettivi dell'impresa e gli obiettivi dei lavoratori. Nella fabbrica l'obiettivo dell'organizzazione assume sempre minor significato per i lavoratori mentre diventa rilevante il rapporto tra l'organizzazione e il lavoratore.

1.6.4 La grande impresa organizzata in forma di società di capitali

La rivoluzione industriale crea i presupposti per l'affermarsi della grande impresa organizzata sotto forma di società di capitali. Questa impresa si caratterizza per elevati investimenti specifici nelle attività di produzione, nel *marketing*, nella distribuzione e nelle reti commerciali di vendita. Nella grande impresa industriale si afferma, una condizione nella quale l'esercizio della funzione e del ruolo della proprietà dell'impresa non è più espressione monolitica e granitica di un soggetto bensì di una varietà di attori caratterizzati da diverse qualificazioni e da specifici livelli di partecipazione alla vita aziendale. Da un lato, si colloca il soggetto che-intestatario del capitale di comando- è in grado di esercitare un sostanziale potere di governo sull'impresa e sulla sua dinamica evolutiva. Dall'altro lato, si pone un altro gruppo di soggetti che sono di fatto esclusi dall'esercizio di tale controllo sull'impresa. Si delinea quindi una scissione tra la funzione creativa e sociale del capitale e la funzione acquisitiva o di consumo. In secondo luogo emerge come centrale la figura del *manager* che svolge un ruolo di supervisore delle attività connesse alla distribuzione di beni economici e di allocazione dei fattori della produzione alle combinazioni produttive correnti.

Più in generale, il *manager*, si occupa delle funzioni di direzione e svolge due tipi di compiti: da una parte è responsabile della solidità a lungo termine della propria compagnia, dall'altra deve occuparsi dell'efficiente conduzione delle attività ordinarie. Nei sistemi capitalistici moderni la grande impresa concorre così all'affermazione di una classe di individui, il cosiddetto *management*, che, supportati da appropriati metodi e tecniche, assumono un ruolo centrale nel governo e nella gestione dell'impresa. Oltre all'affermarsi della figura centrale del *manager*, nella grande impresa industriale la struttura organizzativa tende a incentrarsi su una tecno-struttura manageriale articolata sovente in organi di amministrazione e organi di direzione. Gli **organi di amministrazione** sono composti da attori che hanno il compito di definire gli obiettivi generali dell'impresa. Agli organi di amministrazione si affiancano gli **organi di direzione** che svolgono il ruolo di cerniera tra le decisioni degli organi di amministrazione e le azioni e i processi operativi svolti nell'impresa. Gli organi di direzione concorrono alla programmazione delle attività nonché al coordinamento e a controllo delle attività lavorative. L'affermarsi della tecno-struttura manageriale favorisce il nascere di una ulteriore forma di separazione tra la proprietà e il controllo; viene inoltre sostenuta dalle innovazioni in materia di diritto societario.

- la personalità giuridica diventa frutto dell'autonomia privata e non più il portato di un atto di concessione sovrana;
- gli interessi dei proprietari sono incorporati in un titolo che conferisce al suo possessore un insieme di prerogative. Il proprietario assume la qualifica di azionista ovvero di portatore di un titolo di credito rappresentativo del capitale di rischio dell'impresa;
- i diritti di proprietà, incorporati in un titolo di credito, sono liberamente trasferibili. Si crea così un mercato per lo scambio dei titoli rappresentativi del capitale di rischio.

Nell'impresa organizzata in forma di società di capitali, in relazione alla separazione tra proprietà e controllo si delineano nuove opportunità, in particolare, nella misura in cui chi dirige effettivamente l'impresa basa il suo potere su rapporti di impiego e non di capitale. La professionalizzazione del *management* stimola la sostituzione delle tradizionali motivazioni di ordine finanziario con motivazioni di tipo professionale, che possono favorire una maggiore consapevolezza nei dirigenti di una loro responsabilità sociale verso i lavoratori.

Con riferimento al rapporto tra azionisti e *management*, si osserva, quindi, che il *management* assume un ruolo centrale nell'azione di governo. ***In buona sostanza, coloro che ricevono il trattamento preferenziale ma residuale nella distribuzione del reddito (gli azionisti) vanno perdendo il controllo diretto e, quindi il governo e la gestione dei fattori della produzione pur restando esposti al rischio d'impresa, mentre i manager tendono a guadagnare controllo di tali fattori della produzione pur restando nella sostanza immuni al richiamato rischio d'impresa.***

La separazione tra proprietà e controllo, può assumere significati e modi diversi, tanto che alcuni autori parlano anche di dissociazione della proprietà dalla proprietà. Al riguardo, Marris riporta che nella società di capitali il proprietario è intestatario di un insieme di diritti nella società, con gli azionisti che non sono i proprietari legali della società, né, in molti Paesi, dei profitti correnti prima della distribuzione. La proprietà tuttavia tende non solo a non aver alcuna capacità amministrativa, di voto o di iniziativa di ogni tipo sull'impresa, ma addirittura non ha sostanzialmente alcuna possibilità di nominare o revocare gli amministratori. Con riferimento ai rapporti tra azionisti di maggioranza e azionisti di minoranza si osserva che il capitale di rischio nelle moderne imprese capitalistiche organizzate in forma di società di capitali è suddiviso in quote rappresentate, ciascuna, da titoli liberamente negoziabili sul mercato. I titoli rappresentativi del capitale di rischio conferiscono ai loro possessori **diritti** a contenuto patrimoniale sia diretto che indiretto.

Tra i diritti patrimoniali diretti ricordiamo il diritto a ricevere una proporzione degli utili netti e del patrimonio netto risultante dalla liquidazione della società; il diritto di opzione nella sottoscrizione di azioni od obbligazioni convertibili; il diritto di recesso. Tra i diritti a contenuto patrimoniale indiretto richiamiamo, la partecipazione all'assemblea dei soci e l'esercizio del diritto di voto; il diritto di richiedere la convocazione dell'assemblea; il diritto di intervento alle assemblee.

Il proprietario ha anche degli **obblighi**, tra i quali quelli di conferire le risorse finanziarie a titolo di pieno rischio e di non esercitare il diritto di voto nei casi in cui il socio abbia un interesse in conflitto con l'impresa. Prescindendo dagli obblighi a cui sono soggetti gli azionisti, l'esercizio dei diritti amministrativi è condizionato dal numero di azioni possedute da ciascun soggetto. Considerando il numero di azioni possedute, si possono distinguere gli azionisti di maggioranza da quelli di minoranza. In merito alla figura dell'azionista di maggioranza e dell'azionista di minoranza si parla anche di **capitale di comando**, ovvero il capitale posseduto da azionisti interessati alla gestione e nominalmente detentori della maggioranza di capitale, e **capitale di controllo**, ovvero il capitale posseduto da azionisti di due categorie: quelli interessati alla gestione ma esclusi dal comando, e quelli non interessati alla gestione.

Gli azionisti di maggioranza concorrono a esprimere il cosiddetto soggetto economico. Gli azionisti di minoranza assurgono invece molto spesso al ruolo di meri finanziatori dell'attività imprenditoriale. Coda mette in risalto che coloro che detengono il capitale di controllo sono portatori di interessi che si connettono all'esercizio del supremo governo dell'azienda e che possono enunciare richiamandosi alla volontà di esplicitare le proprie attitudini imprenditoriali e di conseguire lauti compensi solitamente corrisposti per prestazioni di notevole impegno. L'affermarsi della moderna impresa organizzata sotto forma di società di capitali fa emergere potenziali divergenze e conflitti di interesse tra azionisti e *management* e tra azionisti di controllo e azionisti di minoranza. In presenza di questi conflitti si formano i cosiddetti costi di agenzia che generalmente concorrono negativamente alla formazione del reddito di impresa, essendo gli stessi espressione di fattori della produzione distratti dagli usi produttivi.

La riduzione di tali costi, mediante opportuni meccanismi di *governance*, rappresenta un aspetto di fondamentale rilevanza nell'economia delle grandi *corporation*. Peraltro, l'emergere dei richiamati conflitti può essere limitato o in parte annullato. In particolare:

- si esclude l'idea che il proprietario-azionista svolga la funzione tipica dell'imprenditore, funzione che viene svolta in maniera diffusa nell'impresa;
- l'impresa è soggetta alla disciplina della concorrenza, disciplina che forza i *manager* ad attentamente governare l'impresa e controllare i suoi risultati;
- i *manager* sono sottoposti al controllo ovvero sono attenti alle opportunità connesse all'offerta dei loro servizi nell'ambito dei mercati del lavoro presenti nei contesti interno ed esterno dell'impresa.

L'evoluzione del capitalismo segnata dal passaggio dall'impresa artigiana alla grande impresa industriale organizzata in forma di società di capitali non sembra conclusa. L'**economia delle reti**, segna l'affermarsi di modelli produttivi modulari e ricchi di intelligenza diffusa che rendono possibile, il disaccoppiamento tra le fasi di disegno del prodotto e della sua produzione e consentono la conveniente dispersione delle attività manifatturiere in diverse unità produttive, non necessariamente facenti capo a un'impresa. Si delineano possibili processi di sostituzione tra lavoro e macchine, anche in attività ad elevata complessità, e, allo stesso tempo, si affievolisce la linea di demarcazione tra lavoratore e imprenditore, con il primo che sempre più si imprenditorializza. Nell'economia della conoscenza, si ha che le persone sostituiscono gli individui. Il **legame sociale delle reti comunitarie** sostituisce il meccanismo imprenditoriale del mercato. Individui e mercati rimangono attivi ma non operano più in uno spazio astratto. Al contrario, il loro lavoro viene presentato nello spazio incurvato delle reti personali e dal legame sociale. Si sta assistendo all'evoluzione della economia della conoscenza digitali in una economia digitale che, caratterizza dal pervasivo impiego di macchine e algoritmi che hanno perso la rigidità standardizzante e replicativa del passato, sta cambiando i modi di fare impresa, di svolgere le funzioni manageriali, di dare senso al consumo e alle relazioni sociali. Cambiano i modi di generare valore, mettendo insieme economia del gratuito(*free*), condivisione(*sharing economy*), globalizzazione(*global value chain*), trasformazione dei business model e perfino dei produttori(*servitization*) in una nuova economia in cui le piattaforme digitali facilitano le relazioni tra persone e territori, da un lato, e dall'altro le controllano in regimi di quasi monopolio.

1.7 L'impresa in chiave dimensionale

In concetto di **dimensione** richiama la grandezza, ovvero la forma di un determinato oggetto. Quando invece è riferito all'impresa, il concetto di dimensione diventa incerto, rispetto alle misure utilizzabili, e variante nel tempo, in relazione allo stadio di sviluppo dell'impresa e alle caratteristiche dell'ambiente in cui l'impresa stessa opera. Il concetto e le misure a base della dimensione dell'impresa sono inoltre influenzati dalle finalità conoscitive dei soggetti che a tale istituzione sono interessati. I criteri di base per la misurazione della dimensione possono inoltre variare in funzione delle tipologie di attività produttive svolte e dello stadio del ciclo di vita nel quale le imprese sono collocate. Rispetto all'oggetto, la dimensione può essere sostanzialmente riferita alle unità produttive, alle unità decisionali, e infine ad aggregati di unità decisionali. Rispetto alla grandezza e alla forma, la dimensione viene misurata attraverso l'impiego di variabili quantitative ovvero mediante il ricorso a tratti qualitativi.

1.7.1 Gli approcci quantitativi

Nell'ambito degli approcci quantitativi una prima variabile considerata nella misurazione della dimensione di impresa è il **numero di addetti**. Questa variabile presenta dei limiti giacché risente delle caratteristiche dei processi produttivi e del loro grado di meccanizzazione. Una seconda variabile quantitativa è il **capitale investito** che è sovente riferito alla somma delle attività dello stato patrimoniale. Anche questa variabile presenta dei limiti poiché è influenzata dalle pratiche contabili adottate dalle imprese, risente dell'inflazione e trascura i fattori produttivi immateriali. Una terza variabile quantitativa è il **titolare delle quantità prodotte** da un'impresa in un determinato periodo. Questa variabile ha la natura di un flusso ed esprime l'utilizzo del capitale fisso e circolante ai fini produttivi. Può essere espressa in termini di quantità vendute di prodotti finiti. I limiti di questa variabile sono da ricercare nell'impossibilità di confronto tra attività produttive eterogenee. Un'alternativa all'uso delle quantità prodotte per misurare la dimensione dell'impresa consiste nell'esprimere dette quantità in valori, moltiplicando ciascuna unità prodotta per il suo prezzo unitario. Il **fatturato** o il **valore di produzione** sono tipici indicatori di dimensione aziendale. Trasformando le quantità in valori si facilita la comparabilità tra imprese nel

tempo e nello spazio. Una quarta variabile quantitativa è il **valore aggiunto**, ovvero la differenza tra il fatturato e i costi esterni di produzione. Questa grandezza presenta limiti per il fatturato e per il valore della produzione risentendo anche del grado di integrazione verticale.

Stante i limiti di ciascuna grandezza elementare nel catturare correttamente la dimensione dell'impresa, la prassi suggerisce di utilizzare congiuntamente più criteri. La Commissione Europea ha introdotto la distinzione tra micro-impresa; piccola impresa e media impresa.

1.7.2 Gli approcci qualitativi

La dimensione dell'impresa può essere letta anche con riferimento a criteri di carattere qualitativo. Nella prospettiva qualitativa, il distinguo tra impresa artigiana e piccola impresa industriale si basa del grado di automazione e di standardizzazione delle combinazioni produttive. La differenza tra piccola impresa e media impresa si basa sul grado di articolazione e di strutturazione dell'organizzazione aziendale. La piccola impresa si qualifica per un'organizzazione sostanzialmente centrata sulla figura dell'imprenditore. La media impresa si contraddistingue per una struttura organizzativa nella quale il lavoro direttivo si articola in unità organizzative. Alle varie unità organizzative sono assegnate deleghe decisionali. La distinzione tra media impresa e grande impresa si basa sul differenziale potere di mercato. In buona sostanza, grazie alla dimensione della sua scala produttiva l'impresa di grande dimensione palesa un maggiore potere di mercato rispetto alla media impresa sia nei rapporti con i fornitori sia nelle relazioni con le imprese commerciali e i clienti finali. La differenza tra grande impresa e impresa multinazionale si radica nell'ampiezza dei mercati serviti a livello internazionale. La grande impresa domestica concentra le sue attività di produzione e di vendita in un determinato spazio geografico, mentre l'impresa multinazionale tende a svolgere le proprie combinazioni produttiva in diversi contesti geografici anche assai distanti.

1.8 I gruppi di imprese

Nel considerare la dimensione di impresa, occorre rilevare anche la possibilità che le attività imprenditoriali si organizzino sotto forma di gruppi di imprese. Un gruppo di imprese si definisce per la presenza di un soggetto che estende il suo potere di indirizzo e di controllo su diverse unità decisionali. Le imprese dell'insieme devono essere connesse tra loro da legami strutturanti. Questi legami possono assumere nature finanziaria, economica, o personale. I legami di natura **finanziaria** comprendono le partecipazioni al capitale di rischio possedute da un'impresa nei confronti di un'altra. I legami di natura **economica** comprendono tutti i rapporti giuridici che creano, in sostanza, una dipendenza funzionale tra un'impresa e un'altra. I legami **personali** comprendono i rapporti di parentela, amicizia e professionali tra i manager delle imprese facenti parte del gruppo così come la presenza di uno stesso manager in tali imprese.

Infine, nel gruppo deve essere presente un soggetto che, facendo leva sui legami strutturanti, esercita un'influenza dominante ovvero un potere di indirizzo sul governo e sulla gestione delle imprese afferenti il gruppo stesso. Questo soggetto è spesso indicato con il termine *holding*. Si richiama che la *holding* può essere pura se detiene esclusivamente partecipazioni e non svolge alcun processo di trasformazione. Il capitale della *holding* sarà in questo caso composto essenzialmente da partecipazioni e crediti nelle altre società facenti parte di un gruppo. In caso contrario, quando la *holding* svolge attività produttive, questa sarà allora detta mista. Considerando il livello, le *holding* posizionate al vertice del gruppo vengono sovente indicate come capogruppo o casa-madre mentre le *holding* che controllano altre imprese ma che sono, a loro volta, controllate dalla casa-madre prendono il nome di *sub-holding*. I gruppi registrano differenze in termini della loro **natura** e delle **funzioni** svolte. In termini di **natura**, i gruppi di imprese possono essere di tipo industriale o di tipo finanziario. In termini di **funzioni**, il gruppo consente a più imprese di raccogliere, mobilitare e impiegare capitali nelle attività produttive, accrescere il potere nei confronti dei mercati e delle altre istituzioni di rafforzare le capacità di cogliere opportunità di sviluppo. In aggiunta la formazione di gruppi di imprese rende possibile nuove forme di organizzazione della produzione industriale nelle quali coesistono, tra gli stessi attori, relazioni di cooperazione e di competizione a carattere più o meno permanenti. Nei gruppi di imprese perde di significato la dimensione della singola impresa, mentre diventa rilevante la dimensione del complesso economico tutto. La produzione del reddito a livello del gruppo nel suo complesso prevale rispetto alla produzione del reddito a livello della singola impresa. Si parla in questo caso di economicità super aziendale.

(2) Teoria dell'impresa

1.1 Paradossi della teoria dell'impresa neoclassica

La teoria **neoclassica** dell'equilibrio economico parziale e globale fornisce la rappresentazione più compiuta del funzionamento dell'economia di mercato. L'analisi dell'impresa non costituisce che una componente della teoria dei prezzi e dell'allocazione delle risorse e di fatto non esiste nella prospettiva neoclassica.

I principi postulati **dall'economia neoclassica**, nel modello di Leon Walras, sono:

- La ricerca di *condizioni di equilibrio* in situazioni di concorrenza e di disponibilità di informazioni perfette in attesa di progresso delle tecniche;
- L'ipotesi della razionalità *perfetta* degli agenti che, per l'impresa, ha come conseguenza l'obiettivo della massimizzazione del profitto;
- La preminenza attribuita *all'analisi dello scambio* rispetto a quella della produzione.

Nel modello introduttivo alla teoria dell'impresa neoclassica si ipotizza inoltre che:

- Il proprietario e il manager dell'impresa coincidono;
- *L'obiettivo dell'impresa sia la massimizzazione dei profitti*;
- I benefici e gli oneri dell'impresa siano completamente espressi dai ricavi e dai costi.

È solo all'inizio degli anni trenta che si sviluppa un'autentica teoria dell'impresa. Fino ad allora quindi la teoria economica neoclassica resta soprattutto una teoria finalizzata essenzialmente alla spiegazione del funzionamento dei mercati come meccanismo di fissazione dei prezzi nell'economia capitalista. È probabilmente a causa di questo paradosso che Coase prova a rispondere a due domande:

- *Perché le imprese esistono?*
- *Che cos'è un'impresa e qual è la sua natura?*

Coase individua nelle imperfezioni del mercato, e più precisamente nell'esistenza di **costi di transazione**, la risposta al primo quesito e così facendo rimane nel solco della teoria neoclassica incentrata sull'economia dello scambio, nel quale l'impresa caratterizza semplicemente come un *modo particolare di allocazione delle risorse*. La risposta al secondo quesito pone le condizioni per ragionare sulla distinzione tra due *dimensioni dell'impresa*: da un lato, l'impresa intesa come luogo di coordinamento di agenti e dall'altro, come luogo di gestione dei conflitti e degli interessi degli agenti stessi.

Secondo Coase le imprese esistono perché *le transazioni di mercato sono costose* e esistono tre tipi di costi:

- *I costi di scoperta* dei prezzi;
- *I costi di negoziazione* e di conclusione di contratti separati per ogni transazione;
- *I costi legati all'incertezza*.

Tali costi possono essere ridotti, ma non eliminati. Le transazioni ricondotte nell'impresa sono regolate da un contratto particolare, nel quale alcuni contraenti scambiano una remunerazione fissa contro il dovere di seguire gli ordini dell'imprenditore entro alcuni limiti. Così facendo vengono eliminati i costi di transazione di mercato soprattutto quando esiste incertezza sul futuro e opacità nel mercato stesso. Il ricorso all'impresa comporta a sua volta dei costi: i costi di organizzazione; lo spreco di risorse; l'aumento dei prezzi degli input. All'aumentare della dimensione dell'impresa e del numero di transazioni gestite, aumentano sia i costi di coordinamento interno all'impresa, sia gli errori dei dirigenti che creano uno spreco di risorse.

1.2 Teoria dei costi di transazione.

Vi è una riformulazione della teoria dell'impresa. Questo percorso è stato avviato da Coase e poi ripreso e definito in forma più articolata da Williamson con un approccio che egli definisce New Institutional Economics e che mira a definire le dinamiche di scambio tra le imprese. Egli propone un *unico quadro* all'interno del quale si collocano le diverse istituzioni economiche del capitalismo **ossia i sistemi e le strutture di governo delle transazioni**. L'organizzazione è la risposta al fallimento del mercato come struttura di governo delle transazioni, che si verifica a causa dell'incertezza, della razionalità limitata e dell'opportunismo delle parti. **I criteri di scelta** per Williamson, rispetto all'alternativa tra integrare ed esternalizzare, sono tre: **il costo, il contesto e il tipo di transazione**. La teoria dei costi di transazione propone una variante alla visione contrattuale dell'impresa, per la quale l'impresa si definisce come un sistema di contratti, di forma specifica, tra agenti economici individuali. I limiti di questa teoria stanno sul fatto che essa non contempla i costi di agenzia né l'evoluzione dell'impresa, né spiega come dovrebbe aver luogo l'integrazione verticale di fronte a investimenti in capitale umano, non valutabili esternamente e non trasferibili.

1.3 Teoria dell'agenzia

La teoria dell'agenzia parte dai presupposti di base della teoria neoclassica espandendo e formalizzando il problema derivante dall'*interazione tra soggetti* in relazione d'agenzia: il proprietario dell'impresa che dà

mandato al manager di esercitare il potere di amministrazione aziendale, cercando di descrivere tale relazione attraverso la metafora del contratto. Il proprietario incentiverà il manager ad agire in modo da conseguire i propri obiettivi e soddisfare i propri interessi. Se ciò non si determinerà, la conseguenza sarà la cessione della società o la rimozione del manager dal suo incarico. I **costi di agenzia** discendono da tre elementi:

- Le **spese** per il controllo e per lo sviluppo di incentivi;
- I **costi di obbligazione** sostenuti dal manager;
- La **perdita residuale** che corrisponde allo scambio inevitabile, tra il risultato dell'azione del manager per conto del proprietario e il risultato che si sarebbe determinato se la gestione dell'impresa fosse stata condotta dal principale.

Se da un lato le imprese sono certamente delle *entità legali*, dall'altro sono pur sempre da considerare come dei *tipi particolari di contratto di mercato*. Ciò che distingue la natura delle imprese dai contratti di mercato riguarda la *continuità della relazione* tra i diversi *detentori dei fattori della produzione*.

Nella teoria dell'agenzia possono essere evidenziati *tre fattori*:

- L'impresa non ha un'esistenza vera e propria. *Ci sono solo individui proprietari di fattori che rientrano nei rapporti contrattuali*;
- Ha poco senso interrogarsi sulle attività da svolgere all'interno o all'esterno dell'impresa e su quali siano i confini dell'impresa. *L'unica certezza è costituita dall'esistenza di relazioni contrattuali complesse*;
- Non esiste una vera contrapposizione tra impresa e mercato.
- La difficoltà di definire dei meccanismi incentivanti;
- La mancata considerazione dei costi di transazione;
- La mancata considerazione delle possibilità evolutive dell'impresa.

1.4 Teoria degli stakeholder

Caratteristica principale della stakeholder theory è quella di definire innanzitutto **verso chi l'impresa è responsabile**, prima di preoccuparsi di che cosa responsabile. Freeman, intende per stakeholder di un'organizzazione, *un gruppo o un individuo che può influenzare o può essere influenzato dal raggiungimento degli obiettivi dell'impresa*. Il termine stakeholder si riferisce quindi a *tutti coloro che sono portatori di interessi e legittime pretese* nelle attività aziendali che vanno oltre i diritti di proprietà o legali. La definizione di stakeholder può essere ulteriormente specificata distinguendo due categorie di portatori di interessi:

- **gli stakeholder primari**: con essi l'impresa intrattiene una *relazione continua*, spesso formalizzata contrattualmente, dalla quale dipende la sua sopravvivenza. È fondamentale per l'impresa agire affinché la relazione con gli stakeholder primari sia quanto più possibile positiva: *una loro mancata soddisfazione, potrebbe danneggiare notevolmente l'attività* fino ad ostacolare la capacità dell'impresa di raggiungere i propri obiettivi.
- **gli stakeholder secondari**: la relazione che intercorre tra l'impresa e questo gruppo è di carattere indiretto.

Possiamo identificare due caratteristiche chiave per la definizione di uno stakeholder dell'impresa:

- la capacità di *influenzare* l'attività;
- l'essere portatori di *un'aspettativa* nei confronti dell'impresa.

Nel caso di Ilva, i cittadini e la magistratura, diventano stakeholder in quanto si organizzano per imporre controlli più severi o per imporre agli stakeholder di quell'impresa di operare in un quadro di sicurezza o di interrompere l'attività.

La stakeholder theory può condurre a considerazioni, strumenti, metodologie differenti a seconda della **modalità** nella quale viene adottata:

- in termini **nominali**: definisce in modo molto preciso la funzione dell'impresa a partire dalla considerazione che gli stakeholder siano portatori di interessi legittimi nei suoi confronti;

- in termini **descrittivi**: conduce alla descrizione dell'impresa come sistema di interessi comuni o concorrenti;
- come **teoria strumentale**: viene utilizzata per descrivere le implicazioni di determinate modalità di *gestione degli stakeholder rispetto al raggiungimento degli obiettivi dell'impresa*;
- come **teoria manageriale**: risulta nella funzione dello stakeholder management e si concentra su pratiche, atteggiamenti, strumenti.

Ne discende una precisa visione dell'*impresa come sistema aperto* che interagisce quotidianamente con un numero rilevante di attori. Nella teoria degli stakeholder il ruolo centrale rimane sempre quello dell'imprenditore: è questi che deve gestire il rapporto con tutti gli interlocutori.

1.5 Teoria evoluzionista

La teoria evoluzionista richiama i modelli biologici e i processi di selezione naturale e si concentra sulle competenze produttive e sui processi e prodotti innovativi. Presuppone che l'impresa possieda risorse e competenze uniche, classificate in quattro categorie: finanziarie, fisiche, umane e organizzative. L'impresa reagisce al cambiamento e crea vantaggio competitivo attraverso il cambiamento.

Nella teoria evoluzionista, l'impresa appare come il risultato di una doppia bocciatura delle altre prospettive teoriche relative all'impresa.

La **prima bocciatura** riguarda la teoria neoclassica secondo la quale l'impresa è riconducibile a una combinazione di tecniche.

La **seconda bocciatura** si riferisce all'approccio transazionale puro caratterizzato dalla visione neo-istituzionalista dell'impresa.

La domanda fondamentale da affrontare per *elaborare una teoria dell'impresa* è quella della **coerenza dell'impresa** in termini di composizione e articolazione del portafoglio di attività.

Si tratta di definire dei *criteri* in base ai quali:

- Distinguere un'impresa dall'altra;
- Spiegare perché ogni singola impresa si compone di un portafoglio di attività la cui composizione non è aleatoria, bensì risponde a una coerenza interna;
- Spiegare attraverso quali logiche le imprese evolvono e si trasformano, ossia *modificano il portafoglio di attività o l'attività principale*.

I concetti chiave su cui si sviluppa l'originalità della *teoria dell'impresa evoluzionista* sono quelli di **apprendimento, routine e path dependancy**. L'impresa è sia il **luogo** che il **risultato** dell'apprendimento. L'*apprendimento* è un comportamento motivato e orientato all'acquisizione di conoscenze in vista di uno scopo. L'apprendimento è cumulativo, avviene a livello organizzativo, è legato alle routine statiche e dinamiche.

Le *routine* non sono codificabili, sono tacite e come tali non possono essere trasferite: ne consegue che la capacità d'apprendimento non sia trasferibile.

Nella prospettiva evoluzionista un mercato in cui tutte le imprese sono uguali è inconcepibile dato che ogni impresa incorpora conoscenze specifiche ed è il risultato della propria **storia passata** (della *path dependance*). La tecnologia attuale dipende in modo determinante dalle condizioni di partenza (*path dependance*). Le imprese reagiscono in risposta agli stimoli ambientali. I manager puntano a conseguire un livello di profitto soddisfacente. Si tratta di un comportamento razionale, dati i limiti all'attività d'impresa e l'incertezza tecnologica.

(3) L'impresa come sistema sostenibile

2.1 I principi concettuali

Quattro divari sono ormai considerati insostenibili, mettono seriamente in pericolo la continuità dei sistemi ambientali, sociali ed economici:

- Il divario tra grado di sfruttamento delle risorse fisiche e naturali della Terra e la disponibilità delle stesse;
- Il divario tra grado di soddisfacimento dei bisogni individuali e quello relativo ai bisogni collettivi;
- Il divario tra gli ambiti dove sono concentrate quote crescenti di ricchezza economica e gli altri che tendono verso una sempre maggiore arretratezza;
- Il divario tra gli ambiti che dispongono dei fattori di crescita e gli altri che subiscono un sempre più difficile accesso a tali fattori.

È ormai del tutto prevedibile l'idea che le imprese non possono essere guidate dall'obiettivo di massimizzare il solo risultato economico, lasciando ad altri soggetti il compito di attuare gli interventi utili per colmare questi divari; attraverso il loro operato, esse devono contribuire in modo significativo al miglioramento delle condizioni ambientali e sociali, risultando così **sostenibile**. La condizione minimale della sostenibilità si manifesta nella realizzazione delle attività economiche con modalità che non generino effetti negati sul pianeta e sulle persone. Alle imprese è sempre più richiesto anche un impegno per la sostenibilità in chiave positiva, in base al quale esse agiscono come protagoniste del miglioramento delle condizioni ambientali e sociali. La creazione di valore economico va considerata un fine essenziale ma non per la massima soddisfazione solo di alcuni soggetti quanto per lo sviluppo organico dell'impresa stessa e del contesto ove essa opera. Nel '00 la scuola di pensiero italiana dell'**economia civile** aveva ben delineato questo approccio, evidenziando come la ricchezza economica creata dall'impresa dovesse essere indirizzata a migliorare il benessere di tutta la Comunità di cui essa è parte. riprendendo questa impostazione, Porter e Kramer hanno recentemente proposto il concetto di **shared value**, definito come: le politiche e le pratiche operative che rafforzano la competitività dell'impresa e allo stesso tempo migliorano le condizioni sociali ed economiche della comunità in cui essa opera. In sintesi, la creazione di valore condiviso è focalizzata sull'identificazione e sviluppo delle interdipendenze tra il progresso economico e quello sociale. L'impresa che opera nella prospettiva del valore condiviso non può quindi considerare solo i ricavi e i costi che la riguardano direttamente, ma anche i benefici e i costi che riguardano gli altri soggetti coinvolti dalla sua attività. Questo assunto poggia sul principio della **corporate citizenship**.

2.2 Il concetto di sostenibilità applicato all'impresa

L'**impresa** è sostenibile quando riesce a soddisfare in maniera equilibrata gli obiettivi di tutti i suoi principali stakeholders interni ed esterni. L'impresa sostenibile opera con l'intento di raggiungere contemporaneamente e in modo equilibrato obiettivi economici, sociali e ambientali. Essa si preoccupa di creare valore adeguato rispetto al livello di rischi assunti. Allo stesso tempo, di ottimizzare l'impatto ecologico delle scelte aziendali.

2.2.1. Le fasi tipiche nell'evoluzione dell'orientamento alla sostenibilità.

L'approccio alla sostenibilità è sempre stato il risultato di un percorso evolutivo che ogni impresa compie con modalità e rapidità diverse in relazione alla specificità proprie e del contesto in cui opera. In linea generale questo percorso è articolato in quattro fasi tipiche. Nella fase iniziale l'impresa non ha una strategia ben definita per la sostenibilità; intende però migliorare l'impatto sociale e ambientale della propria attività; a tal fine opera sostanzialmente nelle seguenti quattro modalità:

- Adesione formale ai valori insiti della sostenibilità attraverso la redazione di documenti aziendali;
- Realizzazione di buone pratiche interne per migliorare l'impatto ambientale;
- Supporto a organizzazioni specializzate per la realizzazione di progetti a vantaggio dei soggetti deboli
- Rendicontazione delle attività di rilievo sociale e ambientale e dei risultati raggiunti.

Maturata la necessaria esperienza iniziale l'impresa delinea una vera e propria strategia per la sostenibilità. A questo corrisponde un'importante evoluzione organizzativa, con la creazione di un'unità operativa cui è affidata la responsabilità di predisporre e implementare la strategia per la sostenibilità e monitorarne i risultati. Tale unità è guidata da un manager che ha il compito di gestire l'implementazione del programma di sostenibilità, di coordinare la rendicontazione delle attività svolte e dei risultati raggiunti, di trasferire ai responsabili le competenze necessarie alla realizzazione dell'iniziativa e di favorire l'interazione con gli eventuali interlocutori esterni.

In alcune imprese, al responsabile della sostenibilità è anche affidata la responsabilità di:

- Gestire direttamente specifici progetti del programma;
- Attuare iniziative per la diffusione nel sistema aziendale della cultura della sostenibilità e delle competenze necessarie;
- Interviene nelle decisioni strategiche di business che possono avere un impatto rilevante sul piano ambientale e/o sociale.

Quando l'impresa coinvolge direttamente gli stakeholders nella definizione degli obiettivi di sostenibilità, si parla di **stakeholders' engagement**. Il percorso verso la sostenibilità è completo quando l'impresa innova il **business model** in modo che le misure per raggiungere il vantaggio competitivo sono efficaci anche per sviluppare benefici collettivi.

2.2.2 Le determinanti del grado di sostenibilità dell'impresa

Il grado di sostenibilità è la risultante di tre dimensioni:

- La rilevanza del valore sociale e ambientale creato insieme a quello economico, soddisfacendo le aspettative degli stakeholders;
- La misura in cui le strategie per la creazione di valore sociale e ambientale sono integrate con quelle strettamente di business;
- La misura in cui i contenuti del valore sociale e ambientale creato sono decisi insieme con gli stakeholders.

2.2.3 L'impatto della sostenibilità sul vantaggio economico competitivo dell'impresa

Sono diverse e significative le azioni attuate dall'impresa a favore degli obiettivi ambientali e sociali che hanno effetti positivi sul **vantaggio competitivo** e quindi sulla sua redditività. In questa prospettiva, tali azioni possono essere valutate dal punto di vista economico-finanziario con la stessa logica utilizzata per gli altri tipi di investimento. Dall'altro, vanno considerati quattro effetti economici positivi:

- L'incremento di ricavi;
- La diminuzione di altri costi conseguiti al miglioramento dell'impatto ambientale e sociale favoriti da tali investimenti;
- La riduzione di determinati rischi di gestione o dell'impatto del possibile manifestarsi dell'evento;
- Il miglioramento di condizioni dell'impresa rilevanti per raggiungere una posizione di vantaggio competitivo

L'incremento dei ricavi deriva dal fatto che un maggior grado di sostenibilità dell'impresa percepita dal mercato può riflettersi positivamente sui fattori di differenziazione. In particolare può migliorare la **brand equity** della sua offerta. La diminuzione dei costi è intrinseca alle misure volte a ridurre l'uso dei materiali dell'energia e gli sprechi, e a favorire il riutilizzo di determinati input o di parti di prodotti arrivate al termine del loro ciclo di vita. Molte misure per la sostenibilità sono espressamente finalizzate alla riduzione dei rischi ambientali e sociali connessi alla realizzazione delle attività produttive e al contenimento dei danni potenzialmente conseguiti al manifestarsi degli eventi negativi. Sono ormai pochi i settori dove le imprese non incorporano nei loro modelli di **risk management** i rischi di natura ambientale. Dal punto di vista dell'economia dell'impresa, la riduzione dei rischi e del loro impatto negativo va qualificata in termini di riduzione dei costi potenziali. All'interno dell'impresa le politiche per la sostenibilità favoriscono il miglioramento del clima organizzativo, della coesione tra gli attori aziendali, del senso di appartenenza all'impresa, della qualità della vita delle persone. Vi possono essere effetti positivi anche sul piano dell'apprendimento e dello sviluppo di competenze. Effetti significativi si osservano anche all'esterno dell'impresa: oltre al miglioramento delle relazioni con gli attori direttamente beneficiari delle azioni di sostenibilità dell'impresa, va considerato il rafforzamento delle relazioni con il governo del territorio.

2.3 l'impulso delle istituzioni internazionali a favore dell'impresa sostenibile

2.3.1 Il Global Compact delle Nazioni Unite

L'impegno delle istituzioni a livello mondiale nel promuovere lo sviluppo dei principi di sostenibilità presso gli attori economici ha avuto un impulso fondamentale nell'avvio del Global Compact nel luglio 2000. Il Global Compact intende promuovere una **cittadinanza d'impresa responsabile** in modo che il mondo del business contribuisca insieme alle istituzioni ai vari livelli all'individuazione di soluzioni alle sfide ambientali e sociali conseguenti la globalizzazione. Il Global Compact ha elaborato **dieci principi** universali relativi ai diritti umani, al lavoro e all'ambiente; per ciascuno di questi principi sono anche suggerite una serie di azioni per la loro attuazione concreta.

2.3.2 Il "Libro Verde" dell'Unione Europea

L'Unione Europea ha delineato i principi basilari relativi all'impresa nel **Libro Verde**, pubblicato nel 2001. Nel testo si individua il concetto di responsabilità sociale dell'impresa come l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle operazioni commerciali e nei loro apporti con le parti interessate. Il Libro Verde precisa anche che le prassi socialmente responsabili riguardano innanzi tutto la dimensione interna dell'azienda. Un altro importante riferimento dell'orientamento dell'Unione Europea a favore dello sviluppo sostenibile è la strategia "Europe 2020" relativa al modello di crescita di lungo termine del continente.

I tre pilastri di tale modello sono, infatti:

- *Smart growth* : promuovendo la conoscenza, l'innovazione e l'istruzione e la società digitale;
- *Sustainable growth* : rendendo la produzione più efficiente nell'uso delle risorse e rilanciando allo stesso tempo la competitività;
- *Inclusive growth* ,incentivando la partecipazione al mercato del lavoro, l'acquisizione delle competenze e la lotta alla povertà.

2.3.3 Le linee guida di ILO e OCSE

L'ILO (International Labour Office) è un altro organismo internazionale che svolge un'importante azione di spinta per la sostenibilità delle imprese, naturalmente nell'ambito delle condizioni di lavoro. Rivolto ancora alle imprese internazionali sono le *OCSE Guidelines on multinational enterprises*.

2.3.4 Il Global Reporting Initiative

Per favorire l'effettiva e diffusa applicazione dei principi di sostenibilità è stato essenziale lo sviluppo di una metrica standard che permettesse la misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità da parte delle imprese e un confronto sulle relative performance anche tra le imprese. Il sistema oggi più diffuso è il **Global Reporting Initiative (GRI)**, creato nel 1997. Questo sistema fornisce un *frame work* standardizzato a livello internazionale per la misurazione e la comunicazione agli stakeholders delle performance aziendali con riferimento agli obiettivi di sostenibilità. Nell'impostazione del GRI è attribuito particolare rilievo allo **stakeholders engagement** inteso come l'impegno dell'impresa a coinvolgere i diversi stakeholders interni ed esterni nell'attuazione degli obiettivi di sostenibilità. Il GRI fornisce una struttura di **indicatori, relativi all'impatto economico, ambientale e sociale dell'attività svolta dall'impresa**.

2.4 Strategie e azioni per la sostenibilità nella gestione dell'impresa

2.4.1 Principali misure per la sostenibilità nelle funzioni aziendali

Tutte le funzioni organizzative possono essere coinvolte dalle politiche per la sostenibilità: le operations, l'innovazione, il marketing; le relazioni istituzionali; la gestione delle risorse umane; la gestione dei fornitori; la gestione strategica e la *corporate governance*. Per quanto concerne l'area delle **operations**, le politiche di sostenibilità hanno ambiti di applicazione molto importanti nelle attività di trasformazione e nella logistica. Nel primo ambito, si possono introdurre innovazioni nei processi produttivi miranti alla riduzione dell'uso di energia e acqua e delle materie prime.

Questi miglioramenti possono essere attuati in modo organico e strutturato sulla base dell'adesione dell'impresa alle certificazioni ambientali; in particolare, la certificazione **ISO 14001** e la **EMAS**.

Nella gestione della **logistica**, è importante ridurre il numero e la distanza degli spostamenti. È anche importante il complesso di attività rientranti nel così detto **mobility management**, finalizzato a ottimizzare i flussi di persone e merci da e verso i siti operativi dell'impresa.

L'impresa committente attua obiettivi di sostenibilità attraverso un'appropriata gestione di 5 aspetti del rapporto con i fornitori:

- la **selezione**;
- la **richiesta degli standard ambientali e sociali**;
- le attività di **monitoraggio**;
- l'**accompagnamento del fornitore nel processo di miglioramento**;
- l'**acquisto di prodotti**.

La **gestione delle risorse umane** è l'altro ambito dove le politiche di sostenibilità sono sempre più pregnanti, per l'effetto di tre fattori: la crescente spinta della normativa, la sempre più marcata rilevanza alla qualità del contesto lavorativo, la generale sensibilità verso l'equità dei trattamenti. Sono diffuse anche le esperienze di **volontariato d'impresa**: l'impresa incentiva concretamente i propri dipendenti a svolgere attività di volontariato. Un filone relativamente più recente riguarda l'introduzione di nuove modalità di organizzazione del lavoro finalizzate a lasciare la massima autonomia alle persone; si tratta dei cosiddetto **smart working**.

Un'area fondamentale coinvolta dalle politiche di sostenibilità è il **marketing**, dato che gli acquirenti dei prodotti o servizi dell'impresa sono uno dei suoi principali stakeholders. L'orientamento alla sostenibilità influenza anche le specifiche politiche di marketing. Per quanto riguarda il prodotto o servizio, esso prevede come minimo in non utilizzo di materiali e componenti che sono dannosi per l'ambiente. Vi è poi una politica di marketing **pro-attiva** per la sostenibilità; essa è basata sull'introduzione di elementi di rilievo sociale e ambientale nella proposta di valore del prodotto o del servizio. Coniugare l'orientamento alla sostenibilità con l'approccio di marketing diviene complesso quando il consumatore richiede prodotti manifestatamente dannosi per l'ambiente o per la società (come ad esempio le sigarette). Anche la politica di prezzo può essere fortemente influenzata dalle istanze a favore della sostenibilità. In primo luogo, attraverso la strategia di **"discriminazione" del prezzo**, che comporta la differenziazione del prezzo per diverse tipologie di acquirenti economicamente più deboli. Nell'ambito delle politiche di prezzo, ha una certa diffusione la politica di incorporare nel prezzo una componente che l'impresa si impegna a devolvere per finanziare un ben identificato progetto di interesse sociale. Questa strategia è accompagnata da una forte azione di comunicazione. La comunicazione ha anche un ruolo molto importante nello sviluppo delle iniziative di **cause related marketing**, in cui un certo prodotto o servizio è promosso insieme a una causa sociale. L'impresa può anche utilizzare le sue strutture e mettere a disposizione i propri dipendenti per rafforzare campagne di **fund-raising** a vantaggio di progetti sociali. Infine, nell'ambito del **branding**, l'impresa può acquisire la licenza di uso di un marchio relativo a un progetto sociale da accostare a quello dei suoi prodotti. Lo sviluppo delle **relazioni con le comunità**, è un altro ambito cruciale nell'attuazione dell'orientamento alla sostenibilità dell'impresa, dato che in tali contesti si trovano i soggetti più direttamente influenzati dall'attività dell'impresa. È importante distinguere le misure per la sostenibilità da quelle di tipo più semplicemente **filantropico** a soddisfazione di specifiche esigenze della comunità. Per definizione le attività filantropiche sono distinte dalla gestione del business nelle imprese più strutturate, tale separazione si riflette sul piano organizzativo, normalmente attraverso la costituzione di una **fondazione** con la missione appunto di gestire le iniziative filantropiche o realizzare direttamente progetti di sviluppo sociale. La **sponsorizzazione** di progetti di rilievo collettivo è un ambito particolare dell'attività filantropica. Le sponsorizzazioni sono molto frequenti nell'ambito dello sport, dei beni ed eventi culturali. In linea generale, l'impresa si impegna a organizzare le proprie attività attraverso modalità che eliminano o almeno minimizzano il rischio di effetti ambientali o sociali negativi per il contesto geografico ove opera.

La **gestione dell'innovazione** è un ulteriore ambito molto importante nell'attuazione della sostenibilità. L'impresa può orientare la propria innovazione tecnologica al raggiungimento di obiettivi di rafforzamento allo stesso tempo della sua competitività e del suo grado di sostenibilità. L'innovazione d'impresa orientata alla sostenibilità genera benefici di rilievo collettivo:

- ridurre l'impatto negativo di determinate attività produttive;
- soddisfare le esigenze del proprio mercato target;
- innalzare la qualità di altri soggetti in ambiti di rilievo ambientale e/o sociale;
- trainare il progressivo innalzamento degli standard di riferimento verso cui tutti devono tendere su tematiche di rilievo sociale e ambientale.

2.4.2 L'innovazione del modello di business nella prospettiva della sostenibilità

L'innovazione del modello di business nella prospettiva della sostenibilità concerne particolarmente quattro aspetti:

- la proposta di valore fatta al mercato;
- le modalità di generazione dei ricavi;
- l'organizzazione interna;
- la gestione ottimale dei costi.

La **proposta di valore** deve essere ispirata alla migliore soddisfazione del cliente, ma ponendo altrettanta attenzione al fatto che questo non generi delle esternalità negative per il resto della comunità. L'impresa sostenibile sviluppa un'offerta che riesce anche a generare benefici collettivi.

Le azioni sulla proposta di valore sono rilevanti e interdipendenti con le possibili innovazioni dei **revenue streams**, ovvero delle modalità attraverso cui l'impresa genera ricavi dalla vendita della propria offerta. Questa fattispecie trova riscontro nelle iniziative di **co-marketing** tra imprese e organizzazioni no profit; inoltre, è uno dei perni del modello di **benefict corporation**, caratterizzato appunto dalla missione di generare risorse economiche per la collettività insieme a quelle prodotte per l'impresa. L'**organizzazione** è il terzo ambito del business model dove vi possono essere innovazioni con rilevanti effetti positivi sul piano sociale. I cambiamenti dell'organizzazione del lavoro e delle relazioni tra il lavoratore e la struttura aziendale rappresentano gli ambiti dove le imprese sono maggiormente protagoniste di **innovazione sociale**. Sullo stesso piano, vanno considerate le misure di **diversity management** volte per un verso a evitare discriminazioni di trattamento e opportunità tra le persone, per l'altro a favorire una vera integrazione tra soggetti caratterizzati da differenze significative. Le innovazioni del business model relative alla struttura e **gestione dei costi** sono particolarmente rilevanti perché implicano il modificarsi delle modalità attraverso cui raggiungere obiettivi prioritari della gestione dell'impresa quali la massimizzazione dell'efficacia e della flessibilità operativa.

2.4.3 La governance dell'impresa nella prospettiva della sostenibilità

In questi anni si è avuta un'intensa evoluzione normativa relativa alla **governance aziendale** finalizzata a migliorare la trasparenza delle relazioni tra gli investitori e l'impresa e tra le diverse categorie di investitori. Si è cercato di rafforzare il bilanciamento di poteri effettivi e d'influenza nelle decisioni strategiche tra le diverse tipologie di soggetti coinvolti nel governo aziendale. Per una governance orientata alla sostenibilità, è significativa l'esistenza nell'ambito del Consiglio di Amministrazione di un **Comitato interno** con competenze specifiche sui temi della sostenibilità. Un ambito cruciale della qualità della governance è il coinvolgimento degli stakeholders nelle scelte strategiche e nelle politiche per migliorare il grado di sostenibilità ambientale e sociale dell'impresa.

2.5 Lo stakeholders' engagement

La sostenibilità orienta i comportamenti di business in direzioni funzionali non solo agli obiettivi strettamente economici dell'impresa, ma anche alla creazione di valore per tutti gli stakeholders e per la comunità nel suo insieme. La sostenibilità dipende anche da come l'impresa individua il valore atteso degli stakeholders, ovvero le esigenze che essa intende soddisfare organicamente alle proprie attività di business. La sostenibilità è legata anche al grado di coinvolgimento degli stakeholders nelle decisioni strategiche dell'impresa, e in particolare quelle da cui maggiormente dipende l'impatto ambientale e sociale della sua attività e del modo di competere. Per questo una componente decisiva della gestione sostenibile dell'impresa è l'attività di **stakeholders' engagement**. Lo stakeholders' engagement attua il principio della inclusione della massima parte dei soggetti coinvolti dall'attività dell'impresa nella determinazione dei suoi orientamenti strategici finalizzati alla creazione di valore collettivo. L'impresa attua questo principio operando su tre direttrici:

- l'**ascolto** degli stakeholders per comprendere il punto di vista e le eventuali istanze;
- il loro **coinvolgimento** nell'elaborazione delle strategie di sviluppo;
- la **rendicontazione** di decisioni, attività e risultati complessivi.

I contenuti e il metodo di coinvolgimento degli stakeholders sono basati sullo standar internazionale **AA1000 Stakeholder Engagement Standard**. Gli aspetti qualificanti di un valido processo di stakeholders' engagement sono:

- l'inclusività;
- completezza;
- significatività;
- capacità di risposta.

2.5.1 Le diverse modalità operative di coinvolgimento degli stakeholders

Nella pratica aziendale, si individuano diverse modalità di coinvolgimento degli stakeholders. Il trasferimento di informazioni agli stakeholders da parte dell'impresa è la modalità più semplice. Ugualmente a senso unico sono le iniziative formative che l'impresa realizza a beneficio degli stakeholders per aumentare la loro conoscenza su argomenti rilevanti. Un terzo livello è il dialogo, attraverso cui l'impresa fornisce informazioni, dando la possibilità ai destinatari di replicare. L'impresa può poi attuare una consultazione strutturata, quindi raccogliere idee e proposte da un ampio insieme di soggetti. È evidente che in tutte queste modalità, l'impresa mantiene inalterato il suo potere decisionale. Il processo di stakeholders' engagement compie, quindi, un salto di qualità quando l'impresa rinuncia a tale prerogativa e si pone sullo stesso piano degli stakeholders. Le tipologie di stakeholders prevalentemente coinvolti sono innanzitutto le organizzazioni di varia natura che si occupano di ambiente, difesa del consumatore e delle problematiche di interesse generale più rilevanti nel settore ove opera l'impresa.

2.5.2 La matrice di materialità

Il metodo dello stakeholders' engagement prevede che la collaborazione tra impresa e stakeholders sia focalizzata su un certo numero di tematiche condivise da tutti i soggetti e identificatrice attraverso la così detta **matrice di materialità**. Questa matrice posiziona l'insieme delle tematiche relative alla sostenibilità in relazione a due dimensioni: l'importanza attribuita dagli stakeholders in relazione all'impatto sociale o ambientale percepito e la rilevanza per l'impresa in termini di probabile influenza sul suo sviluppo competitivo. La matrice di materialità ha l'indubbio pregio della semplicità.

2.5.3 L'innovazione nello stakeholders' engagement (SE)

L'innovazione nello stakeholders' engagement può essere osservata con riferimento alle seguenti quattro variabili relative appunto al coinvolgimento degli stakeholders:

- modalità;
- strumenti;
- ambiti;
- soggetti.

(4) 3. I confini dell'impresa

L'affermarsi dell'**impresa** quale **istituzione centrale del sistema economico e produttivo** sancisce il passaggio da un *capitalismo centrato* sui mercati a un altro basato sull'*organizzazione imprenditoriale*.

Il confine dell'impresa si qualifica rispetto alle combinazioni produttive che, comprendono i fattori elementari della produzione e i relativi flussi di servizio. Una **combinazione produttiva** è considerata **interna** all'impresa se i fattori della produzione che la compongono sono intestati al soggetto giuridico qualificante l'impresa stessa e i flussi di servizio che scaturiscono da tali fattori rientrano nella disponibilità e sono soggetti all'autorità del suo soggetto economico. La combinazione produttiva è considerata **esterna** all'impresa se i fattori della produzione che la compongono sono intestati a un soggetto giuridico diverso dall'impresa stessa e i relativi flussi di servizio sono acquisiti e coordinati sulla base di una transazione conclusa tra due parti negoziali distinte.

Per cogliere se la combinazione produttiva è da considerarsi interna o esterna rispetto al produttore bisogna integrare la prospettiva contrattuale con altri ulteriori approcci qualificanti il confine dell'impresa.

Un *primo approccio* parte dal considerare l'angolo visuale di un soggetto osservatore che, traccia una demarcazione tra le combinazioni produttive che sono considerate interne e quelle che sono considerate esterne all'impresa.

Un *secondo approccio* considera la definizione del confine secondo la qualificazione delle combinazioni produttive e delle loro relazioni.

Il terzo approccio si sofferma sulla discrezionalità manageriale.

Un ultimo approccio si incentra su vincoli e regole che influenzano le combinazioni produttive.

Il confine richiede sempre di considerare un punto di osservazione rispetto al quale definire ciò che è considerato esterno o interno a un'impresa. Il confine ha natura tendenziale ovvero tende a definire uno spazio nel quale alcune combinazioni sono qualificabili come interne e altre come esterne. *L'impresa tende oggi, a diluire i propri confini nell'ambito di una fitta rete di relazioni e interrelazioni con molteplici attori.*

Alcune prospettive teoriche nella scelta dei confini dell'impresa

Prima prospettiva: Denominata *neo-istituzionale*, considera rilevanti per la fissazione dei confini di un'impresa i seguenti aspetti: il differenziale tra i benefici netti connessi allo svolgimento di una determinata combinazione produttiva in un'impresa piuttosto che in un'altra; il differenziale tra i *costi di organizzazione* tipici dell'impresa e i *costi di transazione* connessi all'uso del mercato. I costi di organizzazione sono riferiti ai cosiddetti costi di coordinamento interno, di agenzia e di influenza. I costi di transazione sono tutti quei costi connessi all'uso del mercato e originano sia per definire, negoziare e salvaguardare un contratto sia per la gestione e il controllo della sua attenzione. *I costi di transazione* si legano a tre aspetti fondamentali: *i fattori della produzione che hanno natura specifica* (ovvero che possono essere impiegati favorevolmente per un determinato scambio; la natura specifica rende il fattore di difficile utilizzo negli altri scambi), *le quasi rendite(profitto)* (essa è definita come generale o specifica se questa non dipende o dipende dalle decisioni e dalle azioni di diversi soggetti e, o dalla configurazione di altri beni economici alternativi) e il cosiddetto problema dell'*hold up* (rischio di opportunismo post-contrattuale, la presenza di quasi rendite può originare costi aggiuntivi per migliorare la capacità di negoziazione ex post del contratto, creare condizioni sfavorevoli alla formazione di fiducia, nonché ridurre la formazione di investimenti specifici nello scambio, motivo per cui chi fa l'investimento cerca di ritardare l'investimento in modo da ottenere sempre più certezze sul fatto che la controparte non avrà comportamenti opportunistici)

Seconda prospettiva: fa riferimento ai *diritti di proprietà*. Si suppone che l'integrazione all'interno del confine dell'impresa di determinati scambi non sia suscettibile di ridurne o annullarne gli associati costi di transazione. Tale prospettiva evidenzia che il **problema dei confini** è associato alla distribuzione tra due o più imprese dei diritti di proprietà sui fattori elementari della produzione.

Terza prospettiva: associa la definizione del *confine* al *potere di mercato*. In questa prospettiva, lo *svolgimento di combinazioni produttive* all'interno dell'impresa non è funzionale a ottenere benefici in termini di efficienza e, o di efficacia bensì ad **acquisire potere di mercato** nei confronti dell'entità di contesto.

Quarta prospettiva: inquadra il tema dei confini in *ottica dinamica* e sottolinea che i *manager* dovrebbero includere nei benefici e nei costi associati alle scelte in tema di confini dell'impresa anche i cosiddetti *costi di adattamento*. Questi comprendono tutti gli sforzi che un'impresa deve sostenere ex post *per variare il confine, passando da una configurazione a un'altra*.

Si è osservato che l'*ampliamento* del confine implica il *venir meno della specializzazione* produttiva dell'impresa, con il possibile *accrescimento dei costi di coordinamento* interno.

Si segnala che l'integrazione di determinate combinazioni produttive nell'ambito del confine dell'impresa può essere strumentale dall'esigenza di superare i limiti connessi al funzionamento dei mercati, con particolare riferimento alle combinazioni produttive i cui output hanno degli usi ancora sconosciuti ovvero non è assegnabile un valore o comunque un prezzo nell'ambito del mercato. In questo caso l'estensione del confine dell'impresa è funzionale a politiche di innovazione.

Estensione Verticale

L'estensione verticale di un'impresa è definita dall'**insieme dei cicli produttivi verticalmente collegati tra loro che sono collocati all'interno del confine di un'impresa**. Si realizza, quindi, un'integrazione di una combinazione produttiva nel più ampio complesso dell'impresa.

Questa definizione permette di distinguere tra imprese specializzate nello svolgimento di una determinata combinazione produttiva (es. un componente per macchine agricole) e imprese che integrano al proprio interno variegate combinazioni produttive verticalmente collegate fra loro (es. componente per macchine agricole, assemblaggio e commercializzazione).

All'ampliamento dell'estensione verticale di un'impresa concorre l'**integrazione verticale** che può essere qualificata come:

-integrazione verticale a monte (ascendente) se si integrano all'interno del proprio confine d'impresa, combinazioni produttive che si collocano a monte (ossia fasi svolte prima) di quelle svolte dall'impresa;

-integrazione verticale a valle (discendente), se si integrano combinazioni produttive a valle (ossia svolte dopo) rispetto a quelle svolte dall'impresa;

-integrazione verticale diagonale, quando vengono inserite all'interno del proprio confine combinazioni produttive che non concorrono direttamente alla trasformazione di prodotti che l'impresa produce ma che offrono un vantaggio strategico a tali processi;

La riduzione dell'estensione verticale è chiamata Esternalizzazione (diversa dal decentramento produttivo) e si ha quando le combinazioni produttive vengono dismesse.

Estensione Orizzontale

La definizione di estensione verticale consente di distinguere imprese specializzate nello svolgimento di UN determinato ciclo produttivo e imprese concentrate sulla realizzazione di cicli produttivi diversi non verticalmente collegati.

La *crescita della scala produttiva* e la *diversificazione* sono condizioni necessarie ma non sufficienti per una variazione in senso orizzontale del confine d'impresa.

Si possono quindi immaginare casi di imprese che presentano la stessa diversificazione delle attività ma diversa estensione del confine orizzontale in quanto un'impresa ha riportato al suo interno combinazioni produttive necessarie per sostenere le proprie attività, l'altra si è affidata a fornitori esterni al confine.

La crescita della scala produttiva, a livello letterario, si sostanzia nella modifica in senso espansivo di: impianti esistenti, acquisizione di nuove unità produttive e sostituzione di impianti esistenti con altri maggiori.

Differenza tra Diversificazione e Differenziazione:

-**diversificazione**, implica l'offerta di prodotti afferenti (che portano) aree diverse;

-**differenziazione**, riguarda un singolo prodotto offerto in una ben specifica area di affari (ma percepito diverso, dai clienti, rispetto ai prodotti concorrenti);

Nell'ambito della diversificazione assume rilievo il grado di comunanza tra le aree di affari, è possibile dunque distinguere tra: imprese la cui diversificazione è correlata (fattori di comunanza tra le aree di affari sia a livello di vertice che operativo), imprese in cui la diversificazione non è correlata (non ci sono fattori di comunanza) ed imprese a diversificazione conglomerata (molte aree d'affari e poca comunanza).

Due tipi di sviluppo dell'estensione verticale e orizzontale del confine d'impresa:

- 1) **Sviluppo per via interna.** Rientra nello sviluppo per via interna l'impiego di risorse nell'ambito delle combinazioni produttive alternative atte a consentirne l'ingresso in nuove aree d'affari (**espandere la scala produttiva**). Particolare importanza rivestono le **attività di ricerca e sviluppo**.
- 2) **Sviluppo per via esterna.** **Acquisizione di altre imprese** presenti sul mercato, ovvero la loro integrazione dentro i confini d'impresa mediante **fusione**.

Vi è inoltre un'alternativa a queste due vie poiché l'impresa può utilizzare forme ibride come consorzi, cartelli, alleanze, rapporti di outsourcing, forme di in-licensing e join ventures. Queste forme alternative si formano quando i *manager di differenti imprese* ritengono opportuno e conveniente *assumere impegni reciproci e comuni* che consentano di istaurare aree di cooperazione dove prima c'erano scambio o concorrenza.

Allo stesso tempo le imprese possono iniettare nel proprio contesto interno meccanismi tipici del mercato attraverso la **creazione di unità organizzative** con autonome responsabilità di reddito ovvero **mercati interni** nei quali le varie unità organizzative scambiano beni e servizi. (es. caso Oticon)

Nelle forme di quasi-integrazione e di quasi-mercato emergono due importanti forze che possono approssimare i benefici dell'impresa integrata, limitandone i costi di organizzazione:

-Storia passata (può creare le condizioni per le parti di una relazione di apprendere reciprocamente, sviluppare fiducia, creare pratiche condivise, attivare canali di comunicazione e di sviluppare investimenti specifici portando le imprese ad alti livelli di redditività;

-Prospettive future (possono favorire il mantenimento di condizioni nelle quali i comportamenti opportunistici di breve termine non sono in grado di compensare i mancati guadagni impliciti in una relazione di lungo termine).

In sintesi, le forme di quasi-integrazione e di quasi-mercato possono sfociare in ecosistemi finalizzati ad anticipare i bisogni degli utenti, cioè a soddisfare quelli già esistenti o a suscitare dei nuovi.

(5) LE RISORSE E LE COMPETENZE DISTINTIVE NEL SISTEMA IMPRESA

L'impresa come insieme di risorse

Approccio "Resource based": considera le risorse quali fondamenta dell'evoluzione dell'impresa, quindi determinata dal suo patrimonio di risorse.

Cos'è una risorsa? Wernerfelt indica come **risorsa tutto ciò che, per l'organizzazione che la detiene e la utilizza, può essere considerato un punto di forza o di debolezza**.

Il patrimonio di risorse di ogni impresa ha una certa **capacità autogenerativa**, consistente nel *potenziale di generazione di nuove risorse*. Le scelte aziendali (e le conseguenti azioni) volte alla loro implementazione hanno sempre il *fine di generare, trasformare o distruggere risorse*.

Il patrimonio di risorse di un'impresa e il loro potenziale competitivo dipendono dal modo in cui queste sono accumulate nel tempo. Il *processo di accumulazione* delle risorse determina la particolare configurazione che assumono, nel loro insieme, all'interno dell'impresa. L'importanza del modello di accumulazione indica che il **patrimonio aziendale** non è la semplice *somma* delle risorse ma il prodotto della loro *fertilizzazione* avvenuta nel tempo.

Le risorse sono distinte in tangibili e intangibili.

Risorse tangibili: hanno un riscontro quantitativo

Risorse intangibili: non possono essere tradotte in termini patrimoniali (eccezion fatta per brevetti e marchi)

Vi è però una terza categoria di risorse (secondo alcuni autori) che è rappresentata dalle risorse umane. Esse sono infatti simili alle prime (a causa della loro fisicità) e alle seconde (grazie alla componente immateriale, cioè le competenze di cui sono portatrici).

Le risorse intangibili si manifestano in due aree fondamentali della gestione aziendale: mercato (come l'immagine, l'identità percepita, la *reputazione* dell'azienda, la fedeltà dei clienti e le relazioni con questi) e sistema aziendale (come l'*attitudine all'innovazione*, l'accesso alle informazioni, le relazioni con stakeholders esterni, la forza e radicamento dei valori aziendali, il grado di coesione interna, la motivazione delle risorse umane, ecc).

In generale le *risorse intangibili rendono più efficiente e/o efficace l'utilizzazione delle risorse tangibili*. In particolare, si è notato che le risorse intangibili producono i seguenti benefici:

- maggiore coerenza dei processi produttivi
- maggior valore intrinseco dell'offerta proposta dall'impresa
- miglior accesso alle risorse necessarie
- miglior connessione tra l'impresa e gli attori esterni (come i clienti)

L'*insieme delle risorse intangibili* che direttamente o indirettamente spiegano un valore dell'impresa superiore al capitale finanziario è detto **capitale intellettuale** dell'azienda.

Il capitale intellettuale si distingue a sua volta in: capitale umano e capitale strutturale.

1) Il capitale umano è l'insieme delle competenze detenute dalle persone, delle relazioni e dei valori di cui sono portatrici.

2) Il capitale strutturale è costituito dall'insieme di clienti su cui l'impresa può contare e dal cosiddetto capitale organizzativo (capacità innovativa dell'impresa, qualità dei suoi processi operativi e sistema di valori culturali ed etici).

NB: Il *capitale sociale* (social capital) consiste *nell'insieme delle relazioni esterne* che l'impresa attiva, grazie alla propria capacità di connessione con i sistemi che costituiscono il suo ambiente di appartenenza. Il valore di questo capitale dipende non solo dalla *numerosità* di tali relazioni ma soprattutto dalla loro *qualità* (in termini di risorse scambiate, condivisione di progetti e attività)

Le *risorse intangibili* godono di alcune **proprietà**:

-sono sedimentabili all'interno dell'organizzazione (possono essere fatte sviluppare internamente attraverso la loro utilizzazione e il modello di accumulazione)

-hanno natura firm specific (sono quindi imperfettamente mobili, difficilmente trasferibili o copiabili)

Di conseguenza è facile capire come le risorse intangibili possano essere acquisite difficilmente (o limitatamente) attraverso acquisizione o imitazione. Il processo di creazione del patrimonio di risorse intangibili è normalmente lento e scarsamente pianificabile.

-sono deperibili (nel tempo possono perdere consistenza rilievo ai fini dello sviluppo dell'impresa, es. brevetto superato da nuove tecnologie)

-sono caratterizzate da un certo grado di flessibilità

La conoscenza, nella prospettiva dell'impresa, può essere definita come **l'insieme degli schemi cognitivi sufficientemente stabili e diffusi all'interno** del sistema aziendale. (Individuare, valutare ed acquisire risorse e valorizzarle)

La fiducia, si collega al capitale reputazionale, consiste nell'insieme di schemi cognitivi dei soggetti **esterni** che danno una rappresentazione dell'impresa sufficientemente definita e stabile nel tempo. (Capacità di stabilire relazioni con altri soggetti, di realizzare le attività produttive e di sviluppare la presenza del mercato)

Tutte le risorse aziendali possono essere interpretate in termini di conoscenza e di fiducia. Il potenziale d'uso e il valore di una risorsa consistono nella conoscenza e nella fiducia che quella risorsa produce a favore dell'impresa.

Lo sviluppo dell'impresa dipende dal modo in cui questa è in grado di utilizzare al meglio il suo patrimonio di conoscenza e di fiducia di cui dispone, riuscendone a produrre di nuova (conoscenza e fiducia).

Ritornando alla fiducia si sa che l'impresa influenza lo schema cognitivo di un soggetto, alimentandolo con nuove informazioni, che, se sufficientemente convergenti e coerenti nel tempo, raggiungono il livello per rendere lo schema cognitivo stabile. *Attraverso la fiducia il consumatore interiorizza una rappresentazione tendenzialmente definita del prodotto, che genera un comportamento di acquisto più rapido e più stabile.*

Accanto alle qualità delle risorse considerate singolarmente, **è essenziale il modo in cui queste sono integrate e coordinate in funzione delle diverse attività e dell'acquisizione del vantaggio competitivo**. Questa capacità è detta **capacità organizzativa** e rappresenta una condizione essenziale per lo sviluppo del sistema aziendale. La capacità organizzativa comprende sempre una comunicazione efficace tra gli attori che ne fanno parte ed è quindi il fattore che determina il modo in cui certe risorse sono connesse tra loro per realizzare una certa attività.

Ai fini di acquisire un vantaggio competitivo, la capacità di coordinare e utilizzare al meglio le risorse disponibili è spesso più rilevante della semplice disponibilità di quelle risorse. COORDINAZIONE

L'integrazione delle risorse si manifesta attraverso routine organizzative (sono modi di operare semplici e prevedibili, che si sostanziano in una sequenza di azioni coordinate da parte di determinati individui). Es. gestione del materiale in uscita dal magazzino fino ai macchinari per la lavorazione. INTEGRAZIONE

Le competenze sono alla base della capacità di realizzare azione/attività più o meno complesse per raggiungere certi risultati. Le competenze hanno diversi gradi di complessità e possono distinguersi in tre insiemi:

-il primo insieme è costituito dalle risorse e competenze necessarie per garantire che la configurazione del prodotto o del servizio offerto sia in grado di soddisfare esigenze essenziali della domanda, sono gli **attributi soglia** (threshold attributes) che permettono all'impresa di caratterizzare la propria offerta con elementi che il cliente considera come parte naturale di quell'offerta. Es. la capacità della compagnia aerea di organizzare decollo e atterraggio dell'aeromobile coordinandosi con l'aeroporto.

- il secondo insieme identifica le risorse e competenze che permettono all'impresa di **caratterizzare la propria offerta** rispetto alle esigenze di un certo segmento di mercato. Es. numero di aeromobili congruo per rispondere alla domanda dei viaggi.

-il terzo insieme è rappresentato dalle risorse e competenze su cui l'impresa *basa la propria strategia competitiva*; determinano quindi le condizioni attraverso cui essa cerca di **distinguere la propria offerta** da quella dei concorrenti. Es. più slot per una compagnia aerea in un aeroporto rispetto alle altre.

Di conseguenza le **risorse e le competenze** possono essere alla **base** del vantaggio competitivo dell'impresa quando hanno le seguenti 3 proprietà:

- 1) **Scarsità**, devono essere poco diffuse nell'ambiente e nel contesto dove l'impresa opera. Secondo alcuni autori è *l'unicità* della risorsa a generare vantaggio competitivo;
- 2) **Rilevanza** di una risorsa si misura rispetto ai fattori critici di successo nel mercato; una risorsa è rilevante quando risulta decisiva per raggiungere un fattore critico di successo;
- 3) **Appropriabilità**, per generare un vantaggio competitivo le competenze devono essere basate su risorse di cui l'impresa abbia un controllo proprietario che escluda i concorrenti dalla disponibilità di quella risorsa;

Strategic asset: insieme di risorse e competenze specifiche dell'impresa, scarse e appropriabili, difficili da acquisire sul mercato e da imitare, che conferiscono all'**impresa** che le detiene un **vantaggio competitivo**.

Competenza distintiva : attività che un'organizzazione è in grado di attuare in modo migliore rispetto ai concorrenti. (Selznick) Questa idea fu ripresa successivamente e venne coniato il termine **core competences** per indicare le competenze fondamentali per l'impresa su cui essa basa la ricerca della propria posizione di vantaggio. Queste competenze hanno 3 aspetti:

- contribuiscono in maniera determinante al valore che l'impresa crea per il cliente e all'efficienza con cui essa realizza la sua offerta

-rappresentano il principale fattore competitivo per entrare in nuove aree di business

-sono difficilmente imitabili dai concorrenti

Le core competences si legano ai prodotti (o servizi) finali attraverso i cosiddetti **core products** (risultato più diretto delle competenze chiave dell'impresa). E' importante sottolineare che raggiungere l'eccellenza dei prodotti core favorisce anche il raggiungimento di un sostanziale controllo dei mercati finali dove questi prodotti trovano applicazione.

La valutazione della posizione competitiva dell'impresa deve quindi tenere conto della dotazione che questa ha di risorse distintive rispetto ai concorrenti. Nella pratica manageriale l'impresa opera questo monitoraggio attraverso *progetti di benchmarking* (procedura attraverso la quale l'impresa compara il proprio modo di realizzare determinate attività con quello di un certo numero di altre imprese, in particolare di quelle che sono ritenute le migliori).

La natura distintiva di una competenza ha una certa durata temporale, influenzata dai seguenti quattro fattori:

- 1 determinate condizioni intrinseche della competenza
- 2 comportamento dell'impresa
- 3 evoluzione dell'ambiente competitivo
- 4 comportamento dei concorrenti

Per il punto 1 risulta rilevante il grado di trasferibilità e replicabilità delle competenze. Di fatto le competenze sono assolutamente non replicabili quando sono basate su fattori unici. La replicabilità è molto limitata anche nel caso in cui la risorsa o la competenza sia il risultato di uno specifico percorso evolutivo dell'impresa. Le **conoscenze di tipo "tacito"** sono quelle che mettono il suo possessore in grado di compiere attività anche in modo eccellente, pur essendo solo parzialmente o addirittura affatto codificata e quindi comunicabile esplicitamente ad altri. La difficoltà di imitazione deriva anche da: **asset mass efficiency** (fenomeno in base al quale il raggiungimento da parte di un soggetto di una certo livello di una determinata risorsa o competenza tende ad attivare un meccanismo di attrazione di nuovi flussi di quella stessa risorsa o competenza verso lo stesso soggetto) e da **interconnectedness of asset stock** (meccanismo analogo ma basato sulla complementarità delle risorse controllate, cioè che il possesso di un livello adeguato di una certa risorsa innesta un circolo vizioso d'attrazione di risorse complementari alla prima). Ne deriva che la strategia di "muovere per primi" è utile all'ottenimento e mantenimento della posizione di vantaggio competitivo.

Punto 2 L'impresa può cercare di aumentare la durata del carattere distintivo di una competenza agendo sulle determinanti di causal ambiguity, che rendono difficile la comprensione da parte di soggetti esterni. Può essere controproducente (difficoltà di trasferimento interno di competenze).

Riguardo al punto 3 le competenze distintive sono particolarmente soggette all'evoluzione tecnologica e all'evoluzione della composizione del mercato e delle esigenze espresse dai soggetti che ne fanno parte. Per il punto 4 occorre considerare le azioni dei concorrenti.

Le competenze dinamiche sono alla base delle capacità dell'impresa di mantenere un vantaggio competitivo anche in mercati caratterizzati da cambiamenti continui e relativamente poco prevedibili. Spiegano la capacità dell'impresa di innovare la propria offerta e attuare i cambiamenti strategici e organizzativi. Possono anche essere definite come le abilità dell'impresa di integrare, riconfigurare e riorganizzare rapidamente le risorse firm specific. Di fatti le competenze dinamiche si manifestano in specifici processi interni volti a :

- 1) Integrare risorse e competenze (es. sviluppo di nuovi prodotti)
- 2) Riconfigurare le risorse all'interno del sistema aziendale
- 3) Acquisire e scambiare risorse (magari attraverso alleanze)

Importante specificare che le competenze dinamiche non servono ad acquisire vantaggio competitivo ma rappresentano una condizione necessaria a mantenerlo nel tempo. Diventano poi ancor più necessarie se, nell'ambiente rilevante dell'impresa, si manifestano condizioni di ipercompetizione per cui i fattori di vantaggio competitivo diventano instabili e poco durevoli. In questa situazione la sola fonte di vantaggio competitivo è la **capacità di cambiare in modo coerente** con l'evoluzione dell'ambiente esterno. Le competenze dinamiche sono, quindi, la capacità dell'impresa di produrre nuove competenze distintive.

Fattore limitante le competenze dinamiche è l'effetto **path dependence** per cui la maturazione di determinante risorse distintive e la conseguente attuazione di una certa strategia competitiva determinano un "sentiero" evolutivo a cui l'impresa è vincolato per un certo tempo. Il vincolo può essere più o meno forte a seconda delle seguenti condizioni:

- Entità e idiosincronicità degli investimenti effettuati in relazione a quella strategia competitiva;
- Il rilievo organizzativo ed economico delle routine in essere;
- La storia dell'impresa;

Tanto più rilevanti sono questi fattori tanto più forte sarà la dipendenza dal percorso intrapreso e quindi meno forte l'azione delle competenze dinamiche.

Puntualizziamo che la stabilità non è resistenza al mutamento; viceversa il mutamento non è annullamento di ogni fattore di stabilità. Il punto di convergenza tra questi due termini sta nell'esistenza dei fattori perno attorno ai quali l'impresa mantiene aspetti di continuità anche quando è attraversata da profondi mutamenti strategici e organizzativi. Uno di questi fattori perno è la **conoscenza profonda**.

La definizione dell'orientamento strategico deve essere quindi basata sulle risorse e competenze distintive di cui l'impresa dispone. La strategia dell'impresa consiste nel valorizzare al meglio tali risorse e competenze distintive in relazione al contesto in cui opera e agli obiettivi che intende perseguire. Questa valorizzazione ha un duplice effetto: verso l'esterno per creare una posizione di vantaggio competitivo; verso l'interno per favorire il processo di auto-creazione delle risorse dell'impresa.

Il problema strategico riguarda la creazione di un patrimonio di risorse e competenze distintive e la capacità di valorizzare al massimo le potenzialità competitive. L'azienda che fa questo è detta **intelligent enterprise**. I contenuti della strategia di valorizzazione e sfruttamento delle risorse e delle competenze distintive già disponibili possono articolarsi su una o più delle seguenti quattro linee di attività:

- 1) **Focalizzazione** delle risorse e delle competenze distintive su alcune attività o aree di business considerate prioritarie (per gli obiettivi aziendali);
- 2) **Combinazione**. L'utilizzazione congiunta di un determinato insieme di risorse e competenze può accrescere il valore potenziale e dare vita ad aspetti di originalità su cui basare la strategia competitiva di differenziazione.
- 3) **Leveraging** delle risorse e delle competenze disponibili (individuazione di nuove aree di business o nuove aree geografiche dove poter utilizzare con successo le competenze distintive).
- 4) **Replicazione** interna delle competenze distintive. Consiste nella trasformazione degli elementi di conoscenza tacita della competenza in elementi di conoscenza esplicita utilizzabili da tutto il sistema aziendale.

La strategia di acquisizione di risorse e sviluppo di competenze distintive si caratterizza in 4 azioni:

- 1) **Accumulazione** (accumulare risorse)
- 2) **Integrazione** (di risorse e competenze distittive)
- 3) **Conservazione** (si attua attraverso dei meccanismi di isolamento per proteggerli dalla replicazione della concorrenza)
- 4) **Rinnovo** (delle competenze chiave attraverso le competenze dinamiche)

La dottrina aziendalistica individua le particolari abilità di **resource picking** e **capability building**. La prima consiste nell'abilità di individuare e acquisire meglio e più rapidamente dai concorrenti, la seconda riguarda la capacità di sviluppare competenze distintive sfruttando al meglio il potenziale delle risorse controllate e di saper innovare tali competenze per rispondere ai cambiamenti.

(6) IL CONTESTO INTERNO

L'ATTIVITA' DELL'ORGANIZZAZIONE

L'attività di organizzazione si distingue dalla funzione di direzione ma nonostante ciò sono interdipendenti. La prima crea il contesto favorevole per perseguire determinati risultati, la seconda contribuisce alla fissazione dei traguardi da raggiungere e dirige ed indirizza l'organizzazione.

Le persone assumono un carattere centrale nell'ambito dell'impresa. Per l'individuo è di immediato significato lo svolgimento del singolo compito piuttosto che l'obiettivo dell'organizzazione nel suo complesso. Questa dissociazione, unita all'impossibilità per l'impresa di vantare diritti di proprietà sull'individuo evoca

4 problemi:

- 1) **Problema della fedeltà**. La volontà di continuare a fornire la propria prestazione nell'impresa piuttosto che orientarsi verso altre;
- 2) **Problema del contributo**. Il livello di sforzo impiegato nello svolgimento di determinate attività;
- 3) **Problema del coordinamento**. Le modalità con cui la prestazione di servizi è svolta;
- 4) **Problema dell'adattamento**. La disponibilità a modificare il modo in cui le attività vengono svolte

L'assunzione da parte del lavoratore di queste 4 decisioni comporta conseguenze non solo per lui ma anche per l'impresa stessa che dovrà quindi cercare di raggiungere un equilibrio organizzativo (creare cioè le condizioni che garantiscono un supporto continuo delle persone all'azienda, mantenendo alto il livello di impegno e lo sforzo profuso).

Nella relazione tra individuo e organizzazione assume rilievo anche la divisione del lavoro poiché può accrescere sia i costi di coordinamento nei rapporti tra individui impegnati nello stesso processo di lavoro sia i costi di agenzia nei rapporti tra un superiore gerarchico e altri soggetti quindi al crescere della divisione del lavoro si amplia il potenziale di accrescimento dell'efficienza dell'impresa ma allo stesso tempo aumentano anche i costi di coordinamento e di agenzia. Un compito dell'organizzazione è quindi quello di

creare un contesto interno atto a consentire una sostanziale divisione del lavoro senza indurre un eccessivo accrescimento di questi costi.

Il fattore umano può essere portatore di differenti capacità, in particolare distinguiamo tra quelle generiche (es. una buona comunicazione scritta e orale, abilità nello svolgere analisi finanziaria, ecc) e quelle specifiche (es. conoscenza di come le cose vengono fatte in una organizzazione, individuare la persona a cui chiedere consiglio per risolvere un problema, ecc.). Si ritiene che il conseguimento di un vantaggio competitivo si basi soprattutto sulle persone portatrici di capacità specifiche, anche perché le capacità generiche sono facilmente acquisibili dal mercato. Gli individui che presentano capacità specifiche sono tendenzialmente poco mobili.

Costi di adattamento: costi derivanti da nuove situazioni per gli individui che comportano una serie di sforzi (es. sviluppo di nuove conoscenze, formazione, nuove capacità, integrazione con quelle che già l'individuo possiede).

Tanto maggiori sono i costi di adattamento tanto più rilevante sarà per un'impresa il problema del cambiamento e tanto minore sarà la disponibilità delle persone a cambiare il modo in cui svolgono il loro lavoro.

Costi sommersi: costi che il lavoratore sostiene ma che verrebbero completamente persi ove le attività lavorative venissero modificate.

Di fatto un ulteriore compito dell'attività di organizzazione consiste nel creare un appropriato contesto interno nel quale la formazione di capacità specifiche non dia luogo a sostanziali costi di adattamento.

Dal momento che l'impresa è soggetta alle pressioni e alle attese del contesto esterno, la funzione dell'organizzazione è chiamata a creare un ambiente interno all'impresa in grado di rispondere correttamente a queste pulsioni esterne, a ridurre l'incertezza e ad acquisire una condizione di legittimità dell'impresa stessa nel suo contesto di riferimento. La legittimità altro non è che una condizione per la quale un insieme di elementi strutturali pro-tempore rendono l'impresa come una istituzione.

La funzione dell'organizzazione può agire di fatto su 4 fattori: struttura, persone, incentivi e cultura.

STRUTTURA

La struttura organizzativa è lo schema formale di relazioni e interazioni, processi di decisione, procedure e sistemi nell'ambito di un complesso di fattori della produzione in vista del conseguimento di determinati obiettivi. In tal senso, la struttura organizzativa qualifica le relazioni stesse, la distribuzione dell'autorità e delle responsabilità, i processi elementari e i meccanismi di integrazione che supportano il funzionamento dell'organizzazione stessa.

Nel quadro della struttura organizzativa si delinea una struttura informale che può facilitare la formazione nell'impresa di capacità dinamiche atte a sostenere il cambiamento. La struttura organizzativa può contenere al suo interno:

- un nucleo tecnico (supporta direttamente le combinazioni produttive dell'impresa)
- un nucleo istituzionale (crea le condizioni affinché l'impresa mantenga una posizione di legittimità nel suo contesto di riferimento)

Il collegamento della struttura organizzativa rispetto alle combinazioni produttive dell'impresa risulta più chiaro introducendo i seguenti aspetti: compito, posizione e unità.

1. **Compito.** Definisce un gruppo di attività elementari, a carattere sia manuali che mentali, composte in tal modo da essere svolte da una persona;
2. **Posizione individuale.** Raggruppamento di compiti omogenei e complementari rispetto alle attività da svolgere;
3. **Unità organizzativa.** Livello di aggregazione ulteriore (es. ufficio, reparto)

A questi concetti si affiancano quelli di mansione, qualifica e ruolo.

- **Mansione.** L'insieme dei compiti che una persona deve svolgere;
- **Qualifica.** Comprende la posizione organizzativa assegnata alla persona;
- **Ruolo.** L'insieme delle conoscenze professionali, degli schemi concettuali, delle attività operative che caratterizzano lo svolgimento di una determinata mansione

La relazione gerarchica sottende condizioni di potere e di autorità. Il potere è inteso come probabilità che un soggetto di una relazione sociale possa influenzare l'altra parte, indipendentemente dalla resistenza di quest'ultima e dalla logica sulla base della quale poggia la capacità di influenza del primo soggetto. L'autorità è la legittimazione del potere. Nelle organizzazioni con forte impronta formale la principale fonte di legittimazione del potere si basa sulle norme. Le posizioni organizzative sono disposte in ordine gerarchico.

Una struttura organizzativa sarà tanto più specializzata (diremo in senso orizzontale) quanto più elevato sarà il numero di compiti e il numero di persone alle quali sono assegnati singoli compiti elementari. I benefici che ne derivano sono: riduzione costi di coordinamento, accrescimento degli effetti di apprendimento, sviluppo di nuove tecnologie di supporto e controllo.

La specializzazione verticale consiste nel separare la fase di assunzione della decisione dalla fase di attuazione della decisione stessa. La specializzazione verticale sarà tanto maggiore quanto più si osserva una separazione tra la fase di decisione o di amministrazione delle attività lavorative e la loro fase di attuazione. Un'altra caratteristica che può caratterizzare la struttura organizzativa di un'impresa è il suo grado di centralizzazione. La centralizzazione definisce la distribuzione del potere decisionale nell'organizzazione. Di fatto notiamo una distinzione tra le cosiddette relazioni di linea e quelle di staff.

Relazioni di linea definiscono la catena di comando gerarchica.

Relazioni di staff individuano posizioni ausiliarie che svolgono funzioni consultive.

Sulla base di ciò possiamo affermare che un alto livello di centralizzazione comporta una struttura organizzata prevalentemente su relazioni di linea. Questo può sì, ridurre i costi di agenzia, ma anche creare problemi di efficienza (disallineamento tra titolare della decisione e persona esperta per assumere la decisione).

La struttura organizzativa può, inoltre, caratterizzarsi per gradi diversi di standardizzazione nello svolgimento dei compiti. Essa esprime il modo in cui i compiti possano essere regolati e svolti in confronto ad uno standard. Gradi crescenti di standardizzazione possono favorire la controllabilità e sostenere lo sviluppo di effetti di apprendimento, tuttavia può rallentare lo sviluppo di capacità specifiche.

La struttura organizzativa può infine essere qualificata da gradi diversi di formalizzazione. Gradi crescenti di formalizzazione possono accrescere l'efficienza dell'impresa, rendendo più controllabile e prevedibile il suo funzionamento operativo, così come possono ridurre alcuni costi di coordinamento e agenzia. Tuttavia la crescente formalizzazione può favorire lo sviluppo di costi sommersi, collegati all'apprendimento degli individui di determinate regole nello svolgimento dei compiti.

Completano la formazione della struttura organizzativa i cosiddetti **meccanismi di integrazione**:

- 1) **Regole, procedure e norme** favoriscono la standardizzazione delle attività, dei risultati del lavoro e delle capacità e conoscenze richieste per lo svolgimento dei compiti.
- 2) **Sistemi di pianificazione e controllo** sono meccanismi che consentono di definire un ambito nel quale le decisioni strategiche e tattiche possono essere assunte e se è più conveniente assumerle nel breve o nel lungo periodo
- 3) **Sistema informativo e di comunicazione** si occupa della raccolta, dell'elaborazione e della disseminazione sistematica delle informazioni tra gli individui dell'organizzazione.

PERSONE

Nell'ambito dei processi di selezione, sviluppo e formazione delle persone assumono rilievo i loro tratti di personalità, nonché i loro bisogni, motivazioni, aspettative e valori.

- **Tratti di personalità** rappresentano le qualità psichiche e logiche di comportamento rinvenibili nei diversi ambiti in cui il comportamento dell'individuo stesso si estende
- **Bisogni** qualificano stati di insoddisfazione che influenzano il benessere dell'individuo
- Motivazioni indicano i fattori che spingono una persona a porre in essere determinati comportamenti in vista di conseguire un certo obiettivo

- **Aspettative** esprimono le previsioni che un individuo sviluppa con riferimento ai comportamenti degli altri attori

- **Valori** sono i precetti di base che consentono all'individuo di distinguere nelle attività lavorative ciò che è importante da ciò che non lo è

A questi si aggiungono poi le capacità e le competenze riconducibili al saper fare (svolgimento delle attività) e al saper essere (relazioni). Importanti sono le competenze imprenditoriali, manageriali e di leadership.

-Un individuo in possesso di competenze imprenditoriali non è solo un abile inventore ma è anche un innovatore in grado di sfruttare commercialmente le invenzioni.

-Un individuo qualificato da competenze manageriali tende ad assumere tratti impersonali nel raggiungimento di obiettivi che scaturiscono spesso da necessità emergenti nei contesti interno ed esterno dell'impresa. Nelle relazioni con gli altri l'attenzione è sulle attività lavorative, il focus è sul come vengono svolte piuttosto che sul perché.

-Un individuo caratterizzato da competenze di leadership assume un approccio reattivo e talora creativo finalizzato prevalentemente a modificare idee, problemi e il carattere stesso dell'organizzazione. Nelle attività lavorative si focalizza sul perché piuttosto che sul come, nelle relazioni con gli altri è rivolto alla fissazione di obiettivi e traguardi comuni da raggiungere.

INCENTIVI

Gli incentivi rappresentano un insieme di meccanismi finalizzati ad accrescere gli sforzi degli individui verso il conseguimento degli obiettivi dell'impresa. In termini di **contenuti** si distinguono in incentivi monetari e non monetari. In termini di **livello** in incentivi individuali e di gruppo. In termini di **modalità di calcolo** gli incentivi possono essere legati ai comportamenti posti in essere sia ai risultati conseguiti. Gli incentivi possono anche configurarsi come forme di partecipazione delle persone alle scelte strategiche dell'impresa. Gli individui ipotizzano che, dalla profusione di un determinato sforzo, si possano conseguire desiderati livelli di risultato o di performance. Questo porta a due categorie di effetti: effetti estrinseci ed effetti intrinseci. I primi sono rappresentati da benefici o sanzioni che un individuo può ricevere nell'ambiente organizzativo in cui è inserito, i secondi sono tutti i benefici o le sanzioni legati esclusivamente allo svolgimento del compito. La motivazione dipende anche dalla percezione di equità e non discriminazione.

CULTURA

La cultura è presente in ogni organizzazione. Organizzazioni caratterizzate da un'impronta culturale decisa e condivisa tendono a raggiungere gli obiettivi con livelli di efficacia ed efficienza maggiori in quanto la cultura facilita il coordinamento tra individui riducendo il conflitto d'interesse.

Lo sviluppo di una cultura forte passa dalla capacità dell'impresa di definire gli aspetti salienti della cultura, identificare le assunzioni e i valori rilevanti, articolandoli in messaggi chiari e diffusi attraverso regole formali e processi. E' un processo che richiede tempo.

La definizione del contesto interno dell'impresa passa attraverso i 4 elementi (struttura, persone, incentivi e cultura) in intima connessione reciproca e con le altre dimensioni dell'impresa (scelte strategiche, processi produttivi, stadio evolutivo dell'impresa e contesto esterno).

I cambiamenti richiedono spesso alle organizzazioni di adattarsi alle nuove condizioni, talora in maniera rapida e in assenza di segnali forti che consentano chiaramente di prevederne il loro accadimento. La possibilità dell'impresa di rispondere rapidamente al cambiamento dipende in primis dalla natura del cambiamento stesso (cambiamenti radicali o incrementali, architetturali o modulari).

Le inerzie strutturali sono impedimenti legati alla presenza di costi sommersi, di costi di coordinamento e di incentivi individuali.

Le inerzie cognitive sono riferite all'incapacità di un'impresa e degli individui all'interno della stessa di discernere e considerare come e quando occorre adattare l'organizzazione al cambiamento. Tutto ciò fa pensare come il sistema organizzativo interno rappresenti sì, un fattore importante di crescita, ma possa anche indurre rigidità e creare un contesto nel quale l'impresa palesa una sostanziale difficoltà ad adattarsi al cambiamento.

(7) BUSINESS MODEL

Il Business Model di un'iniziativa economica delinea come essa si caratterizza in un determinato contesto competitivo; evolve, sulla base di un efficace scambio di valore con soggetti esterni; raggiunge e rinnova nel tempo un certo vantaggio competitivo. In altre parole descrive l'insieme di elementi attraverso cui l'iniziativa economica crea, trasferisce ad altri soggetti e al tempo stesso cattura a suo vantaggio quel valore che, per un verso soddisfa le esigenze dei suoi interlocutori, e, per l'altro, le consente di evolvere in modo fisiologico. I contenuti fondamentali di un business model possono essere raggruppati in 3 ambiti:

- Proposta di valore (value proposition)
- Fattori critici (key conditions)
- Proposta di profittabilità (profit proposition)

Un business model ha successo quando i contenuti dei 3 ambiti sono coerenti tra loro.

LA PROPOSTA DI VALORE

La proposta di valore è il cuore del business model. E' articolata in 3 contenuti:

- 1) Il target a cui è rivolta
- 2) Il valore per il target
- 3) La modalità di erogazione del valore

Ne consegue che la value proposition deve essere delineata con riferimento al mercato e parallelamente alla collettività.

Il **Target** è l'insieme dei soggetti che costituiscono il segmento di mercato ai quali l'impresa intende indirizzare prioritariamente il valore (ovviamente si possono prevedere diversi target, a patto che si riesca a differenziare al meglio l'offerta per soddisfare tutti i clienti). Per formulare una proposta di mercato vincente è necessario comprendere le caratteristiche fondamentali dei soggetti-target, cioè: l'esigenza primaria (che essi vogliono soddisfare), i contenuti dell'offerta (per i quali il cliente è disposto a pagare) e la modalità migliore per entrare in relazioni con tali soggetti. Si tratta cioè di stabilire le modalità di comunicazione e di distribuzione più efficaci rispetto alle caratteristiche del target e dell'offerta dell'impresa.

Il **Valore per il target** è il valore che deve essere consistente per essere effettivamente percepito dal target e per essere più considerato rispetto a quello dei concorrenti e non deve essere generico (quindi deve assolvere in modo preciso a determinate esigenze del consumatore).

Le **modalità di erogazione del valore** sono le modalità attraverso cui:

- Rendere il prodotto o il servizio disponibile al cliente target;
- Far percepire a questi gli elementi di valore del prodotto o del servizio offerto;
- Gestire le relazioni con il cliente;

E' importante capire che i canali di distribuzione e di comunicazione del valore possono essere essi stessi strumenti di creazione di parte del valore erogato. Il modello di gestione della relazione col cliente è fondamentale innanzitutto nel processo di acquisizione del cliente e poi di mantenimento del cliente (fidelizzazione).

I FATTORI CRITICI

Sono l'insieme di condizioni fondamentali necessarie per attuare la proposta di valore e attraverso i quali l'impresa si propone di raggiungere un vantaggio competitivo. Essi sono:

- Risorse chiave
- Attività chiave
- Modello organizzativo

Le risorse chiave

Le risorse chiave sono quelle risorse ritenute fondamentali per produrre ed erogare il valore progettato, rendendolo relativamente unico e superiore a quello fornito dai concorrenti. Nell'ambito del business model, queste risorse devono essere oggetto di una gap analysis per verificare se e in quale misura sono disponibili da parte dell'impresa.

E' importante osservare che le risorse chiave non sono rilevanti in quanto tali ma lo sono in relazione all'apporto che danno all'implementazione del business model.

Le attività chiave

Le attività chiave sono quelle che hanno maggior rilievo nella creazione del valore erogato al cliente target e per la cui realizzazione l'impresa dispone di competenze distintive (ovvero le risorse chiave). Si collocano in tre possibili ambiti:

- Il processo produttivo in senso esteso
- La creazione e gestione di piattaforme o reti
- La gestione di problemi specifici del cliente

Il modello organizzativo

Il modello organizzativo individua le condizioni appunto "organizzative" che favoriscono la migliore realizzazione del complesso delle attività (in particolare quelle chiave). Riguarda la struttura organizzativa, la modalità di gestione delle risorse umane, la diffusione dei valori aziendali e lo sviluppo del social capital interno. Nell'ambito del modello organizzativo, un ulteriore aspetto che caratterizza fortemente il business model dell'impresa è il sistema di relazioni chiave (sono una risorsa chiave).

Il modello organizzativo reticolare in cui l'impresa esternalizza gran parte delle attività ad una vasta rete di fornitori esterni di diverso livello, gestendo internamente solo poche attività considerate "core".

LA PROPOSTA DI PROFITABILITA'

La proposta di profitabilità è articolata nel revenue stream (flussi di ricavi) e nel cost structure (strutture dei costi). La proposta di profitabilità esplicita il modo in cui l'impresa pensa di estrarre valore economico per sé dalla proposta di valore avanzata al mercato. Riguarda, innanzitutto, il valore economico netto acquisito dall'impresa, ma devono essere considerati i vantaggi per l'impresa dal valore collettivo creato.

I flussi di ricavi

I flussi di ricavi possono avere natura, frequenza e dimensione media diversa in relazione alle caratteristiche del consumatore target, alle sue modalità d'acquisto e al valore percepito del prodotto (relazione con la proposta di valore).

Il modello dei ricavi definisce innanzi tutto come l'impresa intende agire sulle due determinanti: prezzo e quantità vendute. Intuitivamente ad elevati volumi i prezzi saranno relativamente più bassi, viceversa se le quantità saranno limitate i prezzi tenderanno a crescere. La scelta relativa a questi aspetti va presa in relazione alla capacità produttiva disponibile e alle modalità per ottimizzarne l'utilizzo.

La determinazione dei revenue streams consiste, inoltre, nell'individuare le componenti dell'offerta che generano direttamente ricavi e quelle che hanno soprattutto la funzione di aumentare il valore percepito dal cliente.

La struttura dei costi

La struttura dei costi individua e ordina l'insieme dei costi che l'impresa deve sostenere per attuare il business model. La determinazione della struttura dei costi ha due finalità: in primo luogo, serve per valutare la sostenibilità economica e finanziaria del business model sulla base del confronto con il revenue stream; in secondo luogo, è utile per comprendere le aree/attività che hanno maggior impatto sulla struttura dei costi e sulle quali è necessario cercare la massima efficienza.

Il modello di business è considerato **cost driven** quando è focalizzato sulla minimizzazione dei costi per l'impresa (es. compagnie aeree low cost), in netta antitesi con il **value driven** focalizzato sulla massimizzazione del valore offerto al cliente (basati sull'idea che un cliente paga per avere quell'extravalore).

L'INNOVAZIONE DEL BUSINESS MODEL

Il business model può o deve essere innovato in diverse situazioni:

- Quando vengono introdotte nuove tecnologie che rendono obsolete le attuali modalità di ottenere valore
- Quando le caratteristiche chiave del consumatore evolvono (esigenze e modalità di consumo)
- Quando insorgono nuove condizioni nel contesto ambientale in senso ampio (es. cambio di norme)
- Quando i concorrenti modificano il loro business model
- Quando insorge una spinta interna all'impresa come, ad esempio, la disponibilità di una nuova risorsa distintiva con la forza per sostenere un cambiamento (è il caso di una nuova tecnologia, soprattutto se disruptive)
- Quando vi è un cambiamento dell'assetto proprietario dell'impresa
- Quando vi è un nuovo modo di leggere le dinamiche competitive e il posizionamento potenziale dell'impresa

Il più grande esempio di innovazione rivoluzionaria del business model sono i modelli di compagnia aerea low cost.

I FATTORI DISRUPTIVE DEI MODELLI DI BUSINESS TRADIZIONALI

3 grandi fenomeni distinti: Digital, Sharing e Green, ossia le tecnologie digitali, la logica della condivisione e l'ottimizzazione dell'impatto ambientale delle attività umane, stanno favorendo la nascita di modelli di business (e quindi di nuove imprese) completamente nuovi, costringendo quelli esistenti ad innovarsi radicalmente.

La potenza di questi tre fenomeni deriva dall'avere una natura molto composita: tecnologica, economica e sociale allo stesso tempo.

DIGITAL ECONOMY

Il fenomeno della digitalizzazione sta innervando tutti i sistemi produttivi e sociali attraverso innovazioni quali cloud technologies, Internet of Things, advanced automation, big data analytics, social network. Il fortissimo impatto dell'economia digitale deriva dal fatto di essere tanto pervasivo quanto rapido.

L'economia digitale può essere fatta rientrare nel macrosettore dell'information and communication technologies (ICT), che nel 2013 ha rappresentato quasi il 6% dell'intero valore aggiunto realizzato nei paesi OCSE, si stima che nei prossimi 5 anni genererà, nei paesi avanzati, un valore aggiunto del 15% del totale.

La maggior parte dei settori produttivi stanno attraversando una digital transformation che ne sta modificando la struttura e le dinamiche competitive (basti pensare alle telecomunicazioni o all'editoria). In molti casi, l'affermarsi di nuove offerte basate sulla digitalizzazione del prodotto o del servizio hanno avuto un effetto disruptive su sistemi produttivi fino ad allora molto consolidati (es. drastico calo dei prodotti discografici).

Una manifestazione delle tecnologie digitali che sta avendo un impatto cruciale nelle industrie e nei mercati è l'affermazione delle piattaforme digitali: oggi, qualsiasi organizzazione strutturata ha sviluppato una propria piattaforma digitale, attraverso la quale gestisce le relazioni e gli scambi con i soggetti esterni (fornitori e clienti), sviluppa una parte crescente della propria comunicazione e attua parti sempre più rilevanti di organizzazione delle attività interne (come lo smart working o l'automazione dei processi produttivi). Parallelamente si è assistito ad un grande sviluppo di nuove offerte basate su piattaforme digitali (siti di e-commerce, marketplaces).

L'esempio più significativo è rappresentato dai Massive open online courses, concorrenti tradizionali dell'offerta formativa tradizionale, specie a livello universitario e specialistico.

I modelli di business basati sul digitale sono fondati su 5 fondamentali componenti che li distinguono fortemente da quelli "tradizionali":

- Concept (soddisfare nuove esigenze degli utenti)
- Presidio delle tecnologie abilitanti
- Dimensioni tali da sfruttare al meglio le esternalità di rete
- Capacità di acquisizione e gestione dati
- Diffusione internazionale

SHARING ECONOMY

La Sharing economy può essere definita come un insieme di pratiche e modalità organizzative che, attraverso piattaforme digitali, aggregano una grande quantità di soggetti accomunati da esigenze e comportamenti simili. In questo ambito rientrano anche i meccanismi di pooling attraverso cui si creano gruppi di soggetti che condividono l'uso di un certo bene o la fruizione di un certo servizio; in questo modo favoriscono l'uso ottimale delle risorse, riducono il costo sostenuto da ciascuno e facilitano l'interazione sociale.

La novità della sharing economy deriva dal fatto che essa risponde a dei profondi cambiamenti dei comportamenti del consumatore, vi è quindi un passaggio dalla centralità della proprietà a quella dell'accesso.

Le piattaforme digitali sono una fondamentale determinante del successo della sharing economy. Da un lato, esse hanno determinato diverse innovazioni nella definizione del modello di business delle imprese tradizionali, dall'altro rappresentano esse stesse un nuovo modello di business (es. Blablacar e Airbnb).

Un'importante caratteristica dei modelli di business di queste piattaforme è la capacità di evolvere rapidamente, in relazione al mutare della natura degli attori coinvolti o comunque delle loro aspettative e dalle opportunità rappresentate dallo sviluppo delle tecnologie. In questo senso sono molto più efficaci di quelli tradizionali.

In linea generale si osserva che le piattaforme stanno evolvendo da sistemi pensati per facilitare le transazioni peer to peer a modelli digitali di gestione delle relazioni tra domanda e offerta.

Un aspetto rilevante di questa continua evoluzione è l'affermarsi di due ulteriori tipologie di piattaforme legate a quelle considerate di prima generazione. La prima è quella di piattaforme che creano condizioni a supporto dello sviluppo di quelle esistenti e fortemente popolate (es. Breeze per Uber), la seconda tipologia è quella di piattaforme dove l'utente può comprare i prezzi di offerte uguali presenti in diverse piattaforme concorrenti di prima generazione (es. Trivago).

Poiché le piattaforme digitali sono caratterizzate da fortissime economie di agglomerazione, una volta raggiunta una certa dimensione critica, tende a verificarsi il fenomeno per cui "the winner takes all", i primi diventano praticamente irraggiungibili (anche perché spesso riescono ad acquistare i loro concorrenti).

Se è abbastanza intuitivo capire la ragione per cui le piattaforme digitali riescono ad aggregare rapidamente enormi quantità di utenti, è meno immediato stabilire come da questo esse riescano a creare valore. Le principali modalità di generare ricavi sono queste:

- **Service fee.** La piattaforma guadagna un fee dai soggetti che pone in collegamento, proporzionale al valore della transazione. Tale fee può essere richiesta per la sola connessione o per la transazione economica. Es. Airbnb
- **Freemium.** La piattaforma è liberamente accessibile e non richiede alcun pagamento per l'accesso ai servizi di base. Gli utilizzatori sono poi stimolati a richiedere servizi aggiuntivi per i quali è previsto un pagamento. Es. LinkedIn
- **Membership plus usage.** La piattaforma richiede un pagamento per entrare nella community e poter usufruire di determinati servizi. Es. piattaforme di carsharing
- **Flat membership.** La piattaforma richiede un fee per l'appartenenza alla community che consente l'accesso completamente gratuito ai servizi offerti. Es. Techshop
- **On sale.** La piattaforma facilita la vendita online di prodotti e servizi che, per ragioni diverse, acquista a prezzi molto convenienti dai produttori. Es. portali di e-commerce

GREEN ECONOMY

Dai primi anni del secolo, i grandi organismi internazionali e tutti i principali stati nazionali hanno rafforzato il loro impulso allo sviluppo della green economy per il miglioramento dell'impatto ambientale delle attività economiche. Nell'ambito dei processi produttivi, questo significa adottare tecnologie e modalità operative che permettano la produzione di uguali quantità di prodotto e/o valore aggiunto, ma con minori quantità di materie prime, di risorse naturali e di energia, e allo stesso tempo riducendo l'impatto negativo sull'atmosfera, sul suolo e sulle acque. Per quanto riguarda il prodotto, vanno considerati gli effetti sull'ambiente della sua utilizzazione da parte del consumatore.

La green economy è quindi un concetto generale in cui sono compresi una molteplicità di fenomeni, accomunati dal meta-obiettivo del miglioramento del “capitale naturale” del pianeta e basati su 5 fattori principali:

- Tecnologie
- Mercati
- Politiche, normative e regolamenti
- Business models
- Prodotti/servizi offerti

L’approccio green determina un’evoluzione dei business model tradizionali. I nuovi business model sfruttano le tecnologie digitali, sono basati sui principi dello sharing centrati sul miglior uso dei beni già disponibili, da cui deriva la possibilità di soddisfare le esigenze con minor impatto ambientale negativo.

Un modello innovativo è quello delle Energy Saving Companies (ESCO) basato sull’idea che l’impresa guadagna in funzione del risparmio di costo (nella fattispecie per il consumo di energia elettrica). Il fatto di guadagnare in proporzione al risparmio generato a favore dell’utente, la incentiva a operare al fine di massimizzare tale risparmio.

Altre modalità di innovazione del business model riguardano l’area delle operations, in particolare le modalità di realizzazione dei processi di approvvigionamento, produzione e distribuzione (es. il green supply chain management).

Economia circolare: è un approccio che implica la minimizzazione dello scarto e quindi la drastica riduzione del consumo di materie, adottando a tal fine i principi di riduzione, riutilizzo e riciclo. Si oppone all’approccio lineare, fondato su estrazione, produzione, consumo, rifiuto.

Particolarmente importanti sono anche: le soluzioni cradle to cradle, attraverso cui i prodotti sono progettati e realizzati in maniera tale da massimizzare la durata utile e poi il recupero della massima parte delle materie/componenti e le architetture di simbiosi industriale. L’OCSE ha proposto 3 dimensioni caratterizzanti dette innovazioni:

- 1) L’oggetto dell’innovazione green (es. prodotto, servizio, processo produttivo, ecc)
- 2) La modalità (es. cosa migliorano a livello ambientale)
- 3) L’impatto dell’innovazione durante il suo ciclo di vita

(8) RETI DI IMPRESA

Recentemente le imprese hanno iniziato ad attuare strategie attraverso legami e forme relazionali più o meno stabili, al fine di continuare a perseguire i propri obiettivi e mantenere un profilo sostenibile, migliorando allo stesso tempo la propria capacità competitiva e innovativa. Questo è il risvolto operativo della teoria manageriale della Resource Based View secondo la quale le risorse interne ad un’azienda non sono sufficienti a conseguire posizioni di vantaggio competitivo ma devono essere supportate e combinate con quelle di altre organizzazioni.

Una definizione unica e condivisa di rete d’impresa non esiste, in generale, però, è possibile concordare sul fatto che il sistema della rete d’impresa rappresenta l’alternativa alle tradizionali forme organizzative di mercato e gerarchia teorizzate da Williamson. La gerarchia di fatto richiede un certo grado di fiducia tra le parti, il caso opposto è detto crisi della gerarchia, che porta l’impresa ad andare sul mercato.

Tra la scelta tradizionale di non-legame tra imprese (mercato) e quella di legame dipendente (gerarchia), l’impresa può far riferimento ad una situazione intermedia che può essere più conveniente. Sono questi i casi delle join ventures, del franchising, oppure dei rapporti con una rete d’imprese minori che una grande impresa può “ingaggiare” (questa terza scelta è detta ‘clan’ e presuppone un alto livello di capitale sociale). Questa terza forma va a definire un modello para-comunitario, all’interno del quale assumono una particolare rilevanza aspetti come la fiducia, i rapporti informali, il lavoro di gruppo, la condivisione degli obiettivi e delle responsabilità, l’orientamento valoriale degli individui e l’appartenenza a tempo indefinito in qualità di “membro”. In questo contesto si sviluppa e si alimenta il potenziale di rete.

Due filoni di studio sulle origini del concetto di rete:

- La teoria della contingenza strutturale
- La teoria della dipendenza dalle risorse

Queste teorie rendono noto che un'organizzazione ha bisogno dell'ambiente circostante per poter divenire tale.

Concetto di impresa in letteratura:

Lorenzoni riconosce 3 forme di aggregazione di imprese che si differenziano per grado di progettualità, equilibrio interno e leadership:

- **Le costellazioni informali** (a cui appartengono i sistemi nei quali convergono imprese diverse che svolgono attività in aree differenti, peculiarità è l'informalità)
- **La rete preordinata** (evoluzione della costellazione informale, è più di una struttura occasionale, si ricerca una stabilità nei rapporti che permetta di raggiungere l'obiettivo di una crescita comune; l'avanzamento rispetto al punto precedente si compie attraverso una nuova concezione delle imprese terze a livello culturale e progettuale da parte dell'impresa centrale, l'impresa esterna è fondamentale)
- **La rete pianificata** (è la forma più evoluta degli aggregati tra imprese ed è fondata su un'intuizione originale di progettazione, si è di fronte a progetti deliberati, a forme organizzative consistenti e a una concezione diversa dell'impresa centrale che diventa una vera e propria guida della rete, svolgendo solo poche attività produttive; i vantaggi di questo agglomerato si rifanno soprattutto a potenziali vantaggi in termini innovativi)

Butera classifica le reti d'impresa in base a due variabili: il centro di riferimento e il grado di progettazione.

Il **centro di riferimento** indica tre categorie di reti:

- le imprese a rete con un centro di riferimento (l'impresa centrale coordina le relazioni, pianifica e controlla la strategia di rete)
- le imprese a rete con più centri di riferimento
- le imprese a rete senza centro di riferimento (es. distretti e fiere)

Il **sistema di progettazione** ne distingue, invece, due:

- l'impresa a rete naturale (assenza di identità giuridica e di struttura gerarchica, fornita di flessibilità strutturale)
- l'impresa a rete governata (imprese selezionate in base alle risorse di cui dispongono e agli obiettivi che perseguono)

Soda prende in considerazione come nodi della rete non solo le imprese ma anche gli individui, sottolineando 3 categorie:

- Reti burocratiche
- Reti proprietarie
- Reti sociali

Storper e Harrison adottano una semplice classificazione tenendo conto di alcune proprietà strutturale, per cui troviamo le reti con un centro e un solo anello periferico e le reti periferia centro caratterizzate da un'azienda coordinante.

Cagliano e Smiraglia riconoscono 3 modalità differenti di rete in base alla diversa collocazione sulla catena del valore:

- Collaborazione orizzontale tra aziende dello stesso tipo;
- Collaborazione orizzontale tra aziende di tipo diverso;
- Collaborazione verticale

Wiendhal e Helms classificano le reti in 4 modalità attraverso le variabili stabilità del rapporto e specificità delle attività:

- 1) Reti strategiche
- 2) Reti operative

- 3) Reti virtuali
- 4) Rapporti scatola nera

Alla fine di tutto, la più adottata è la classificazione di Capaldo che accorpa le reti in due macro categorie:

Alleanze orizzontali: iniziative di collaborazione coi concorrenti e con potenziali entranti; riguardano per lo più aziende di grandi dimensioni e le motivazioni principali che spingono le aziende ad allearsi possono essere ricondotte a:

- Accesso alla knowledge-base dei partner (le aziende intraprendono processi di technology scouting in cui sono collegati in rete i principali centri del sapere sul tema a livello globale, l'obiettivo è di accedere ad un know-how sempre meno proprietario e sempre più fruito da parte delle imprese)
- Trasferimento di conoscenza (effettivo assorbimento da parte di un'organizzazione docente; la logica è quella di acquisire o scambiare competenze che completano l'architettura di competenze distintive da parte dell'azienda)
- Coprodotto di conoscenza (in particolare condivisione dei costi per lo sviluppo di nuova conoscenza)

Un esempio concreto di alleanza orizzontale è l'accordo iniziale tra Fiat e Chrysler che poneva alla base lo scambio di know-how di produzione sui motori a basso consumo verso l'accesso alla rete di distribuzione in Nord e Sud America.

Alleanze verticali: riguardano attività e sistemi di relazione e collaborazione tra imprese che operano sulla stessa catena o sullo stesso sistema di valore.

Riguardano tutte le attività a monte del processo (es. cooperazione sullo sviluppo di nuovi prodotti, nuove parti e processi che riguardano l'intera fase di prod.). L'obiettivo principale è quello di favorire la creazione di economie di **scala**, scopo, esperienza e velocità, oltre che, nei casi di maggior successo, un'accresciuta capacità di sviluppare innovazioni significative. Le relazioni verticali sono ormai giunte ad essere comunemente incluse tra le più importanti fonti del vantaggio competitivo, sia dal punto di vista della singola impresa che dell'intera filiera.

Assolutamente speculari, seppur diverse nell'oggetto, sono le alleanze verticali a valle del processo, quindi soprattutto le reti distributive.

L'alleanza verticale prevede un nodo della rete principale e i nodi periferici, in qualche maniera recipient di indicazioni e processi dettati dall'impresa guida.

Alleanze trasversali: riguardano tutte quelle intese, sia orizzontali che sulla catena del valore, che interessano soggetti diversi rispetto agli attori principali della filiera di riferimento. La collaborazione trasversale può essere finalizzata alla crescita mediante diversificazione.

Logiche e meccanismi di coordinamento richiamano in larga parte i requisiti tipici delle alleanze orizzontali.

Le principali difficoltà in cui le reti sono incorse finora riguardano soprattutto 3 ambiti d'azione:

- Il coordinamento di imprese che presentano governance e strategie diverse
- La condivisione di successi ma anche di rischi
- Il riconoscimento della stessa rete d'impresa come interlocutore autorevole e rappresentativo in ambito internazionale

Questi fattori rappresentano il motivo per cui la costituzione di alleanze strategiche non sempre si è rivelata un successo.

Per un'impresa mettersi in rete significa anche sviluppare delle competenze e delle capacità, le competenze principalmente richieste sono:

- Cross funzionali
- Di semplificazione e di sintesi
- Comunicative
- Gestionali

Il Contratto di Rete

E' un accordo con il quale più imprenditori si impegnano a collaborare al fine di accrescere, sia individualmente che collettivamente, la propria capacità innovativa e la propria competitività sul mercato.

Ha una duplice funzione:

- 1) Regolazione interna dei soggetti coinvolti
- 2) Interfaccia esterna per l'imposizione del potere contrattuale, l'accesso ai finanziamenti e la competizione sul mercato globale

Viene introdotto per sciogliere i nodi che mettono a rischio l'aggregazione fra imprese.

Gli scopi essenziali del contratto di rete sono:

- Collaborare in forme e ambiti predeterminati attinenti l'esercizio delle proprie imprese;
- Scambiarsi informazioni o prestazioni di natura industriale, commerciale, tecnica o tecnologica;
- Esercitare in comune una o più attività rientranti l'oggetto della propria impresa;

I processi di aggregazione tra imprese si pongono i seguenti obiettivi:

- Completano la strategia dell'azienda e ne diventano parte integrante;
- Permettono di affrontare il mercato che cambia;
- Rafforzano la competenza distintiva, completandola con alcune dimensioni, non controllate direttamente;
- Consentono la condivisione di investimenti che autonomamente non potrebbero essere fatti;

Le aggregazioni in rete sono importanti perché intervengono su quelli che vengono comunemente individuati come i fattori critici alla base della creazione di valore. Questi processi possono essere così riassunti:

- La governance
- La gestione delle Risorse Umane
- L'internazionalizzazione
- L'innovazione

Per quanto riguarda la **governance**, emerge con chiarezza che la crescita è concomitante con l'apertura dell'azienda ad apporti esterni, sia in termini di assetto istituzionale che di management professionale, a sostegno dei processi di consolidamento e di crescita. Le imprese che intraprendono strategie di crescita, vedono una presenza ampia e variegata di professionisti esterni nei luoghi deputati alla condivisione e presa di decisione, e una presenza di management professionale in ruoli esecutivi.

Parlando invece della **gestione delle R.U.**, la crescita ha un'immediata correlazione con l'aumento degli organici e la gestione delle risorse diventa il passaggio cruciale per creare valore. Il fattore più critico riguarda soprattutto la fase d'inserimento per le funzioni manageriali. Sono reti professionali che, inserite in contesti di filiera, attivano comunità di pratiche che alimentano il capitale sociale e intellettuale delle imprese.

Internazionalizzazione e innovazione sono le leve tradizionali della crescita delle imprese: apertura ai mercati esteri e capacità di avere un prodotto/processo sempre in linea con le aspettative dei clienti e dei mercati sono le chiavi del successo e i driver generali della crescita. Oggi la logica è quella di considerare i nuovi mercati non soltanto come aree di vendita, già di per sé un fattore di grande complessità, ma anche e soprattutto come aree di sourcing, cioè di luoghi da cui trarre nuovi fonti d'ispirazione e idee per la revisione della gamma del prodotto.

CAPITOLO 1

(9) Importanza dell'innovazione tecnologica

L'**innovazione tecnologica** è diventata un fattore determinante del successo competitivo: è fondamentale per mantenere e acquisire posizioni di leadership nel mercato. L'innovazione può giocare un ruolo decisivo nei processi di cambiamento strategico e di *turnaround* di un'impresa [ES: Il lancio del 2015 della Jeep Renegade è stato uno dei fattori determinanti per la crescita della casa automobilistica Fiat Chrysler Automobiles (Fca) entrando così nel segmento dei piccoli Suv.].

La crescente importanza dell'innovazione è in parte dovuta alla globalizzazione dei mercati; è la pressione della concorrenza internazionale a imporre alle imprese di innovare in modo continuo allo scopo di produrre servizi e

prodotti ad alto grado di differenziazione [Es: Ferrero, una delle imprese leader mondiali nel segmento di business del Chocolate Confectionery, ha fondato il suo successo sull'innovazione, l'immagine di marca e l'ampiezza di gamma (la riconoscibilità dei suoi marchi e quindi la capacità di rinnovare i prodotti storici e di svilupparne nuovi es: Nutella Biscuits o B-ready)].

Quando imprese come quelle citate sopra adottano nuove tecnologie e accelerano il proprio ritmo di innovazione, in realtà elevano per tutti i concorrenti la soglia competitiva e innalzano le barriere di ingresso: si determina per l'intero settore un balzo in avanti, sollecitando le imprese ad associare i cicli di sviluppo e a introdurre con maggior velocità nuovi prodotti. L'esito finale di tale processo è una maggiore segmentazione del mercato e una più rapida **obsolescenza** del prodotto il cui ciclo di vita si è ridotto [sino ad arrivare a soli 4-12 mesi per il software e 18-36 mesi per gli elettrodomestici "bianchi"]. Questo meccanismo stimola le imprese a concentrarsi sempre più sull'innovazione intesa come imperativo strategico: un'impresa non in grado di sostenere rapidi ritmi di innovazione vedrà i propri margini di profitto ridursi inevitabilmente non appena i propri prodotti diventeranno obsoleti.

Impatto dell'innovazione tecnologica sulla società

Il progresso tecnologico ha consentito ai consumatori di tutto il mondo l'accesso a un'ampia gamma di prodotti e servizi; ha accresciuto l'efficienza della produzione di generi alimentari e altri beni di prima necessità; ha favorito la diffusione di nuove cure mediche in grado di migliorare le condizioni di salute; ha offerto l'opportunità di viaggiare e comunicare con quasi ogni parte del mondo.

Un indicatore dell'impatto complessivo dell'innovazione tecnologica è il **prodotto interno lordo (PIL)**. Il prodotto interno lordo di un'economia è il valore complessivo dei beni e servizi prodotti sul territorio nazionale nell'arco di un anno, misurato al prezzo d'acquisto per il consumatore finale.

In una serie di studi è stato dimostrato che il tasso storico di crescita del PIL non poteva essere esclusivamente spiegato con la crescita nell'impiego dei fattori in termini di lavoro e di capitale. Nel 1957, l'economista Robert Merton Solow ha ipotizzato che il "residuo" statistico, ovvero la componente della crescita non spiegata, era da imputare al progresso tecnico: era l'innovazione tecnologica ad aumentare la produzione ottenibile da una determinata quantità di lavoro e di capitale. La tesi di Solow non fu accettata subito; molti ricercatori tentarono di spiegare il "residuo" attribuendolo ad un errore di misurazione o a una crescita nella produttività del lavoro. A poco a poco, tuttavia, gli esperti dovettero riconoscere che il fattore residuo si spiegava con il cambiamento tecnologico. Nel 1981, Solow ha ricevuto il premio Nobel per l'Economia.

In realtà il PIL non è sempre da ritenere un indicatore attendibile del tenore di vita, esso segnala ancora la quantità di beni acquistabili dai consumatori. Pertanto, nella misura in cui i beni migliorino la qualità della vita, possiamo attribuire all'innovazione tecnologica un certo impatto positivo.

A volte, l'innovazione tecnologica produce delle **esternalità negative**. Le tecnologie di produzione possono essere fonte di inquinamento dannoso; le tecnologie adoperate nell'agricoltura e nella pesca possono causare fenomeni di erosione o la distruzione di habitat naturali; nella medicina, le tecnologie possono provocare conseguenze impreviste, quali la comparsa di nuove forme batteriche resistenti agli antibiotici. Tuttavia, la tecnologia è conoscenza e l'innovazione tecnologica può essere definita come la creazione di nuova conoscenza applicata a problemi di ordine pratico.

Economia dell'innovazione. Una breve introduzione

Molto tempo prima di Solow, la consapevolezza dell'innovazione come fattore chiave dei processi economici, e come determinante della ricchezza di una nazione era già presente in opere di economisti classici come Adam Smith. Lui distingueva due differenti concetti di innovazione: uno basato sull'esperienza; l'altro sui processi di innovazione basati sul progresso scientifico.

La **teoria neoclassica** ha considerato il cambiamento e l'innovazione tecnologica in termini statici: la conoscenza scientifica è esogena e immediatamente accessibile a tutte le imprese in coerenza con la struttura trasparente di un mercato di concorrenza perfetta. Assumendo che in un equilibrio di lungo periodo tutte le imprese sono uguali, si rinuncia al concetto di apprendimento organizzativo: gli attori del mercato hanno una conoscenza perfetta delle informazioni e agiscono con razionalità assoluta.

Successivamente, l'economista austriaco Schumpeter si separa dai paradigmi neoclassici per inaugurare una nuova stagione di studi. Nella sua opera principale, *Teoria dello sviluppo economico*, l'innovazione viene considerata come il meccanismo principale delle dinamiche capitalistiche: "senza innovazione non c'è capitalismo". È l'innovazione l'unica reale fonte in grado di sostenere la crescita dell'impresa e garantirne il

profitto. Tuttavia, l'attesa di ritorni economici superiori attira imitatori, fino a quando la condizione di vantaggio determinata dall'innovazione originale tende ad erodersi.

Nel 1942, in *Capitalismo, socialismo e democrazia*, il meccanismo dell'innovazione del pensiero di Schumpeter cambia di segno. La fonte principale dell'innovazione non è più l'imprenditore ma la grande impresa, dove sono i team di ricercatori e tecnici specializzati raggruppati in dipartimenti di R&S a impegnarsi per lo sviluppo di nuovi prodotti e tecnologie innovative.

Molti studi successivi, però, a partire da quelli di Schmookler [1966] ribaltarono la prospettiva ipotizzando che lo stimolo maggiore ai processi innovativi provenisse dalla domanda dei consumatori e che fossero proprio le condizioni della domanda a influire sugli investimenti in R&S. Schmookler fu tra i primi a osservare le differenze concettuali fra le tecnologie di prodotto, intesa come conoscenza sulle modalità di creare o migliorare un prodotto, e la tecnologia di produzione, come conoscenza sui modi di produrlo, aprendo il campo alla distinzione fra **innovazione di prodotto** e **innovazione di processo** che avrebbe segnato la ricerca in anni futuri.

Coerente con tale visione appare il **modello a catena** sviluppato da Kline e Rosenberg [1986] che ha messo in discussione l'approccio lineare basato sull'assunzione che l'innovazione equivallesse alla ricerca applicata. Secondo il modello lineare, a lungo adoperato come modello di innovazione tecnologica, il processo comincia con una fase di ricerca di base, prosegue con la ricerca applicata e lo sviluppo, prima di avviare la fase di produzione e, infine, di commercializzazione.

La prospettiva più stimolante nell'economia dell'innovazione contemporanea è stata suggerita dalla **teoria evolutiva** [Nelson Winter 1977,1982]. Con tale approccio teorico, l'innovazione e la sua diffusione vengono interpretati più correttamente come fenomeni dinamici. Per gli evoluzionisti è indispensabile analizzare tre fondamentali processi: l'**ereditarietà**; le innumerevoli **variazioni** trasferite tramite il patrimonio genetico; infine la **selezione** fra le specie nella lotta per la sopravvivenza. Nell'economia evoluzionistica, la capacità di innovare acquista un ruolo predominante rispetto all'efficienza statica e allocativa delle teorie neoclassiche. Non esiste concorrenza perfetta, anzi, non è neppure una condizione auspicabile perché non è concepibile un mercato in cui tutte le imprese sono uguali. A differenza delle teorie neoclassiche, è proprio l'incertezza tecnologica a rendere impossibile avere un unico obbiettivo per tutte le imprese. Le imprese reagiscono agli stimoli ambientali; la scelta tecnologica adottata dall'impresa è fortemente condizionata dalla sua storia e dalle condizioni di partenza; l'impresa è chiamata a generare "varietà" per rispondere all'incertezza. In questo processo, al nascere di nuove idee e al diffondersi dell'innovazione tecnologica, le imprese non adatte sono destinate a fallire e le tecnologie vecchie a scomparire.

In anni più recenti, la ricerca ha dimostrato quanto siano rilevanti le strategie collaborative e le reti di innovazione [l'impresa non è sempre l'attore centrale dei processi innovativi]; ha spiegato che conviene combinare strutture fluide [organizzazione ambidestra] ed ha reso evidente come i confini fra conoscenza pubblica e conoscenza privata siano ormai sfumati e permeabili [le università brevettano, valorizzano i risultati della ricerca e promuovono quindi il trasferimento tecnologico con la nascita di nuove imprese].

In primo luogo, l'innovazione ha **esito incerto**: è *impossibile* per il manager di un'impresa valutare *ex ante* i risultati e gli effetti della decisione che è chiamato a prendere.

In secondo luogo, l'innovazione è un **processo cumulativo e combinatorio**: è quasi sempre una "nuova" combinazione di elementi, fattori, tecnologie che già esistono.

La sfida per la maggior parte degli innovatori o delle imprese che innovano non è tanto pensare o scoprire qualcosa di assolutamente inedito o mai apparso, quanto piuttosto trovare una combinazione innovativa di cose esistenti.

L'innovazione è soprattutto e in larga misura un processo di ricombinazione di elementi preesistenti in modi nuovi, il cambiamento di un singolo modulo o di un componente elementare in un'architettura ampia, a volte, può determinare un forte miglioramento della performance tecnologica semplicemente modificando le reazioni fra gli elementi di quel sistema.

In terzo luogo, l'innovazione è **pervasiva** e ha un'**evoluzione clinica**. L'innovazione non riguarda solo l'industria *high tech* ma anche settori più tradizionali possono essere teatro di processi innovativi.

L'innovazione è evolutiva per natura.

Innovazione e vantaggio competitivo

Eterogeneità delle risorse e capacità innovative La prospettiva Fondata sulle risorse considera ogni impresa differente dalle altre, poiché ciascuna possiede un set non riproducibile di attività materiali e immateriali e di capacità organizzative [Collins, Montgomery, 1999]. La disponibilità di risorse, insieme con

l'abilità e la rapidità con cui il management sarai in grado di acquisire nuove risorse, condizionano inevitabilmente la scelta di una strategia. È evidente che le risorse sono l'essenza stessa sia della strategia sia nel vantaggio competitivo sostenibile.

Le risorse in sé di norma non conferiscono un vantaggio competitivo. Le risorse sono soltanto il presupposto necessario a determinare, quando il management si mostra in grado di integrarle e combinarle, le competenze organizzative, da intendere quali capacità di utilizzare le risorse per conseguire un determinato risultato. La reazione che le già l'unicità e l'irripetibilità di un'impresa ha la capacità di beneficiare di un profitto si comprende bene introducendo il concetto di **eterogeneità** delle risorse. L'eterogeneità è una condizione necessaria ma non sufficiente per il conseguimento del vantaggio competitivo. Le imprese concorrenti non dispongono della medesima dotazione di fattori per svolgere le loro attività. la rendita conseguita da un'impresa può essere di tipo ricardiano oppure di tipo monopolistico.

La **rendita ricardiana** è riconducibile alla scarsità delle risorse ed è il frutto di fattori della produzione che, per loro natura, hanno una disponibilità limitata poiché difficili o impossibili da riprodurre. La limitata disponibilità dell'offerta di queste risorse costituisce la condizione del vantaggio dell'impresa, che si annulla se tali risorse sono liberamente ottenibili.

La **rendita monopolistica** e il risultato prodotto dalla capacità di innovazione di un'impresa e la sua durata limitata, misurata dal tempo che corre dalla sua introduzione al momento in cui i concorrenti riusciranno ad imitarla. Esempi di rendita monopolistica sono rappresentati dalla differenziazione di prodotto, per esempio percepito dal mercato come molto innovativo, o dal vantaggio di agire per primi nel mercato [*first mover*].

La strategia fondata sulle risorse Una strategia fondata sulle risorse richiede che il management abbia una profonda comprensione delle risorse e delle competenze di cui l'impresa dispone. La consapevolezza della validità di tale approccio si consolida attraverso tre tipi di verifica: (1) la scelta della strategia dovrà fondarsi effettivamente sulle principali risorse [visibili e invisibili] e competenza dell'impresa; (2) Le risorse dovranno essere pienamente utilizzabili; (3) la base di risorse disponibili dell'impresa dovrà essere integrata con altre opportunamente scelte. l'obiettivo principale della strategia consiste nel far corrispondere le competenze dell'impresa ha l'opportunità offerte dall' ambiente esterno.

Alcuni studiosi come Mahoney e Pandian Interpretano le risorse come stock e le capacità come flussi. Tale classificazione è utile per una migliore comprensione dell'impresa e pone le prime basi per una distinzione tra **rendite economiche**, basate sul presidio di risorse scarse, e **rendite organizzative**, basate sull'utilizzo di queste risorse, vale a dire sulla capacità di combinarle in modo originale rispetto ai concorrenti. le capacità organizzative sono quasi sempre ad alta intensità di conoscenza per esempio, le routine e i meccanismi di gestione applicati alle tecnologie di produzione nelle imprese automobilistiche, in grado non solo di determinare l'efficienza produttiva ma di contribuire in modo essenziale alla creazione e alla sostenibilità di un vantaggio competitivo.

Le competenze di base in grado di assicurare al cliente un maggior valore sono state definite da Hamel e Prahalad come *core competence*, a indicare le capacità essenziali per la strategia dell'impresa e le sue performance. queste contribuiscono in modo decisivo alla creazione di valore per il cliente o il l'efficienza con cui tale valore viene trasferito. La capacità di ricerca in aziende come Google o Apple o di sviluppo tecnologico in Tesla o Sony, sono esempi di competenze di base.

Risorse a vantaggio competitivo La condizione Di vantaggio competitivo, nella prospettiva baserà sulle risorse e sulle competenze organizzative, risiede nella capacità di creare un valore superiore attraverso il suo patrimonio di risorse. Non ciascuna risorsa, però, e in grado di conferire un vantaggio competitivo all'impresa. Per garantirne la reale sostenibilità, le risorse e le capacità di un'impresa dovranno soddisfare una rigorosa serie di condizioni, che dipendono dalla capacità di **conseguire** un vantaggio competitivo, di **mantenerlo** nel tempo e, soprattutto di **acquisire** e trattenere i rendimenti generati.

La prima condizione prevede che la risorsa sia **critica**, ovvero sia determinante per sfruttare un'opportunità o attenuare i rischi presenti nell'ambiente competitivo ove opera l'impresa. In secondo luogo, le risorse devono possedere una condizione di **rarietà**. Solo l'impresa che possiede un fascio unico di risorse, capacità, abilità e in grado di raggiungere un vantaggio competitivo sostenibile. Conseguire un vantaggio competitivo, però, non determina di per sé una condizione di profitto ma occorre valutare la capacità dell'impresa di mantenerlo nel tempo, verificare quindi la **durata**.

Nessun vantaggio competitivo può essere mantenuto se le risorse sono facilmente trasferibili o sostituibili da risorse [strategicamente] equivalenti. Tale condizione viene definita come **imperfetta mobilità** delle

risorse. Le risorse sono di difficile o impossibile trasferibilità quando non possono essere scambiate o vendute ad altre imprese, perché non sono ben definibili i contorni delle loro proprietà e altrettanto difficile registrarli con le ordinarie scritture contabili. Se un rivale non è in grado di acquisire le risorse né di sostituirle con quelle già possedute, dovrà cercare di replicarle. Replica la **difficile replicabilità** o **imitabilità** abilità e un'altra condizione necessaria per conservare un vantaggio competitivo. Occorre allora impedire ai concorrenti di erodere le rendite associate al presidio di risorse critiche e scarse, quale ora e si riescono a perseguire strategie di imitazione.

Infine, si dovrà verificare la capacità dell'impresa di mantenere il controllo sulle rendite generate dalle risorse e competenze di cui dispone appropriabilità. È la capacità dell'impresa di beneficiare dei prodotti creati da una risorsa e in particolare dalla sua innovazione.

Dynamic capabilities Le strategie di innovazione premiano in particolare le imprese che dimostrano di disporre delle capacità di migliorare. Il vantaggio competitivo dell'impresa risiede nella capacità del management di adattare, integrare e riconfigurare abilità organizzative, risorse e competenze funzionali – collocate tanto all'interno quanto all'esterno dell'impresa – allo scopo di ristabilire condizioni di equilibrio dinamico con le pressioni esercitate da un ambiente in cambiamento. Le capacità del management di intuire che quindi cogliere nuove opportunità di mercato, nonché di riconfigurare e proteggere risorse di conoscenza e risorse complementari, alimentano il processo di generazione di *competenze dinamiche*.

nella prospettiva delle competenze dinamiche l'obiettivo fondamentale del management è creare le condizioni per sostenere nel tempo un maggior vantaggio competitivo. In particolare, tale vantaggio discende dalle competenze dinamiche (1) radicate nelle *routine* di successo, quei modelli di comportamento che identificano regole euristiche e soluzioni efficaci a determinati problemi; (2) fissate nei processi di gestione; (3) condizionate dalla storia delle strategie dell'impresa e dalla posizione geografica delle risorse. Una capacità è strategica solo quando crea valore per il cliente, è unica o rara ed è difficile da replicare.

Le capacità dinamiche dell'impresa risiedono nei processi manageriali e organizzativi di coordinamento e di integrazione delle risorse, di acquisizione di consolidamento di competenze, di riconfigurazione e di trasformazione degli asset. La prospettiva delle competenze organizzative esprime la sua validità soprattutto nell'interpretazione dei processi di creazione e accrescimento di valore. La capacità dell'impresa di sviluppare nuove competenze, così come di mantenere un equilibrio dinamico, determina la sostenibilità nel futuro di un vantaggio competitivo.

CAPITOLO 2

(10) Creatività

Il primo passo verso l'innovazione e la produzione di nuove idee, e la facoltà di generare idee nuove si chiama *creatività*. Possiamo definire la **creatività** come la capacità di produrre un *qualcosa* di utile e nuovo, che in quanto tale deve essere differente da quanto è stato realizzato in passato, ma anche sorprendente, poiché non dovrebbe rappresentare soltanto un passo in avanti che si aggiunge a una successione di soluzioni già note. I prodotti più innovativi risultano essere nuovi sia per chi li realizza, sia per il mercato o per il pubblico a cui si rivolgono, sia per la società nel suo complesso.

Creatività individuale Le capacità creative di un individuo sono funzione della sua capacità intellettuale, delle conoscenze che possiede, della sua *forma mentis*, della personalità e della motivazione che lo ispirano, nonché dell'ambiente che lo circonda. Per quanto riguarda la *forma mentis*, gli individui più creativi sembrano preferire prendere le proprie decisioni in modo originale. Così come sembrano essere particolarmente abili nel discernere tra problemi importanti e secondari. I tratti della personalità ritenuti più importanti ai fini della creatività includono la fiducia che un individuo ripone nelle proprie capacità, la tolleranza dell'ambiguità, la volontà e l'impegno a superare ostacoli e difficoltà, nonché la disponibilità a correre rischi ragionevoli. Per liberare completamente il potenziale creativo di un individuo, spesso è indispensabile coltivarlo in un ambiente in cui le idee creative ottengano sostegno e riconoscimento.

Creatività di un'organizzazione La creatività di un'organizzazione è funzione della creatività degli individui che la compongono e di una varietà di processi sociali e fattori di contesto che plasmano e condizionano il modo di cui questi individui si comportano e interagiscono tra loro. Pertanto, il livello di creatività complessivo di un'organizzazione non è solo il risultato cumulato, la semplice sommatoria della creatività individuale, poiché la struttura organizzativa, le routine e meccanismi di incentivazione possono ostacolarla o incoraggiarla.

Molte imprese hanno elaborato sistemi sofisticati per la raccolta delle idee dei propri dipendenti. Google, per esempio, utilizza un sistema di gestione delle idee in cui dipendenti invia per mail i propri suggerimenti relativi a prodotti e processi innovativi, alimentando un data-base aziendale dove le idee possono essere visionate, commentate e perfino valutate. La consociata americana di Honda utilizza un sistema di raccolta delle idee guidato dai dipendenti che incoraggia il personale a presentare le proprie idee offrendo riconoscimenti “moralì” – e non ricompense economiche – per le proposte approvate. I sistemi per la raccolta delle idee sono piuttosto semplici da adottare prevedono costi contenuti, ma rappresentano solo un primo passo nello stimolo della creatività individuale.

Dalla creatività all'innovazione

L'innovazione va ben oltre la generazione di idee creative: essa consiste, infatti, nella realizzazione di tali idee, che si concretizzano in prodotti o processi nuovi. L'innovazione richiede che l'idea creativa si combini con risorse e competenze in grado di conferire all'idea una forma “utile”.

Inventore Secondo la psicologia cognitiva, l'analisi dei tratti della personalità degli inventori suggerisce che questi soggetti sembrano interessarsi soprattutto i ragionamenti teorici e astratti traendo un entusiasmo insolito dalla risoluzione dei problemi. Vi è chi, però, non condivide questa tesi sostiene che gli inventori non nascono tali, ma piuttosto lo diventano.

Uno studio durato oltre 10 anni è giunto alla conclusione che gli inventori di maggior successo possiedono le seguenti caratteristiche: (1) una buona padronanza degli strumenti e dei processi produttivi fondamentali del settore in cui operano, che non è però l'unico campo in cui sono specializzati. Gli inventori tendono, infatti, abdicare ad almeno due campi di attività, e sembra che proprio questa versatilità consente loro di osservare ciascun settore da prospettive originali; (2) curiosità e interesse più per i problemi che per le soluzioni; (3) attitudine a mettere in discussione l'ipotesi esistenti e i modelli di pensiero dominanti; (4) percezione della conoscenza come sapere integrato; ricerca di soluzioni globali invece che particolari, con un approccio “*generalista*”. Le qualità che determinano la creatività di un individuo non gli conferiscono anche l'attitudine all'iniziativa imprenditoriale, e molti inventori non sembrano realmente interessati a brevettare o a commercializzare le proprie scoperte.

Innovazioni ideate dagli utilizzatori Spesso un'innovazione proviene dall' utilizzatore di un prodotto o di una tecnologia la ricerca di soluzioni che rispondono meglio alle sue esigenze. Di solito, gli utilizzatori possiedono, infatti, sia una profonda conoscenza dei propri bisogni sia l'incentivo per escogitare soluzioni capaci di soddisfarli. Ciò li spinge ad apportare modifiche ai prodotti già esistenti, a rivolgersi ai produttori con proposte di variazioni nel progetto o nel design del prodotto o perfino elaborare a sviluppare personalmente nuovi prodotti. Per esempio, la progettazione del Laser, una classe di barca a vela di piccole dimensioni, non ha richiesto sofisticate ricerche di marketing o test preliminari per validarne il *concept*. Piuttosto, l'innovazione è stato il risultato dell'ispirazione creativa di tre ex velisti olimpici virgola che progettano il modello basandosi sulle loro preferenze personali: semplicità, massime prestazioni, facilità di trasporto.

Attività di ricerca e sviluppo nelle imprese Nella realtà aziendale, una delle naturali fonti di innovazione è costituita dall' impegno e degli investimenti in ricerca e sviluppo dell'impresa. Sebbene i termini ricerca e sviluppo formino spesso nel linguaggio economico una coppia inscindibile, Ciascuno si riferisce in realtà differenti campi di attività benché sempre collegati all'innovazione. La *ricerca* comprende sia la ricerca di base sia quella applicata. La **ricerca di base** [o **ricerca pura**] Consiste negli sforzi orientati a comprendere meglio un argomento o ad approfondire la conoscenza di un'area scientifica, senza considerare le applicazioni commerciali immediate. Il suo obiettivo fondamentale è contribuire al progresso del sapere scientifico, che pure nel lungo termine potrebbe offrire opportunità di mercato. La **ricerca applicata** è orientata, al contrario, all'aumento della comprensione di un problema allo scopo di soddisfare un particolare bisogno. Nell'industria, questo tipo di ricerca è tipicamente orientato obiettivi di mercato ben definiti. Per sviluppo si intendono, invece, tutte le attività che consentono di applicare la conoscenza la realizzazione di nuovi prodotti, materiali o processi. L'espressione **ricerca e sviluppo [R&S]** indica, pertanto, una serie di attività che vanno dalle indagini esplorative alla ricerca sperimentale fino allo sviluppo di applicazioni commerciali.

Numerosi studi condotti dimostrano che le imprese considerano la R&S interna quale fonte principale di innovazione. Questa percezione sembra essere confermata anche dai dati: l'intensità della R&S di un'impresa

presenta una forte correlazione positiva con il tasso di aumento dei ricavi, con le vendite generate da nuovi prodotti e con la redditività dell'impresa. La maggior parte degli studi recenti indica che le imprese innovatrici di successo si avvalgono di un'ampia varietà di fonti di informazione e di idee tra cui: (1) la **R&S in-house**, Ovvero realizzata all'interno dell'organizzazione, compresa la ricerca di base; (2) le relazioni con i clienti o con altri potenziali utilizzatori delle innovazioni; (3) le relazioni con un network esterno di imprese che può comprendere concorrenti, produttore di beni complementari e fornitori; (4) le relazioni con altre fonti esterne di informazione scientifica e tecnica quali università e centri di ricerca pubblica.

Relazioni dell'impresa con clienti, fornitori, concorrenti e produttori di beni complementari

Spesso le imprese formano delle alleanze con clienti, fornitori, produttori di beni complementari e persino con i concorrenti per collaborare insieme un progetto di innovazione o per scambiarsi informazioni e altre risorse nella ricerca dell'innovazione. La collaborazione può avvenire sotto forma di alleanza, di partecipazione a consorzi di ricerca, di concessione di licenze, di accordi contrattuali di ricerca e sviluppo, o attraverso altre modalità di accordo. Le collaborazioni più frequenti con le imprese i propri clienti, fornitori o università locali. Questo genere di collaborazioni è una pratica ormai diffusa in tutto il Nord America, in Europa e in particolare in Giappone, dove, rispetto ai paesi occidentali, le imprese si dimostrano ancora più aperte alla collaborazione con i propri clienti. Le imprese possono scegliere di collaborare anche con concorrenti e produttori di beni complementari. I beni complementari sono, per esempio il software per l'hardware o i DVD per i lettori DVD.

Fonti di innovazioni interne ed esterne A volte, le imprese sono accusate di acquisire l'innovazione tecnologica da fonti esterne invece di investire in ricerca originale. Tuttavia, i dati empirici suggeriscono che le fonti esterne di innovazione tendono a svolgere un ruolo complementare alle attività di ricerca e sviluppo interne, piuttosto che sostituirsi a queste ultime. Possiamo presumere che la R&S in-house contribuisca a costruire la capacità di assorbimento dell'impresa, consentendo un apprendimento e un utilizzo più efficace della conoscenza acquisita da fonti esterne.

Università e ricerca con finanziamenti pubblici Un'altra fonte di innovazione importante rappresentata da enti di ricerca pubblici come le università, i centri di ricerca e laboratori, gli incubatori di imprese. Una quota significativa di imprese indica che la ricerca finanziata da istituzioni pubbliche e da fondazioni private ha consentito lo sviluppo di innovazioni che altrimenti non sarebbero stati in grado di realizzare.

Università Molte università stimola nel proprio corpo docente a intraprendere attività di ricerca che possano condurre a innovazioni utili. La politica di protezione della proprietà intellettuale di un'università comprende, di solito, l'innovazione sia brevettabile se non brevettabile; l'università conserva l'esclusiva sui diritti per la commercializzazione dell'innovazione e, se un'innovazione riscuote successo, condivide di norma i proventi con i singoli inventori. Molte università hanno istituito delle **strutture** chiamate a favorire il **trasferimento tecnologico** [technology transfer office].

Ricerca con finanziamenti pubblici I governi di molti paesi investono attivamente nella ricerca con la creazione di laboratori, *science parks* e incubatori di imprese, oppure finanziando enti di ricerca pubblici e privati. Negli Stati Uniti, per esempio, la U.S. Small Business Administration gestisce i programmi di finanziamento che consente una piccola impresa innovativa di ottenere fondi da agenzie federali quali il Dipartimento della difesa, il Dipartimento dell'energia, il Dipartimento per la salute.

I fondi pubblici possono sostenere gli sforzi di ricerca e sviluppo attraverso la creazione di **parchi scientifici e incubatori di imprese**. A partire dagli anni '50, i governi nazionali hanno investito con decisione nello sviluppo di parchi scientifici allo scopo di promuovere la collaborazione tra enti pubblici di ricerca, università e imprese private. Questi parchi spesso includono strutture concepite a progettare *ad hoc* per consentire lo sviluppo di nuove attività e fornire alla neo-imprenditoria il capitale servizi di consulenza indispensabili allo start-up. Gli incubatori concorrono ad attenuare i rischi di imperfezioni del mercato, che possono verificarsi quando l'innovazione, pur avendo le capacità potenziali di offrire benefici significativi per la società, presenta un alto grado di incertezza in termini di rendimento degli investimenti.

In Italia i parchi scientifici tecnologici sono ormai una quarantina, sparsi sul territorio e concentrati in particolare nelle regioni centro settentrionali. Sono specializzati soprattutto nelle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, ma anche nell'ambiente, nell'agricoltura, nelle biotecnologie, nell'ingegneria dei materiali. Molti sono dotati di incubatori di imprese e forniscono servizi a sostegno di start-up di nuove imprese innovative.

Organizzazioni private non profit Le organizzazioni private non profit, Quali istituti di ricerca privati , gli ospedali no profit , le fondazioni private le associazioni professionali o tecniche, Dei consorzi accademici e industriali e le associazioni imprenditoriali, contribuiscono anch'essi alle attività di innovazione con modalità differenti, innescando meccanismi complessi.

Innovazione nei network collaborativi È ormai diffusa la consapevolezza dell'importante ruolo che svolge nei network collaborativi di ricerca e sviluppo nel realizzare innovazioni di successo. La ricerca collaborativa assume un'importanza particolare nei settori high tech, dove è raro che un singolo individuo o una singola organizzazione possa disporre di tutte le risorse e le capacità necessarie a sviluppare e realizzare un'innovazione rilevante. Quando le imprese costituiscono relazioni collaborative, è come se intrecciassero una rete di sentieri che uniscono le une alle altre e che operano come canali di comunicazione dove fluiscono informazioni e altre risorse. Fornendo alle imprese che appartengono al network l'accesso a una gamma più ampia di informazioni di quanto ciascun partner possiede, le reti inter-organizzative possono consentire alle imprese di ottenere prestazioni e risultati superiori a quelli conseguibili individualmente.

Cluster tecnologici A volte, la prossimità geografica sembra rivestire un ruolo decisivo ai fini della creazione di network collaborativi e della loro capacità innovativa. Le Istituzioni e i policy maker regionali i nazionali possono essere interessati a scoprire come incoraggiare la nascita di un cluster tecnologico nella propria regione o paese al fine di aumentare l'occupazione, il gettito fiscale e altri benefici economici. Per le imprese, invece, la comprensione dei vantaggi dei fattori decisivi che azionano i meccanismi del cluster sedile e vela utile per lo sviluppo di una strategia che consenta di poter trarre i maggiori benefici dalla presenza del cluster stesso. Un cluster tecnologico è una rete di imprese connesse fra loro e di istituzioni associate, concentrate territorialmente, operanti determinati campi, dove competono e al tempo stesso cooperano, collegate da elementi di condivisione e di complementarità.

L'ambito territoriale di un cluster può andare da un'unica area urbana o regionale fino a un intero paese. La prossimità fisica ed interazione possono invece esercitare un'influenza decisa sulle capacità e sulla volontà delle imprese di scambiare conoscenze. In primo luogo, la **conoscenza complessa o tacita**. In secondo luogo, la vicinanza e la frequenza dell'interazione possono influenzare la predisposizione e la volontà dell'impresa a scambiare le proprie conoscenze. Le imprese che agiscono in condizioni di prossimità godano di un vantaggio nella condivisione delle informazioni determinando una maggiore produttività dei processi di innovazione. Tale situazione genera altri vantaggi di natura geografica innescando una sequenza virtuosa. Quando un'impresa cresce, alcune sue unità organizzative potrebbero distaccarsi dando origine a nuove imprese; dipendenti con capacità di attitudini imprenditoriali potrebbero decidere di avviare un'attività in proprio e , ancora, per soddisfare le sempre più estese esigenze del cluster, tendono a emergere mercati di fornitura , a monte, e canali di distribuzione a valle.

I benefici che le imprese possono accogliere decidendo di localizzarsi in prossimità di altre imprese sono stati definiti come **economie di agglomerazione**. tuttavia, la concentrazione geografica delle imprese determina volte anche effetti negativi. In primo luogo, la compresenza di una pluralità di concorrenti in un medesimo mercato locale rischia di indebolire il potere contrattuale delle imprese nei confronti sia dei fornitori sia dei clienti. in secondo luogo, la prossimità delle imprese tende ad aumentare la probabilità che un concorrente riesca a guadagnare accesso alla conoscenza proprietaria dell'impresa: e uno dei meccanismi tipici di spill-over tecnologico.

Le ricerche hanno dimostrato che molte attività innovative sembrano avere una componente geografica che l'influenza; tuttavia, l'intensità del processo di clustering, ovvero di concentrazione territoriali di tale attività, dipende da fattori quali: (1) La natura della tecnologia, determinata per esempio dalla base di conoscenze necessarie al suo sviluppo, dall' efficacia dei meccanismi di protezione, dai grado di prossimità che richiede per essere scambiata; (2) le caratteristiche del settore, quali il grado di concentrazione del mercato o lo stadio del ciclo di vita, i costi di trasporto e la presenza di fornitori ed di canali di distribuzione; (3) Il contesto culturale della tecnologia, ossia la densità di risorse umane specializzate o di clienti esigenti e sofisticati, il grado di sviluppo delle infrastrutture o le differenze nazionali nelle modalità di finanziamento e di protezione della tecnologia.

Spill-over tecnologici Non lo osservare descrivere il fenomeno dei cluster tecnologici, la ricerca posto l'accento sui meccanismi di radicamento o di immobilità della conoscenza; un altro filone di studi ha cercato invece di spiegare i meccanismi di diffusione della conoscenza al di là dei confini dell'organizzazione o della

regione dove le risorse di conoscenza sono state generate per la prima volta. Questo fenomeno è conosciuto come *spill-over tecnologico*. Gli spill-over tecnologici si manifestano quando i benefici delle attività di ricerca di un'impresa si riversano su altre imprese. Gli spill-over sono quindi delle esternalità positive dell'impegno nella ricerca e sviluppo. Lo spill-over dei benefici della R&S dipende, come ovvio, anche dall'efficacia dei meccanismi di protezione dell'innovazione, quali i brevetti, il copyright e il segreto industriale. Poiché la forza dei meccanismi di protezione oscilla notevolmente secondo i settori e i Paesi, anche la probabilità di spill-over presenta ampi margini di variazione. Tale probabilità è anche collegata alla natura della base di conoscenze indispensabili per realizzare processi di innovazione e al grado di mobilità del capitale umano.

CAPITOLO 3 (9)

Il percorso di un'innovazione tecnologica nel tempo viene definito **traiettoria tecnologica**. Spesso si ricorre al concetto di traiettoria tecnologica per rappresentare il miglioramento della performance di una determinata tecnologia o il suo processo di adozione da parte del mercato appunto sebbene queste traiettorie possano essere influenzate da molteplici fattori è possibile indicare alcuni modelli evolutivi che si trovano in una varietà di contesti settoriali e in epoche differenti.

Forme dell'innovazione Le innovazioni tecnologiche vengono spesso classificate secondo categorie contrapposte, come accade, per esempio, quando si mettono a confronto le innovazioni "radicali" con quelle "incrementali". In realtà, forme di innovazione diverse richiedono differenti basi di conoscenza, esercitando un grado variabile di impatto sui concorrenti di un determinato settore industriale e sugli utilizzatori. Di seguito analizzeremo le 4 dimensioni di norma adoperate per classificare le innovazioni tecnologiche.

Innovazioni di prodotto e di processo Le **innovazioni di prodotto** sono incorporate nei beni o servizi realizzati da un'impresa. Per esempio, lo sviluppo di un nuovo veicolo ibrido a motore elettrico da parte di Honda è un'innovazione di prodotto. Le innovazioni di processo sono invece dei cambiamenti nella modalità in cui un'impresa svolge le sue attività, relativi, per esempio, alle tecniche di produzione al marketing dei propri beni o servizi. Le **innovazioni di processo** sono spesso orientate al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dei sistemi di produzione e possono consistere nella riduzione dei difetti di fabbrica o nell'aumento della produzione in una determinata unità di tempo. I prodotti della Ferrero, per esempio, sono realizzati attraverso processi produttivi a elevata complessità tecnologica. Ferrero dedica una porzione cospicua dei suoi investimenti allo sviluppo di innovazioni tecnologiche e organizzative da introdurre lungo le linee di produzione. Molti dei suoi brevetti registrati tutelano proprio i processi di produzione industriale. La necessità di creare prodotti originali ha richiesto spesso lo sviluppo di tecniche e macchinari speciali. Spesso le innovazioni di prodotto e di processo sono simultanee e fra loro collegate. In primo luogo, un nuovo processo può consentire la realizzazione di nuovi prodotti. In secondo luogo, nuovi prodotti possono determinare lo sviluppo di nuovi processi. Da ultimo, un'innovazione del prodotto introdotta da un'impresa può rivelarsi al contempo un'innovazione di processo per un'altra azienda. Se bene le innovazioni di prodotto spesso siano più visibili delle innovazioni di processo, entrambe le tipologie e rivestono un'importanza fondamentale nel sostenere la competitività di un'impresa.

Le tecnologie dell'informazione e la diffusione di internet hanno accelerato l'innovazione di processo nel settore dei servizi, talvolta perfino determinando la nascita di nuovi business. È il caso, per esempio, dell'e-commerce. Dove quasi sempre hanno conquistato le posizioni di testa nuove imprese con modelli di business inediti, capaci di adoperare l'innovazione di processo come leva strategica e fonte di vantaggio competitivo [Zalando].

*Da qui a seguire il termine **innovazione** sarà utilizzato per indicare indistintamente le innovazioni di prodotto o di processo.*

Innovazioni radicali o incrementali Una delle Modalità principali adoperate per classificare le forme di innovazione consiste nel distinguere lungo un continuum le innovazioni radicali da quelle incrementali. Anche se sono state suggerite numerose definizioni di **innovazione radicale** e **innovazione incrementale**, nella maggior parte dei casi sono basate sulla distanza dell'innovazione da un prodotto o un processo preesistente. Il concetto di innovazione radicale può essere inteso come una combinazione di novità e differenziazione.

Le innovazioni radicali per eccellenza dovrebbero presentare un carattere di novità assoluta e risultare differenti in modo significativo dai prodotti e dai processi produttivi già esistenti. Le innovazioni incrementali si collocano, invece, all'estremo opposto del continuum. Non presentano caratteristiche particolarmente nuove originali, possono essere già note all'interno dell'impresa e consistono in cambiamenti marginali o in

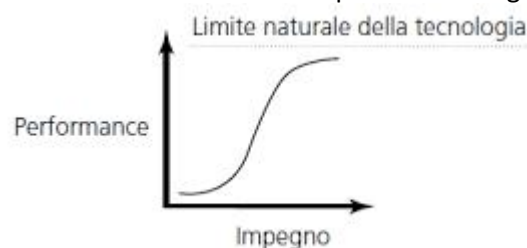
lievi adattamenti di soluzioni preesistenti. esempi di innovazioni incrementali sono una nuova configurazione di un telefono cellulare con o senza sportellino a protezione della tastiera.

Il carattere radicale di innovazione viene talvolta definito anche in termini di rischio. poiché le innovazioni radicali spesso incorporano nuove conoscenze, ciascun produttore o cliente, avendo un diverso grado di esperienza e familiarità con l'innovazione, potrai esprimere quindi anche un giudizio differente sulla sua utilità o affidabilità [lo sviluppo delle reti e dei servizi di telefonia mobile di terza generazione spiega bene questo concetto di rischio]. Il carattere radicale di un'innovazione tecnologica presenta infine una componente di relatività, in quanto può cambiare nel tempo o secondo la prospettiva di analisi. Un'innovazione un tempi considerata radicale potrebbe assumere un carattere incrementale a mano a mano che le conoscenze che hanno contribuito a generarla si diffondono. La prima macchina a vapore, per sempio, è stata un'invenzione rivoluzionaria.

Innovazioni competence enhancing e competence destroying Un'ulteriore distinzione è quella fra Innovazioni competence enhancing e competence destroying. Assumendo la prospettiva dell'azienda, un'innovazione si considera **competence enhancing** quando consiste in un'evoluzione della base di conoscenze preesistenti. Per esempio, ogni generazione di microprocessori *Intel* riprende la tecnologia del modello precedente. Sempre nella prospettiva dell'azienda, un'innovazione invece competence destroying se la nuova tecnologia non scaturisce dalle competenze già possedute o se addirittura le rende inadeguate. [A partire dal 600 e fino al 1970, per esempio, non c'era matematico ingegnere che non utilizzasse il regolo calcolatore. Negli anni '50 e '60 del secolo scorso, Keuffel e Esser era il principale produttore di regoli calcolatori degli Stati Uniti, con una produzione di 5 mila pezzi al mese. Tuttavia, nei primi anni '70 fu introdotta un'innovazione che nel giro di pochi anni avrebbe relegato questo strumento nelle bacheche di musei ed i collezionisti: le calcolatrici tascabili economiche. Per Keuffel e Esser, Senza alcuna esperienza nella produzione dei componenti elettronici che costituivano la struttura delle nuove calcolatrici, era impossibile spostarsi verso la nuova tecnologia nel 1976 si ritirò così dal mercato. Le nuove calcolatrice economiche realizzate sulla base delle competenze già possedute da aziende come Texas Instrument e Hewlett Packard, sono state un'innovazione competence enhancing per quest'ultima e competence destroying per Keuffel e Esser.]

Innovazioni architetturali e modulari La maggior parte dei prodotti dei processi è un sistema nidificato, ordinato in modo gerarchico. ciò significa che, indipendentemente dal livello di analisi, l'entità considerata è un sistema di più componenti in cui, a sua volta, ciascun componente consiste in un sistema formato da parti più piccole, fino ad arrivare alle particelle elementari. Per **innovazione modulare** si intende un'innovazione che preveda cambiamenti di uno o più componenti senza modifiche sostanziali alla configurazione generale del sistema. Un'**innovazione architetturale** consiste in un cambiamento della struttura generale del sistema o del modo in cui i componenti interagiscono tra loro. Un'innovazione strettamente architetturale potrebbe riconfigurare i meccanismi di interazione dei componenti pur senza modificarli singolarmente. La maggior parte delle innovazioni architetturali comporta, però, dei cambiamenti del sistema che si ripercuotono sul progetto nel suo complesso, implicando modifiche nei componenti e non solo dei meccanismi di interazione. **Curve tecnologiche a S** E' stato osservato che sia il tasso di miglioramento della performance di una tecnologia sia il suo tasso di diffusione nel mercato tendono a seguire un andamento graficamente riproducibile con una **curva a S**. Sebbene le 2 curve siano correlate fra loro, i due processi devono essere considerati sostanzialmente distinti e separati.

Lungo il proprio ciclo di vita, molte tecnologie presentano un andamento a forma di S se si osserva il processo di miglioramento della performance. ponendo a confronto l'incremento delle prestazioni con il volume di investimenti e l'impegno organizzativo, di norma si riscontra infatti un andamento iniziale più lento, quindi un'accelerazione e infine un rallentamento nel processo di miglioramento.



Nella fase iniziale, il miglioramento della performance è lento perché i principi di base della tecnologia sono stati compresi in modo ancora parziale. In questo stadio, molte energie potrebbero andare perse nell'esplorazione di percorsi alternativi di miglioramento o ricercando altri fattori in grado di favorire l'avanzamento tecnologico. Se la tecnologia risultasse differente dalle tecnologie precedenti, i ricercatori potrebbero non disporre di strumenti di valutazione in grado di stimare il suo effettivo grado di progresso e il potenziale di sviluppo. E ancora, fino a quando la nuova tecnologia non ha conquistato uno status di legittimità, potrebbe essere difficile o improbabile che riesca ad attirare altri ricercatori interessati a partecipare al suo ulteriore sviluppo. Quando però i ricercatori e l'organizzazione nel suo complesso hanno acquisito una conoscenza più approfondita della tecnologia, il miglioramento incomincia essere più rapido. Durante lo sviluppo, l'attenzione posta in tutte quelle attività che producono i maggiori miglioramenti a parità di impegno, garantendo un rapido incremento della performance. A un certo punto, però, il rendimento delle risorse e delle energie impegnate per lo sviluppo della tecnologia comincia a decrescere. E quando la tecnologia si avvicina al proprio limite naturale il costo marginale di ciascun miglioramento aumenta, mentre la curva tende ad appiattirsi. Molte volte, la curva a S del miglioramento tecnologico viene tracciata in base al rapporto tra la performance e il tempo, ma questo approccio può rivelarsi insidioso. Se infatti l'impegno aziendale non è stato costante nel tempo, la curva del rapporto performance/tempi tratterà un andamento analogo a quella del rapporto performance/impegno. Qualora l'impegno dedicato allo sviluppo di una tecnologia diminuisse o aumentasse nel tempo, la curva tenderebbe nel primo caso a un appiattimento immediato, mentre nel secondo non si appiattirebbe affatto.

Curve a S della diffusione di una tecnologia Spesso le curve a S sono adoperate anche per descrivere il processo di diffusione di una tecnologia. A differenza delle curve a S della performance, le curve S della diffusione di una tecnologia esprimono il rapporto tra il numero complessivo degli utilizzatori di una tecnologia e il tempo. La forma della curva deriva dal seguente meccanismo. In una fase iniziale, quando una tecnologia ancora poco conosciuta viene introdotta nel mercato, l'adozione è lenta; poi, quando gli utilizzatori ne acquisiscono una comprensione più approfondita, si diffonde nel mercato di massa così da far aumentare il tasso di adozione; infine, quando il mercato tenderà a saturarsi, il tasso di nuove adozioni comincerà a diminuire.

Se una nuova tecnologia determina un miglioramento significativo rispetto alle soluzioni esistenti, perché alcune imprese decidono di adottarla solo a distanza di tempo? La risposta a questo quesito risiede nella complessità delle conoscenze che sono alla base delle nuove tecnologie, nonché nello sviluppo di risorse complementari indispensabile perché le nuove tecnologie possano davvero generare valore per chi decide di adottarle. Sebbene la conoscenza necessaria per l'utilizzo di una determinata tecnologia possa essere in parte trasmessa mediante manuali o altre forme di documentazione, esistono delle conoscenze essenziali per il pieno sfruttamento del potenziale dell'innovazione che possono essere acquisite solo con l'esperienza. Una parte di queste conoscenze può rimanere tacita e può essere trasmessa solo attraverso relazioni personali lungo una fitta rete di contatti. Molti potenziali utilizzatori, pur conoscendo la tecnologia in questione e i suoi potenziali vantaggi, non decideranno di adottarla finché non disporranno anche di tale parte di conoscenze. Inoltre, molte tecnologie acquisiscono un valore per un'ampia fascia di potenziali utilizzatori solo dopo lo sviluppo di una serie di risorse complementari che rispondano alle loro esigenze.

Curve a S come strumento di pianificazione Secondo alcuni autori, i manager possono avvalersi dei modelli con curva a S per prevedere quando una tecnologia raggiungerà i suoi limiti naturali, non che affidarsi a tali modelli per decidere se e quando passare a una tecnologia innovativa o perfino radicale. Le imprese possono servirsi infatti dei dati relativi agli investimenti e alle performance delle proprie tecnologie, oppure basarsi sugli investimenti effettuati dal settore. Nel suo complesso in una determinata tecnologia o sulle performance medie raggiunte da imprese concorrenti. L'analisi di queste curve consentirebbe al management di valutare se la tecnologia attualmente impiegata sia ormai prossima al limite e di individuare le nuove tecnologie che, sviluppandosi, potrebbero dare luogo a una curva a S che incroci la curva tecnologica dell'azienda.

Limiti del modello della curva a S quale strumento di pianificazione In primo luogo, è raro che si conoscano in anticipo i limiti effettivi di una tecnologia; spesso le imprese esprimono opinioni e percezioni divergenti riguardo a quando tali limiti saranno raggiunti. In secondo luogo, la forma a S non è una regola scritta nella pietra, applicabile a ciascun processo di innovazione tecnologica. Cambiamenti inattesi del

mercato, innovazioni nei componenti e tecnologie complementari possono infatti accorciare o allungare il ciclo di vita di una tecnologia. In più, le imprese possono influenzare l'andamento della curva attraverso le proprie attività di sviluppo. I benefici per un'impresa associati al passaggio a una nuova tecnologia dipendono anche da una lunga serie di fattori, fra i quali: (1) i vantaggi offerti dall'innovazione; (2) la capacità della nuova tecnologia di integrarsi con le competenze possedute dall'azienda; (3) la capacità della nuova tecnologia di inserirsi adattarsi al quadro delle risorse complementari dell'azienda; (4) il tasso di diffusione previsto per la nuova tecnologia.

Cicli tecnologici Il modello della curva S che abbiamo appena osservato lascia presupporre che i cambiamenti tecnologici presentano un andamento ciclico: tutte le curve a S cominciano con un periodo iniziale di turbolenza, proseguendo quindi con un rapido miglioramento, poi registrano una fase di rendimenti decrescenti per chiudersi infine con il superamento e la sostituzione della tecnologia: effetti conseguenti dell'avvento di una nuova discontinuità tecnologica. Molti studi hanno cercato di individuare e di definire gli stadi del ciclo tecnologico allo scopo di comprendere meglio i motivi che determinano il successo o il fallimento di una particolare tecnologia. Uno dei più noti e consolidati modelli di analisi dell'evoluzione tecnologica è stato elaborato da Utterback e Abernathy [1975], i quali hanno osservato che il processo di innovazione tecnologica attraverso un percorso costituito da una successione di fasi. La prima fase, definita fase fluida, è caratterizzata da una condizione di forte incertezza sia sulla tecnologia sia sul suo mercato. I prodotti e i servizi basati sull'innovazione tecnologica potrebbero essere ancora grezzi, inaffidabili o troppo costosi, anche se magari sono già in grado di soddisfare la richiesta di alcune nicchie di mercato. In questa fase, le aziende sperimentano differenti fattori di forma e differenti combinazioni di caratteristiche del prodotto allo scopo di valutare la risposta del mercato. Alla fine, comincia a delinearsi un'area di convergenza riguardo agli attributi ideali del prodotto, incrociando le soluzioni suggerite dai produttori e le esigenze manifestate dai clienti, fino a quando emerge un **disegno o modello dominante**. Una volta affermatosi, il disegno dominante fissa i principi dell'architettura che sostiene la tecnologia, consentendo alle imprese di concentrare il proprio impegno sulle innovazioni di processo che renderanno la produzione di quel disegno più efficace ed efficiente, oppure sulle innovazioni incrementali volte a migliorare i singoli componenti all'interno dell'architettura complessiva. Utterback e Abernathy hanno definito questo stadio *fase specifica*, perché le innovazioni nei prodotti, nei materiali e nei processi di produzione sono tutte collegate in maniera specifica al modello dominante.