

## STRATEGIA D'IMPRESA (3 CFU)

### L'ANALISI ESTERNA

Il modello di analisi della posizione strategica di *Johnson, Scholes* e *Wittington* individua tre aree di analisi: analisi esterna, analisi interna e scopi/aspettative.

Partendo dall'**analisi esterna**, questa a sua volta si suddivide in ulteriori tre ambiti di analisi: macro-ambiente, settore e mercato. Soffermiamoci su ognuno di essi.

1. **macro-ambiente**: è costituito dall'ampio insieme di fattori ambientali, che in modo più o meno intenso, esercitano un impatto su numerose organizzazioni, settori produttivi, mercati.

È un'analisi che ha l'obiettivo principale di individuare i fattori-chiave del cambiamento che guidano i trends evolutivi a livello ambientale.

Uno dei modelli di analisi più comuni e utilizzati a questo livello è l'**analisi PESTEL**, la quale è una metodologia che si basa su alcune variabili del contesto che riescono a tratteggiare lo scenario esistente nell'ambiente in cui opera un'azienda (analisi statica), al fine di individuare quali variabili possono essere rilevanti nel processo decisionale aziendale, nelle scelte strategiche e operative dell'azienda. Vediamo queste variabili:

- **Politica**: il contesto politico può condizionare significativamente uno specifico settore attraverso provvedimenti legislativi volti a regolamentarne il funzionamento. In particolare, i fattori politici comprendono aree come: stabilità del governo; legislazione fiscale; disciplina della concorrenza, del mercato del lavoro; protezione ambientale; privatizzazione; attrazione investimenti; barriere al commercio internazionale ecc... Non tutti i settori subiscono la stessa influenza a livello macro-ambientale [(es: settore della difesa subisce una grande influenza dal ruolo della politica (es: settore degli elicotteri dove l'Italia è molto forte)].
- **Economia**: i fattori economici comprendono: PIL, reddito pro capite, tasso di crescita economico, spread, tasso di interesse, consumi, inflazione, distribuzione redditi tra la popolazione, salari/costo del lavoro, intervento statale nell'economia ecc... In questo ambito sono molto importanti i cicli economici, i quali si modificano in tempi più ampi: ciclo di *Kitchin* (o ciclo delle scorte), che è il ciclo più breve, 3-4 anni ed è legato alla necessità delle imprese di ricostituire il magazzino di materie prime o semilavorati; ciclo di *Jugar* (o ciclo dell'investimento), che è un ciclo di medio periodo, 7-11 anni ed è guidato dall'impennata degli investimenti in beni strumentali, come attrezzature e macchinari; ciclo di *Kuznets* (o ciclo delle infrastrutture), che è il ciclo più lungo, 15-25 anni, e segue il ciclo di vita degli investimenti in infrastrutture per esempio abitanti e mezzi di trasporto. L'andamento di questi cicli influenza particolarmente le imprese con ingenti costi fissi.
- **Società (o cultura)**: i fattori sociali più importanti sono: l'invecchiamento della popolazione, declino delle società; distribuzione della ricchezza, stili di vita, composizione nuclei familiari, attitudini verso l'imprenditorialità ecc.. Così dicendo, alcuni settori in crescita (come sanità o assicurazioni) ed altri in declino. Tra questi, gli aspetti demografici sono i più rilevanti ma, ultimamente, anche i cambiamenti sociali (es: comportamenti dei consumatori) stanno assumendo un'incidenza maggiore.
- **Tecnologia**: gli avanzamenti tecnologici che ci sono in alcuni paesi come investimenti, brevetti, laureati, innovazione ecc... sono delle variabili strettamente collegate alla crescita tecnologica di un determinato ambiente.
- **Ecologia**: includono meteo, clima, e il cambiamento climatico, che potrebbe incidere in particolare settori quali il turismo e l'agricoltura. In generale, la consapevolezza del cambiamento climatico influenza come operano le imprese e quali i prodotti che offrono con la creazione di nuovi mercati e la diminuzione o la distruzione di quelli esistenti (economia verde)
- **Legale**: sono dei fattori che includono l'evoluzione giuridica del diritto: ad esempio diritto dei consumatori, diritto antitrust, diritto del lavoro, della salute e della sicurezza. Questi fattori possono influenzare il modo in cui un'azienda opera, i suoi costi, e la domanda per i suoi prodotti.

Vediamo alcuni esempi: i controlli alle frontiere comportano meno viaggi da/verso un paese e quindi peggioramenti per compagnie aeree, turismo, ristorazione; l'invecchiamento della popolazione porta ad una maggiore domanda di prodotti per la difesa della salute e ciò va "a vantaggio" del settore farmaceutico; l'avvento di internet ha portato alla possibilità di sfruttare nuovi business model; ecc...

Dopodiché, il problema fondamentale sarà quello di scegliere quegli aspetti più importanti individuando i cosiddetti **fattori chiave del cambiamento**, cioè quegli elementi principali emersi dall'analisi PESTEL che ci saranno utili per spiegare l'evoluzione futura del macro-ambiente e condizioneranno le strategie delle imprese. A volte in situazioni in cui il business è in settori ad alto cambiamento o complessità risulta particolarmente difficile costruire una visione unica su come si svilupperà il futuro e come potrà influenzare la nostra impresa.

Di solito si parte dai *key drivers* più incerti per cercare di ridurre l'incertezza e sviluppare varie analisi previsionali. Uno dei metodi per poter valutare i fattori chiave del cambiamento è quello di usare delle matrici impatto-probabilità basate su degli aspetti non correlati, che ci permettano di capire l'incidenza di un dato fenomeno in relazione alla sua probabilità di realizzazione, così poi da poter valutare le decisioni strategiche che l'impresa può adottare.

Si possono poi avere diversi approcci alla previsione: la previsione più semplice sarà quella di un evento singolo; mentre se l'incertezza aumenta si dovrà valutare degli intervalli di previsione che ci diranno la probabilità, possibilità o impossibilità di un determinato evento; oppure, se abbiamo a che fare con un ambiente molto turbolento, avremo a che fare con più futuri alternativi che ci porterebbero in direzioni molto diverse. In ogni caso, nella valutazione delle previsioni dobbiamo valutare i mega trend [si formano lentamente e portano modifiche in grandi settori (es: invecchiamento popolazione, effetto serra)], i punti di flesso (cambio di inversione di tendenza = cambiamento di direzione), i segnali deboli (possono indicare l'inizio della creazione di un mega trend o di un grande cambiamento economico o sociale).

Vediamo ora alcune delle tecniche di previsione più utilizzate:

- **estrapolazione**: è più semplice e consiste nell'estendere al futuro la tendenza attuale (dati passati). È utilizzabile in contesti poco turbolenti ed è difficile da attuare nel lungo periodo. Ad esempio, è stata utilizzata per prevedere l'andamento del PIL in Giappone tra il 1996 e il 2000 e, non avendo colto un punto di flesso, c'è stato un errore di 24,3%.
- **brainstorming**: la tecnica precedente parte dal presupposto che nell'analisi del passato via via l'origine di una tendenza futura, il brainstorming si basa sull'assunto che il futuro sia prevedibile elaborando le idee di più persone. È un metodo che funziona in base all'esperienza dei partecipanti e la complessità del problema.
- **metodo Delphi**: coinvolge persone esperte in un tema e gli propone dei questionari sull'evoluzione del macro-ambiente per poi valutarne le risposte. La somministrazione del questionario continua finché tutti gli esperti non trovano un consenso verso una previsione comune e migliore.
- **analisi degli scenari**: non si tratta di una vera e propria tecnica previsionale, in quanto è più una tecnica utile ad aprire la mente del manager. Gli scenari offrono un quadro di plausibili alternative sulle direzioni di cambiamento dell'ambiente e dello spazio competitivo dell'impresa nel prossimo futuro (non c'è un solo un futuro, visto che questo non è predeterminato e può cambiare). Tali scenari sono basati sui fattori chiave di cambiamento (emersi dall'analisi PESTEL), che pure sono caratterizzati da un notevole grado di incertezza, e non si limitano a fornire un'unica prospettiva su come l'ambiente cambierà.

Lo scopo infatti non è tanto quello di individuare una previsione certa, quanto piuttosto quello di incoraggiare i manager a considerare un'ampia gamma di futuri possibili.

Il processo dell'analisi di scenario segue spesso cinque fasi fondamentali:

- individuare l'ampiezza del raggio d'azione. Si considera cioè l'ambito di riferimento dell'analisi di scenario e il relativo orizzonte temporale
- selezionare fattori chiave del cambiamento indipendenti, autonomi nelle loro determinanti e che possono generare conseguenze di segno opposto. È utile per creare una gamma di scenari futuri diversi ma spesso altrettanto plausibili. Generalmente, l'analisi di scenario individua due fattori chiave che presentano allo stesso tempo un alto grado di incertezza e grandi potenzialità di determinare risultati divergenti
- sviluppare lo scenario come una storia: gli scenari sono sostanzialmente delle "storie"
- individuare l'impatto di scenari alternativi sull'impresa rappresenta la fase finale dell'analisi di scenario
- sorvegliare gli sviluppi

Un esempio di scenario riguarda quello relativo alle Bioscienze nel 2020 in relazione a due fattori: opinione pubblica favorevole/contraria e successi/fallimenti tecnologici. In relazione a queste due variabili e alle loro possibili combinazioni si possono avere 4 scenari plausibili che si dovranno prendere in considerazione: opinione pubblica favorevole e successo tecnologico, opinione pubblica favorevole e fallimento tecnologico, opinione pubblica contraria e successo tecnologico, opinione pubblica contraria e fallimento tecnologico.

2. **settore**: in questo contesto si inizia ad analizzare i concorrenti, la domanda e il mercato. Si inizia guardando il rapporto strategia-struttura, così da poter fare un'analisi della struttura del settore di attività, il quale è da considerarsi come generatrice di potenzialità e condizionamenti. Tale rapporto, come la struttura può condizionare la strategia delle imprese (e viceversa), è un tema centrale negli studi sul management. In relazione alla "struttura" si può avere una duplice interpretazione:

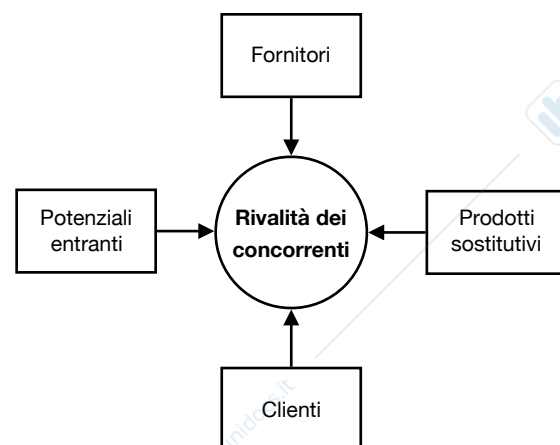
- **struttura del settore** (industry) a cui l'impresa appartiene: si considera le caratteristiche del settore in termini di: profittabilità attesa e caratteristiche della competizione (che condizionano e indirizzano le scelte in tema di strategia). Esiste poi un'interpretazione che individua un legame diretto fra il tasso di profitto medio di un settore e le prospettive di redditività delle imprese. Proprio in relazione alla redditività ci sono due differenti visioni, *Porter* pensa che la struttura del settore sia la principale determinante della condotta delle imprese e quindi delle loro performance (vendite, fatturato ecc...). Si ha a che fare col cosiddetto **approccio S-C-P** (struttura-condotta-performance)
- **struttura dell'impresa**, cioè l'insieme di caratteri che definiscono le sue potenzialità: esiste un legame fra i caratteri "strutturali" dell'impresa e la sua capacità di competere e di generare valore. In questo caso si ha a che fare col pensiero di *Rumelt*, secondo cui l'impresa non si limita a processi di adattamento alla struttura del settore, ma attraverso il suo comportamento strategico influisce essa stessa sulla condizioni strutturali (**approccio strategico**). Perciò, il settore è il risultato delle scelte strategiche che le imprese prendono di volta in volta. È un approccio inverso secondo cui il settore è influenzato dalle performance e dalle scelte strategiche dell'impresa. In questo contesto le risorse sono determinati, infatti è un approccio alla base della *Resource Based Theory*.

L'importanza del settore nel determinare i risultati economici delle imprese è stata oggetto di numerose critiche. Ciò ha portato a domandarsi se la strategia sia condizionata dai cambiamenti esterni o se invece essa debba essere concepita e adattata in funzione delle dinamiche interne (risorse e competenze).

Coloro a favore di un approccio esterno rivolgono principalmente lo sguardo al di fuori dell'organizzazione, aumentando le quote di mercato attraverso operazioni di fusione e acquisizione (*Porter*). Coloro invece che sono a favore di un approccio interno, si concentrano sulle risorse interne all'organizzazione, per esempio migliorando le competenze e le risorse umane o ampliando le proprie capacità tecnologiche (*Rumelt*).

Così dicendo, vediamo ora i due modelli di analisi del settore più utilizzati, i quali sono basati entrambi sull'approccio di S-C-P di Porter. Perciò si ha:

- **modello delle cinque forze (di Porter)**: è un modello che spiega che il solo settore non è l'unità di analisi migliore per studiare i concorrenti, in quanto dovremo anche considerare altri 4 fattori esterni ad esso che ci influenzano (= modello della concorrenza allargata). Porter inizia ad parlare di questo modello attorno agli '80 basandosi sull'approccio S-C-P e sull'idea che sia il settore a determinare le scelte strategiche di un'impresa. È un modello che nasce nell'ottica dell'economia industriale e che ottiene un grande successo in quanto è in grado di adattare il sopraccitato approccio S-C-P ad argomenti tipici del management, così da poter spiegare meglio i comportamenti delle imprese. Il concetto di base su cui Porter si sofferma è che "il risultato di una impresa in un settore può essere diviso in due parti: la prima attribuibile al risultato medio di tutti i concorrenti nel settore mentre la seconda al posizionamento dell'impresa sopra o sotto il risultato medio del settore". La prima parte è legata al contesto in cui un'impresa opera, mentre la seconda parte è legata alle capacità e alle competenze dell'impresa stessa. Il modello delle cinque forze di Porter si concentra sulla prima parte e in altri termini analizza sulla sensibile e persistente differenza nella redditività dei settori. Un'impresa ottiene in un settore una redditività superiore ai concorrenti se riesce ad alzare i prezzi o abbassare i



costi e tali vie possono essere legate a differenze nell'efficacia operativa o a differenze nel posizionamento strategico.

Così dicendo, la novità della visione di Porter è data dal passaggio da una visione del rapporto domanda-offerta a due stadi (acquirente e venditore) ad una visione più articolata in cui operano 5 forze. Perciò, si capisce che nel medio-lungo periodo è la struttura del settore (rappresentata dalle cinque forze) che definisce la profittabilità delle imprese e quindi l'obiettivo della strategia competitiva di un'impresa operante in uno specifico settore sarà quello di trovare una posizione dove ci si possa difendere meglio dalle iniziative della concorrenza o influenzarle a proprio vantaggio. Si arriva quindi a dire che la rivalità fra concorrenti non è l'unico aspetto che definisce la dinamica e l'attrattività di un settore di attività.

Porter quindi aggiunge alla competizione tradizionale (altresì detta rivalità interna al settore, comprendente tutte le imprese che utilizzano la stessa tecnologia) sia una competizione verticale che comprende i rapporti di forza all'interno della filiera produttiva con i clienti ed i fornitori, sia una competizione orizzontale (o potenziale) che non si sviluppa sulla filiera e che considera le minacce di potenziali nuovi entranti e la presenza di nuovi prodotti sostituivi appartenenti a settori diversi ma in grado di soddisfare i medesimi bisogni (anche se realizzati con tecnologie diverse). Vediamo le cinque forze nello specifico:

- **rivalità dei concorrenti:** riguarda la rivalità "classica" tra le imprese all'interno del settore e, per considerare tale grado di rivalità interna, possiamo analizzare cinque fattori: numerosità di imprese operanti nel settore (es: Boeing e Airbus nel settore aereo sono gli unici produttori e quindi "si spartiscono" la redditività); tasso di crescita del settore (o mercato); incidenza dei costi fissi; presenza di barriere all'uscita; grado di differenziazione dei prodotti
- **potenziali entranti:** in relazione alla minaccia di nuovi entranti nel settore possiamo vedere quali sono le cinque principali barriere all'entrata: economie di scala ed esperienza; accesso all'offerta o ai canali distributivi; azioni di ritorsione attese; leggi della pubblica amministrazione; vantaggi degli *incumbent*
- **prodotti sostitutivi:** si tratta di quei prodotti o servizi che, per quanto realizzati attraverso un diverso processo di produzione (diversa tecnologia), o pur essendo di natura diversa, soddisfano lo stesso bisogno di altri prodotti o servizi presenti sul mercato. In relazione a ciò occorre tenere presenti due aspetti importanti: il rapporto tra il prezzo e le prestazioni offerte rappresenta un elemento cruciale per valutare la minaccia dei sostituti e gli effetti indotti da imprese che operano in altri settori (che costituiscono il cuore del concetto di sostituzione)
- **clienti:** sono gli acquirenti diretti dei prodotti dell'impresa, ma non rappresentano necessariamente i consumatori finali dei suoi prodotti. Se i clienti hanno un forte potere contrattuale, allora saranno in grado di richiedere e ottenere prezzi più bassi, o costosi servizi aggiuntivi, che ridurranno i margini di profitto. Perciò incide sull'elevata incisività del potere contrattuale dei clienti: l'elevata concentrazione di clienti; i bassi *switching cost*; le minacce di concorrenza da parte dei clienti
- **fornitori:** sono quei soggetti che offrono all'impresa ciò di cui ha bisogno per la produzione di beni e servizi. Incidono sull'elevata incisività del potere contrattuale dei fornitori: l'elevata concentrazione dei fornitori; gli alti *switching cost*; le minacce di concorrenza da parte dei fornitori; i prodotti differenziati

Tuttavia, applicare il modello della cinque forze non è sufficiente: ciò che conta è valutare le implicazioni sulle strategie future dell'impresa (es: esistono le condizioni per cambiare le relazioni con i fornitori? quali sono i fattori di successo e come si possono creare?).

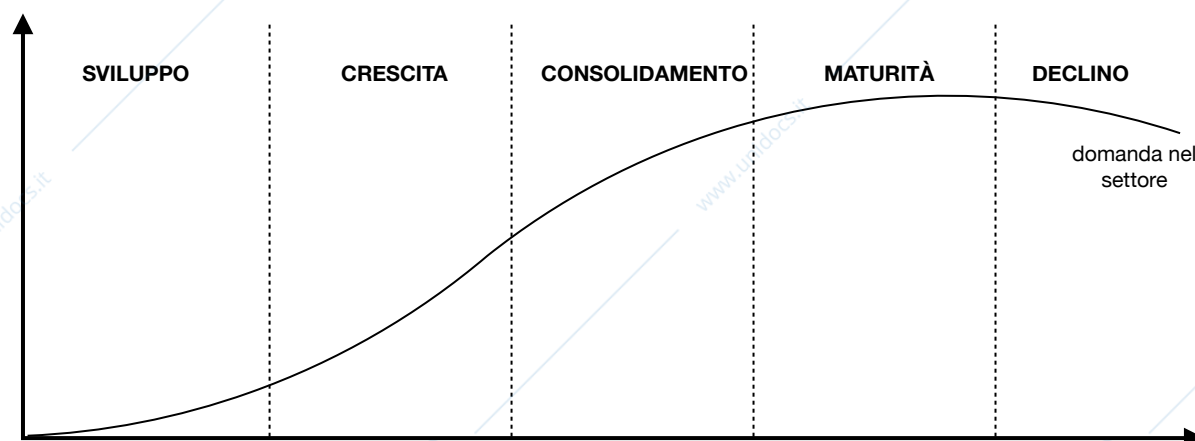
Perciò, questa analisi si articola in più fasi: chiara definizione del settore → definizione degli attori delle cinque forze → definizione dell'intensità complessiva di ogni forza e le relative motivazioni → valutazione del settore e della relativa attrattività nel suo complesso → valutazione, per ciascuna forza, dei cambiamenti recenti attesi → scelta del posizionamento del business in relazione alle cinque forze.

In conclusione, quanto più le cinque forze sono forti e tanto minore sarà la redditività del settore (5FP↑ ROE↓). È proprio questo motivo per cui tale modello è anche detto modello dell'attrattività, poiché tanto più le forze saranno influenti tanto più ci sarà competizione all'interno del settore e tanto meno quest'ultimo sarà attrattivo.

Inoltre, questo modello ha subito anche alcune critiche come: pone le cinque forze allo stesso anche se alcune, come i clienti, sono più strategiche; la varianza della redditività

interna al settore è più elevata rispetto a settori diversi; offre giudizi qualitativi e non quantitativi; non considera cooperazione tra clienti e fornitori; è un modello statico ecc... Successivamente quindi, proprio partendo da alcune di queste critiche, l'economista *Brandeburger* ha allargato il modello di *Porter* e ha ideato il suo modello della rete del valore in cui si passa da un modello di contrasto (come quello di *Porter*) ad un modello più innovativo che considera ulteriori attori capaci di influenzare la struttura del settore. È evidenziato il ruolo critico di coloro che vendono ai nostri clienti prodotti/servizi complementari o chi acquista nostri prodotti/servizi in quanto complementari ad altri [ad esempio, in relazione al suo iPod, Apple può considerare la Sony sia come un'impresa concorrente (Sony Walkman) sia come una fornitrice (batterie in litio) che come un'impresa complementare (Sony Music)].

- **modello del ciclo di vita del settore:** è un modello molto simile a quello del ciclo di vita del prodotto, secondo cui la fase del settore in cui ci troviamo influenza direttamente il tipo di scelte strategiche che l'impresa dovrà adottare (tutto ciò è in perfetta sintonia con l'approccio S-C-P). Osserviamo quindi le dinamiche evolutive che possono attraversare un determinato settore e vediamo che solitamente ci sono 5 possibili fasi:
  - **sviluppo:** si ha sia una bassa rivalità che una domanda non elevata. Si ha poi un alto livello di differenziazione del prodotto perché ancora non c'è uno standard dominante. Le barriere all'entrata sono basse ed il fattore chiave è l'innovazione.
  - **crescita:** la rivalità cresce ma è sempre bassa. Inoltre, si ha un alto tasso di crescita e delle barriere che iniziano a modificarsi. Il fattore chiave è proprio la capacità di saper sfruttare l'elevata crescita
  - **consolidamento:** la rivalità aumenta così come la domanda, la quale però arriverà al suo apice. Anche le barriere aumentano e la competizione si fa più evidente tanto che alcune imprese cominciano anche ad uscire. Il settore risulta così formato e delineato ed i fattori chiave sono diventati le risorse manageriali e finanziarie
  - **maturità:** il tasso di crescita è molto vicino a zero (quasi negativo), le barriere all'entrata sono ormai alte e la competizione ormai si è assestata ad un livello preciso. I fattori chiave sono la quota di mercato e il livello dei costi
  - **declino:** la domanda si va a contrarre ancora di più e le imprese continuano ad uscire dal mercato



Anche questo modello ha riscontrato delle critiche che ne hanno messo in evidenza i limiti come: difficile individuazione dettagliata dei vari stadi e della loro durata; non sempre il ciclo segue il percorso indicato (talvolta una o più fasi hanno una durata brevissima o molto lunga); l'andamento del ciclo è anche la risultante dell'azione delle imprese e ciò rende meno prevedibile il futuro; la natura della competizione è diversa anche all'interno di una stessa fase; sul ciclo principale si innestano inoltre altri cicli per effetto dell'andamento della domanda, tecnologia, economia in generale ecc...

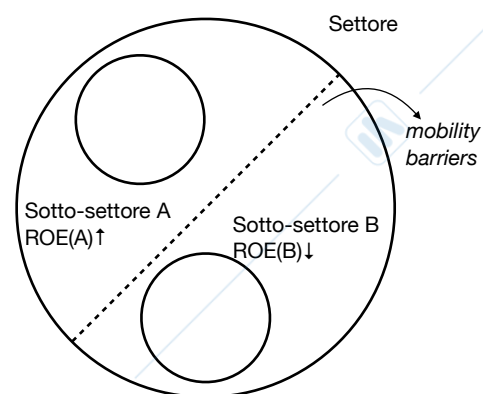
3. **mercato:** è l'ultima parte dell'analisi del contesto esterno che contiene i raggruppamenti strategici e i segmenti di mercato e ci permette di individuare i nostri concorrenti diretti. Il punto principale di questa analisi è capire in che modo potremo approfondire l'analisi del settore, il quale effettivamente rappresenta uno studio troppo ampio per offrire un quadro dettagliato della concorrenza.

Ad esempio, nel settore farmaceutico, notiamo che ci sono dei leader che operano in un mercato di oligopolio con delle barriere all'entrata tecnologiche molto alte, ingenti investimenti in R&S e alti profitti. Tali imprese tutelano i loro prodotti con dei brevetti di natura chimica in modo che i loro farmaci non siano copiati dai concorrenti. Tuttavia, alla scadenza di questi, tali farmaci possono essere liberamente prodotti visto che la formula chimica diventa pubblica e così dicendo si viene a creare un mercato parallelo di farmaci generici caratterizzato da costi di produzione bassi, margini bassi e un marketing aggressivo. Tuttavia, le imprese operanti in questi due mercati, pur operando nello stesso settore, agiscono in mercati differenti e con strategie differenti e non possono considerarsi dei concorrenti diretti.

Perciò, l'analisi di settore, che studia la concorrenza potenziale di un'impresa, è forse troppo generica e quindi, in questo ambito ci focalizziamo sullo studio dell'**arena competitiva**, così da capire quali sono i miei rivali diretti e in quale contesto avviene la competizione. Vogliamo quindi classificare i concorrenti in gruppi diversi in relazione al modo di competere o ai segmenti di mercato serviti. È inoltre utile il modello di *Abell* che, in base alle diverse combinazioni tra funzione d'uso, tecnologie e clienti, determina varie categorie di prodotti e mercato all'interno di un settore.

Così dicendo, possiamo parlare del concetto di gruppo strategico il quale, proprio come i modelli del settore, deriva dall'approccio S-C-P secondo cui è proprio la struttura del settore o del "sotto-settore" che influenza la performance d'impresa. I primi studi a riguardo si hanno agli inizi degli anni '70 (e in seguito sono stati approfonditi da Porter) e presentano un'analisi della competizione a livello inter-settoriale (all'interno del settore stesso). Inoltre, si sviluppa anche il concetto di *mobility barriers* all'interno dell'analisi di una industria.

I **gruppi strategici** sono gruppi (o raggruppamenti) di imprese che in un settore competono seguendo le medesime dimensioni strategiche o linee strategiche. Queste strategie contribuiscono a creare delle strutture sotto-settoriali diverse, caratterizzate da divertimenti comportamenti strategici che inevitabilmente condurranno a delle performance reddituali diverse. Questo differenziale di redditività è appunto protetto da delle barriere alla mobilità che impediscono lo spostamento tra i vari gruppi. Le stesse 5 forze di Porter possono essere diverse tra due gruppi (es: i fornitori di Ferrari vs i fornitori di FIAT). Per esempio, nel settore della distribuzione alimentare i super mercati, i discount e i negozi alimentari possono essere identificati come gruppi strategici diversi, appartenenti allo stesso settore ma non considerabili come concorrenti diretti.



Il problema principale dei gruppi strategici è che possono essere difficili da individuare, visto che le dimensioni o variabili di riferimento mutano a secondo del contesto. Infatti, non esiste una lista di variabili predefinite e possiamo solo elencarle al si sotto di due macro-categorie:

- ambito di attività: si ha a che fare con ampiezza gamma prodotti/servizi, ampiezza mercati geografici, numero segmenti mercato serviti, canali di distribuzione utilizzati ecc...
- impiego delle risorse: è la variabile più importante e riguardo dimensione aziendale, investimenti in marketing, grado di integrazione verticale, qualità prodotti/servizi, investimenti in R&S ecc...

Tuttavia, tali raggruppamenti strategici possono anche essere ricavati tramite un'analisi a posteriori che parte dalle performance ottenute dalle varie imprese operanti nel settore. Così dicendo, solitamente, i *top performer* sono caratterizzati da una gamma ristretta ed ampi investimenti in marketing; mentre i *low performer* sono caratterizzati da una ampia gamma di prodotti e bassi investimenti in marketing. In questa logica, le variabili discriminati utilizzabili sono "investimenti in marketing" ed "ampiezza gamma di prodotti", tuttavia è possibile utilizzarle di ogni tipo. Perciò, le imprese meno performanti potrebbero ridurre la gamma di prodotti aumentando le spese di marketing, anche se ciò non è sempre possibile vista la presenza delle barriere alla mobilità. Tali barriere hanno un comportamento analogo alle barriere all'entrata del settore, solo che hanno un'applicazione limitata a livello inter-settoriale e quindi non permettono lo spostamento in un altro raggruppamento strategico (es: all'interno del settore farmaceutico, è molto difficile che un'impresa operante sul mercato dei farmaci

generici riesca ad arrivare a competere con i leader del settore, come Bayer o Novartis, per via di alti investimenti tecnologici o in R&S da sostenere).

In conclusione, l'analisi dei raggruppamenti strategici ha tre obiettivi:

- comprensione delle caratteristiche della concorrenza, basandosi sul fatto che le 5 forze operano in modo diverso nei differenti gruppi strategici, cosicché potrà capire quali sono i concorrenti diretti che dovrà tenere in considerazione
- conoscenza delle imprese che presentano una maggiore redditività e dei driver che portano a questa maggiore redditività (= analisi delle opportunità strategiche)
- evidenza delle barriere alla mobilità e delle eventuali difficoltà che dovrei affrontare se decidessi di spostarmi verso un altro raggruppamento strategico

Il concetto di raggruppamento strategico ci ha indirettamente permesso di parlare di un altro argomento molto importante come quello dei segmenti di mercato. Un **segmento di mercato** è una porzione del mercato dove i clienti mettono in atto dei comportamenti di consumo simili. Tali segmenti permettono all'impresa di trovare i consumatori con delle attese simili per poi poter sviluppare diversi *marketing mix*. La determinazione di tali segmenti ci dà l'opportunità di capire quali sono i concorrenti più diretti poiché il confronto concorrenziale alla fine si sviluppa proprio fino ai segmenti di mercato selezionati. Si può quindi selezionare con chi competere (mi inserisco in quel segmento), ma non si può evitare di essere scelto come concorrente (una impresa che si inserisce in quel segmento).

La **segmentazione** è quel processo in cui di individuazione, nella domanda potenziale, di esigenze e attese con caratteristiche simili, alle quali l'impresa può rispondere con lo stesso *marketing mix*. Dato che il processo di acquisto è diverso, occorre innanzitutto distinguere tra mercati: *business to consumer* (o *B2C*), in cui sui consumatori agiscono fattori prevalentemente legati a: fattori demografici, stili di vita, uso del prodotto; e *business to business* (o *B2B*), dove sulle organizzazioni prevalgono: caratteristiche delle imprese, cultura organizzativa, uso del prodotto. La segmentazione si articola in più fasi: identificazione dei criteri, identificazione delle caratteristiche dei segmenti, analisi attrattività dei segmenti, analisi competitività dei segmenti, strategie di copertura, posizionamento, definizione del *marketing-mix*.

Infine, si devono individuare i **fattori critici di successo**, ovvero quei fattori rappresentanti quelle caratteristiche del prodotto considerate dai clienti particolarmente importanti. Infatti, dopo aver individuato i principali concorrenti, occorre fare un confronto tra loro e la nostra impresa, chiedendo ai clienti quali sono gli aspetti più importanti che individuano nelle imprese. Una volta capiti tali fattori chiave (o aspetti), sarà possibile utilizzare una preliminare tecnica quantitativa (come la scala LIKERT) che permetta di dare un punteggio per ogni impresa a tali items, così da poter vedere come ci collochiamo nella percezione dei clienti rispetto ai concorrenti. Naturalmente, il passo successivo potrà riguardare la collocazione dei vari brand, in base a due variabili, su delle mappe di posizionamento.

I fattori critici di successo rappresentano quindi quegli elementi distintivi di un'impresa e possono essere utili all'interno di un quadro strategico, cioè di una rappresentazione in cui si nota il grado di differenziazione delle imprese in oggetto. In questa logica, si potrà anche individuare dei cosiddetti "oceani blu", cioè dei contesti settoriali di nuovi business in cui non c'è concorrenza, dove un'impresa dovrà cercare di emergere utilizzando proprio i suoi fattori critici di successo in modo da porre le basi per la redditività futura.

## L'ANALISI INTERNA: RISORSE, CAPACITÀ E POTENZIALE AZIENDALE

Il concetto di **potenziale aziendale** individua l'insieme dei mezzi [risorse, capacità, competenze (i concetti di capacità e di competenze sono utilizzati in modo intercambiabile)] che l'organizzazione ha a sua disposizione.

È inoltre riconosciuta la distinzione fra livello soglia (*threshold capability*) del potenziale inteso come livello minimo per poter competere in un determinato mercato, raggiungendo un risultato almeno equivalente a quello dei concorrenti; e risorse e capacità distintive (*distinctive capability*), intese come quelle da cui può derivare il vantaggio competitivo.

Tuttavia, per un'impresa è importante avere delle risorse distintive, in grado di "fare la differenza", ma è altresì fondamentale che tali risorse siano in continuo rinnovamento e riconfiguramento (= *dynamic capabilities*).

Dopo aver precedentemente visto l'approccio S-C-P di Porter, in questo capitolo ci concentriamo sull'approccio strategico sviluppato da *Richard Rumelt*, secondo cui l'impresa non si limita a processi di adattamento alla struttura del settore, ma attraverso il suo comportamento strategico influisce essa stessa sulle condizioni strutturali. È un pensiero appartenente alla **Resource Based View** e che pone al centro le risorse e capacità possedute dall'azienda.

Gli aspetti principali di questa teoria sono che le organizzazioni non sono tutte uguali e che quindi potrebbero avere delle difficoltà a imitare o riprodurre le risorse e le capacità proprie di un'altra organizzazione. Si ha infatti a che fare con un approccio allo studio dell'impresa secondo cui il vantaggio competitivo e le superiori performance di un'organizzazione possono essere spiegate dalla peculiarità delle risorse e delle capacità che distinguono ciascuna organizzazione dalle altre.

Così dicendo, le **risorse** (l'insieme degli asset che un'organizzazione possiede o sui quali può contare) e le **capacità** (le modalità con le quali questi asset vengono utilizzati o sfruttati) di un'organizzazione contribuiscono alla sua sopravvivenza nel lungo periodo e potenzialmente al suo vantaggio competitivo. Infatti, le risorse e le capacità sono i fondamenti del potenziale aziendale. Tuttavia, per conquistare un vantaggio competitivo solido e difendibile sono necessarie **risorse distintive** [sono il fattore fondamentale del vantaggio competitivo, che i concorrenti non possono procurarsi o imitare (es: un marchio affermato e consolidato)] e **capacità distintive** (modi di fare le cose, apprezzati dai consumatori e non imitabili dalla concorrenza).

Passiamo ora a vedere i cinque modi possibili per valutare il potenziale aziendale:

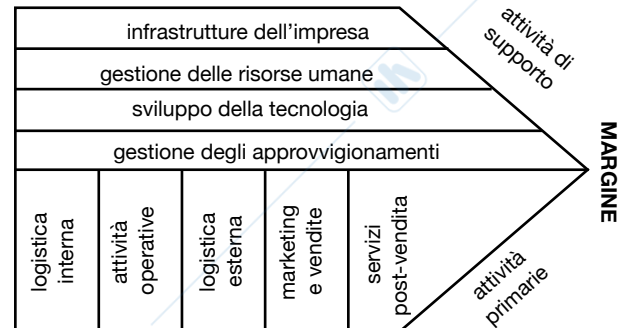
- **modello VRIO**: si fonda sull'individuazione di 4 fattori da cui dipende la capacità di una risorsa/competenza di contribuire all'attività aziendale. Vediamo questi fattori:
  - **Valore**: è il presupposto per il valore economico e riguarda la capacità delle risorse/competenze di creare utilità per i clienti. Sono considerate risorse e capacità di particolare valore quelle che permettono di creare un prodotto o un servizio che è apprezzato dai consumatori e che consentono all'impresa di cogliere le opportunità e di far fronte alle minacce che derivano dall'ambiente esterno. Si considera quindi: la capacità di sfruttare le opportunità e neutralizzare le minacce; capacità di creare valore per i clienti, capacità di contenere i costi
  - **Rarietà**: risorse e capacità rare sono quelle possedute esclusivamente da una o da poche organizzazioni. In questo caso il vantaggio competitivo che ne deriva può essere di lungo periodo (es: brevetti per determinati prodotti)
  - **Inimitabilità**: un vantaggio competitivo sostenibile trova infatti fondamento anche nelle risorse e capacità inimitabili, ovvero quelle difficili da imitare, riprodurre o sostituire da parte dei concorrenti. Perciò l'inimitabilità delle risorse e delle capacità strategiche deriva da: la loro complessità in relazione alle molteplicità di interconnessioni interne ed esterne; l'ambiguità causale delle caratteristiche e delle relazioni che sono alla base del vantaggio competitivo di un'organizzazione; dalla cultura e dalla storia dell'azienda (*path dependency*) che possono portare ad interazioni sociali ed relazioni interpersonali. È perciò importante la differenza tra conoscenza codificata (più facile da imitare poiché si può trascrivere) e conoscenza tacita (propria di una persona e non tramandabile facilmente).
  - **Organizzazione**: l'impresa deve essere anche capace di strutturarsi, dotandosi dei sistemi e dei processi organizzativi idonei a sostenere adeguatamente le sue potenzialità. Ciò implica anche la strutturazione di sistemi formali e informali di controllo di gestione finalizzati a supportare e sfruttare pienamente il potenziale aziendale. La struttura e la conoscenza organizzativa sono quindi un mezzo fondamentale per rendere effettive le potenzialità. Infine, si può parlare di conoscenza (organizzativa) è l'insieme delle conoscenze specifiche di un'organizzazione, accumulate sia attraverso sistemi formali sia attraverso esperienze

condivise tra i soggetti appartenenti all'organizzazione stessa (non ha niente a che fare con la struttura organizzativa!)

- **catena del valore:** descrive le diverse categorie di attività svolte all'interno di un'organizzazione che, nel loro insieme, contribuiscono a creare un prodotto o un servizio. È un altro modo per riclassificare le attività di un'impresa distinguendole tra attività primarie e attività secondarie o di supporto (attività di staff).

È un modello ideato (anche) da Porter per l'analisi delle attività che contribuiscono maggiormente alla creazione del valore nell'impresa e quindi alla costituzione di un vantaggio competitivo.

Le attività primarie sono direttamente collegate alla creazione di un prodotto o all'erogazione di un servizi (attività produzione, marketing ecc...). Ognuno dei gruppi di attività primarie è legato ad attività di supporto, che contribuiscono a migliorare l'efficienza e l'efficacia delle attività primarie (risorse umane ecc...).



Il valore che un'impresa crea è misurato dalla differenza da quanto i clienti sono disposti a pagare per un prodotto o servizio e le attività creativi di quel prodotto servizio.

La catena del valore di una azienda è un sistema di attività interdipendenti e collegate.

Vediamo ora nello specifico le cinque attività primarie:

- logistica in entrata: riguarda quelle attività di gestione del magazzino, gestione dei materiali, controllo delle scorte, programmazione dei vettori ecc... In sintesi ha a che fare con il magazzinaggio, il ricevimento e la distribuzione degli input.
- attività operative: riguarda la trasformazione degli input tramite lavorazione, montaggio, confezionamento, manutenzione machine, gestione degli impianti ecc...
- logistica in uscita: riguarda quelle attività di magazzinaggio dei prodotti finiti, gestione dei materiali, elaborazione degli ordini, programmazione delle spedizioni ecc... In sintesi, ha a che fare con il magazzinaggio, la raccolta e la distribuzione degli output
- marketing e vendite: riguarda la vendita degli output tramite attività di pubblicità, promozione, forze di vendita, offerte, scelta dei canali, relazioni con i canali, determinazione dei prezzi ecc...
- servizi post-vendita: sono le attività successive alla vendita dell'output e riguardano installazioni, riparazioni, addestramento, fornitura di ricambi, regolazione del prodotto, assistenza, ecc...

La catena del valore può essere utilizzata come efficace strumento per comprendere il posizionamento strategico di un'organizzazione e analizzare le risorse e le capacità aziendali attraverso una descrizione generica delle attività, così da aiutare il management a comprendere se esistono aree di attività, in qualche parte della catena del valore, capaci di generare maggiori benefici per i clienti.

In verità la catena del valore è un concetto relativo a più soggetti e non solo alla nostra impresa e quindi dobbiamo estendere tale sistema a più ambiti (fornitori, clienti ecc...), così da ottenere un **sistema del valore**, costituito da varie catene di valore di più imprese, che altro non è che un insieme di relazioni inter-organizzative necessarie per la creazione di un prodotto o di un servizio. È un sistema molto utile per capire, all'interno dell'intera filiera produttiva, quali sono le attività che effettivamente creano maggior valore.

La specializzazione in determinati ruoli fa sì che un'organizzazione sia parte integrante di un sistema del valore più ampio. A tal proposito, sarà utile affrontare alcune questioni che riguardano una più profonda comprensione della stessa catena del valore:

- le decisioni relative all'alternativa "make or buy" o in altri termini l'esternalizzazione di una particolare attività rappresentano una scelta critica. Infatti, se un'attività è particolarmente importante all'interno del mio processo di creazione del valore allora conviene internalizzarla (*make*), così da poterla seguire meglio
- non tutte le fasi del sistema del valore hanno la stessa redditività ed infatti si ha una distribuzione eterogenea della stessa redditività su di esso. Si parla perciò di *profit pools*, un concetto che ci spiega i diversi livelli di profitto disponibili nelle diverse aree della catena del valore. Ad esempio, le fasi finali della produzione, quelle che si affacciano sul mercato finale, sono molto importanti per la redditività delle imprese poiché consentono di aver rapporti

(più o meno diretti) con la clientela. Quindi un'impresa non deve limitarsi solo alla mera fase di riproduzione

- **sistema delle attività:** richiama il concetto delle interconnessioni interne nella inimitabilità delle risorse. Si definisce infatti in che cosa consistano le attività svolte dall'impresa, perché vengano valutate positivamente dai clienti, in che modo interagiscano tra loro e come si differenzino da quelle svolte dagli altri competitor. Si apre una discussione sul fatto che sia importante capire il legame che c'è tra le diverse risorse, capacità e competenze così da vedere quali sono quelle attività, che opportunamente collegate fra di loro, riescono maggiormente a contribuire alla generazione del valore per l'impresa
- **benchmarking:** è un'analisi importante per valutare il potenziale aziendale tramite un "confronto" che viene effettuato tra la nostra impresa e un'altra organizzazione così da valutare le diverse performance. Ci sono due approcci possibili: benchmarking a livello di settore o mercato, che però ha il problema di confrontarsi con un valore-media delle imprese operanti nel contesto di riferimento (perciò posso avere dei valori superiori alla media ma essere comunque distante dalle imprese top del settore); o best-in-class benchmarking, attraverso cui, per ovviare al problema precedente, si esegue un confronto col miglior competitor così da capire l'esistenza e l'entità del gap con lui. In generale, questo livello di analisi, ha due potenziali limitazioni: può dar luogo a confronti superficiali e può portare al massimo al semplice conseguimento della parità competitiva
- **analisi SWOT:** fornisce un quadro sommario dei punti di forza (**Strengths**), e di debolezza (**Weaknesses**), delle opportunità (**Opportunities**) e delle minacce (**Threats**) che possono influenzare lo sviluppo delle strategie. Lo scopo principale è quello di identificare fino a che punto i punti di forza e di debolezza sono rilevanti e in grado di influenzare i cambiamenti dell'ambiente competitivo. Ha però due rischi principali: può portare ad un'elencazione di una serie troppo lunga di fattori e ci si può fare un'affidamento eccessivo, in quanto si ha che fare con un modello di sintesi (e non di analisi!) basato sulle analisi precedentemente fatte. È quindi utile dire che non si tratta di uno strumento sostitutivo dell'analisi strategica. In conclusione, tale metodo può essere utile se effettuata da un punto di vista quantitativo.

Infine, se non esistono risorse e capacità in grado di generare un vantaggio competitivo, i manager devono riuscire a capire come queste possono essere sviluppate. A tal proposito, *David Teece* ha introdotto il concetto di **dynamic capability**, cioè la capacità di un'impresa di rinnovare, ricostruire e riconfigurare le sue risorse e le sue capacità al fine di soddisfare i bisogni di un ambiente in continua evoluzione. Nello specifico, *Teece* suggerisce di considerare tre tipi di *dynamic capability*:

- capacità di percepire: le organizzazioni devono continuamente scrutare, cercare e esplorare nuove opportunità tecnologiche e di mercato
- capacità di cogliere: una volta percepita un'opportunità essa deve essere colta, attraverso la realizzazione di nuovi prodotti o servizi, processi, attività ecc...
- capacità di riconfigurare: rinnovare o riconfigurare le capacità organizzative, gli investimenti in tecnologia, i processi produttivi ecc...

Le *dynamic capability* possono assumere forme diverse e i manager hanno diversi modi, alcuni anche di natura prevalentemente empirica, per creare, ampliare e aggiornare le risorse e le capacità dell'organizzazione come: sviluppo aziendale per vie interne, sviluppo per vie esterne, dismissione di attività, sviluppo della consapevolezza ecc...

Un'impresa di successo non è quella che ha delle risorse/competenze in un determinato ambito tali da poter raggiungere un vantaggio, ma è quella in grado di cambiare, adattarsi e di generare continuamente capacità distintive che siano in grado di consolidare nel tempo tale vantaggio!

## LE MATRICI DI PORTAFOGLIO

Le **matrici di portafoglio** sono uno strumento di *corporate strategy* che serve per avere informazioni su come organizzare il portafoglio di business all'interno di una *corporation*.

Si tratta appunto di uno strumento utile per rappresentare in modo sintetico i business aziendali al fine di definire la *corporate strategy* e di avere indicazioni per definire la strategia a livello dei singoli business.

Le matrici nascono come strumento da "Consiglio di Amministrazione" delle imprese conglomerate/diversificate ma, nel tempo, sono diventate degli strumenti di uso comune, a cui è stato dato un valore troppo meccanicistico).

L'idea di base è quella di classificare i vari business aziendale in base ad alcuni variabili in modo da identificare quei business più interessanti e importanti per lo sviluppo dell'impresa

Detto ciò, ci sono dei caratteri e delle logiche comuni a tutte le matrici di portafoglio come:

- l'obiettivo di rappresentare in modo sintetico realtà di imprese *multibusiness* complesse
- semplificazione grafica: solitamente i business sono posizionati su mappe a due dimensioni, di regola una interna ed una esterna
- applicabilità soprattutto a casi in cui i business sono scarsamente correlati

All'interno di un'impresa *multibusinesses*, quando si vuole analizzare i vari business dell'impresa stessa, dobbiamo focalizzarci sulle **strategic business unit (SBU)**, cioè entità (coincidenti in divisioni dell'impresa indipendenti) suscettibili di avere una propria identità strategica.

Solitamente, tali unità hanno una propria missione specifica e/o sono valutabili nei risultati (performance) raggiunti.

Andiamo ora a vedere le tre tipologie di matrici di portafoglio:

- matrici basate sul rapporto tra il profilo competitivo del business aziendale (= **competitività**) e il profilo del settore (= **attrattività**). Vediamo ora due esempi:

- **matrice BCG**: la matrice *Boston Consulting Group*, così come le altre matrici, mette in relazione una variabile esterna che misura il profilo del settore con una variabile interna riguardante il profilo competitivo. Nello specifico, la prima variabile è data dal tasso di crescita del mercato mentre la seconda è la quota di mercato relativa della SBU [= la quota di mercato è quota del nostro fatturato (in relazione al valore o alle quantità vendute) rispetto al totale del mercato; mentre la quota di mercato relativa è il rapporto tra la nostra quota di mercato e la quota di mercato del miglior concorrente e quindi è un rapporto che si aggira attorno al valore dell'unità)].

La matrice BCG ci dà sia indicazioni a livello di singolo business, dandoci una valutazione della convenienza a investire o non investire; che indicazioni a livello *corporate*, tramite l'individuazione di un equilibrio fra business che assorbono flussi di cassa e business che generano flussi di cassa positivi (= matrice di tipo finanziario).

Inoltre, è un modello basato sia sulla teoria del ciclo di vita del prodotto/settore (per il quale non esistono attività che crescono all'infinito, ma via via un settore si snoda in una serie di fasi che va dallo sviluppo, alla stabilità ed al declino; quindi il tasso di sviluppo di un business in qualche misura deve seguire questo andamento) che sulla teoria dell'effetto esperienza [all'aumentare del volume di produzione cumulata, il costo medio unitario del bene prodotto diminuisce e tale diminuzione è legata al più alto livello di efficienza della produzione in relazione all'aumento dell'esperienza (nello specifico, se si raddoppia la produzione allora si avrà una riduzione del costo medio unitario del 20% circa)].

La matrice BCG dà quindi vita a 4 quadranti che ora analizzeremo con l'aiuto della seguente formula:  $FC_{SBU} = (ROCE - G) \cdot C_{SBU}$ , che ci permette di vedere il relativo effetto sui flussi di cassa (dove  $FC$  = flussi di cassa generato dalla SBU,  $C$  = capitale investito nella SBU,  $ROCE$  = redditività del capitale investito,  $G$  = tasso di crescita del capitale investito):

- i. **star**: si tratta di *business unit* deterrenti di una quota di mercato relativa elevata all'interno di un mercato i crescita. Si tratta quindi di business molto attrattivi in cui abbiamo un'ottima posizione di partenza. Il problema principale riguarda gli ingenti investimenti da effettuare nel futuro al fine di mantenere la posizione di vantaggio guadagnata verso i nuovi entranti che saranno attratti dal mercato in crescita. È un business con redditività positiva che tuttavia richiederà molti investimenti e assorbirà delle risorse.  
Infine, si nota che  $0 < ROCE < G$  e quindi  $FC < 0$  e ciò genera un assorbimento di risorse.
- ii. **cash cow**: sono dei business che detengono una quota di mercato elevata in un settore ormai maturo (siamo nella fase di maturità del ciclo di vita). Ci troviamo nella situazione in cui gli investimenti sono già stati fatti e quindi dobbiamo semplicemente trarne i frutti. Si

potrà quindi beneficiare di varie economie di dimensione e ciò rende il business a redditività positiva e generatore di risorse. Infine, si nota che  $ROCE > G > 0$  e quindi  $FC \gg 0$  e ciò porta ad un'alta generazione di risorse.

- iii. **question mark**: *business unit* che operano in un settore caratterizzato da elevati tassi di crescita ma la cui quota di mercato è ancora relativamente modesta (e quindi non sono particolarmente competitivi).

Perciò, rispetto alle *star*, si hanno due tipologie di problematiche riguardanti gli alti investimenti da sostenere sia per stare al passo della crescita del mercato (così come si hanno nelle *star*) che per colmare l'attuale gap esistente con i *competitors* ed aumentare la quota di mercato relativa. La redditività potenziale è molto alta ma si deve verificare se e come investire, visto che sicuramente ci sarà un elevato dispendio di risorse.

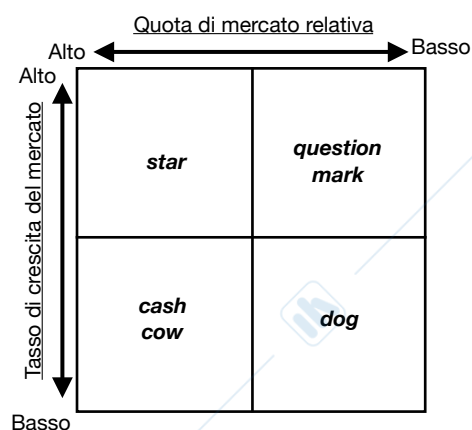
Infine, si nota che  $ROCE < 0 < G$  e quindi  $FC \ll 0$  e ciò comporta un elevato assorbimento di risorse.

- iv. **dog**: *business unit* con quote di mercato ormai ridotte in settori sostanzialmente stazionari o in declino. È quindi un business con una redditività bassa o nulla, per il quale sarà opportuno disinvestire.

Infine, si nota che  $G = ROCE < 0$  e quindi  $FC = 0$ .

In conclusione, andiamo a vedere le critiche più frequenti che sono apportate a questa matrice: critiche alla teoria della curva di esperienza (in quanto non sempre c'è una correlazione diretta fra quota di mercato e i flussi di cassa generati dalla SBU e tale ragionamento risulta valido solo in alcuni settori di "volume", poiché in altri settori non si ha lo stesso rapporto tra alta quota di mercato → economie di esperienza → flussi di cassa positivi); critiche alla teoria del "ciclo di vita" del settore (non sempre i settori maturi vanno verso il declino ed a volte si indirizzano verso una "rivitalizzazione"); centralità delle *cash cow* (la matrice pone al centro la generazione di flussi positivi derivanti dalle *cash cow*, che poi saranno utili per investire in altri business; ma cosa succede se non si hanno *cash cow*?); vaghezza delle definizioni; ipotesi restrittive sul mercato dei capitali; disconoscimento dei collegamenti commerciali; "crudeltà verso gli animali" (visto che sia *cash cow* che *dog* ricevono un trattamento ingeneroso e vengono lasciati al loro destino).

- **matrice GE - McKinsey**: distingue le *business unit* in relazione alle loro prospettive di sviluppo, ma fondamentalmente è ispirata alla matrice precedente. Si hanno 9 quadranti poiché le intensità delle due variabili passano da due (alta/bassa nella BCG) a tre (alta/media/bassa). La differenza principale è che si tratta di un approccio basato non su due specifici dati (come la BCG) ma su di una serie di valutazioni complesse e più soggettive. Infatti, in relazione all'attrattività del settore si prende in considerazione: mercato (ampiezza, tasso di sviluppo del mercato, livello di frammentazione), concorrenti (dimensioni, possibilità di nuovi entranti), redditività (economie di scala, capacità produttiva installata), tecnologia e fattori socio-politici; mentre in relazione alla posizione competitiva della SBU analizza: mercato (quota, esistenza di *captive markets*), concorrenti (capacità di reazione, differenziazione, localizzazione), redditività (rispetto ai concorrenti), investimenti in R&S ecc... In generale, esplicita degli indicatori di attrattività e di competitività attraverso una griglia multi-criteri e ciò fa sì che ci siano più variabili per la classificazione dei business. Si tratta quindi di una matrice più qualitativa che porta comunque alle stesse riflessioni della precedente.
- matrici basate su criteri qualitativi: prendono in considerazione degli aspetti qualitativi e non servono a valutare il portafoglio a livello corporale, come invece fanno le altre due tipologie. Ci dice quali sono i business che possono essere maggiormente mantenuti in relazione ai vantaggi che ci forniscono. Sono collegate all'idea di economie di scopo.
- **matrice della compatibilità**: l'idea di fondo di questa matrice è che un'impresa *multibusiness* debba avere un portafoglio di SBU in sintonia con il profilo della casa madre, cosicché questa possa aiutare e contribuire allo sviluppo degli altri business.



Tale matrice serve quindi a capire se un potenziale nuovo business può essere compatibile con quello della casa madre ed in quale modo questi due possono interagire.

Graficamente è una matrice di tipo classico che si sviluppa su quattro quadranti ottenuti dall'intersezione di due variabili a due dimensioni (alta-bassa):

- i. affinità: compatibilità fra fattori critici di successo (FCS) e caratteristiche parentali (*fee*). Si valuta quindi se la casa madre può dare un contributo in un nuovo business tramite le proprie competenze e le proprie capacità. L'obiettivo è quindi quello di valutare se il management ha la capacità di comprendere e gestire i fattori critici di successo di un particolare business per fornire un vantaggio competitivo alla SBU che opera in esso
- ii. beneficio: compatibilità fra opportunità parentali e caratteristiche parentali (*benefit*). Si valuta se vi sia un potenziale di miglioramento legato al trasferimento di capacità/competenze dalle unità centrali alle altre SBU (come il nuovo business può contribuire ai business esistenti, non solo dal punto di vista economico)

Le varie combinazioni portano a tante possibilità: *core business* [si ha sia alta affinità che alti benefici (es: FIAT che entra nel business dei camion e delle macchine agricole)]; business periferici, business alieni [si hanno sia bassi benefici che bassa affinità, infatti sono dei business fuori dal portafoglio (es: FIAT ed abbigliamento)], business zavorra [si hanno bassi benefici/opportunità ma alte affinità (es: business storici di un'impresa che pian piano si è diversificata, dai quali la casa madre non percepisce più grandi benefici e quindi dovrà valutare se mantenerli o meno)], business trappola (business con grandi benefici ma poche competenze e quindi possono essere una trappola poiché c'è il rischio che non si abbiano risorse e competenze adeguate per sostenerli e quindi possono essere fallimento).

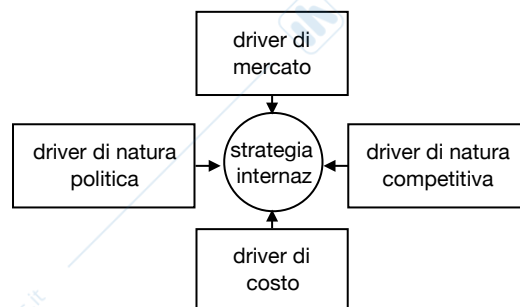
- matrici basate su grandezze economiche: mirano ad approfondire i concetti classici collegandoli a delle grandezze economiche da bilancio

## STRATEGIE DI INTERNAZIONALIZZAZIONE

La strategia di internazionalizzazione si riferisce alla gamma di opzioni con cui un'impresa può operare al di fuori del proprio paese di origine.

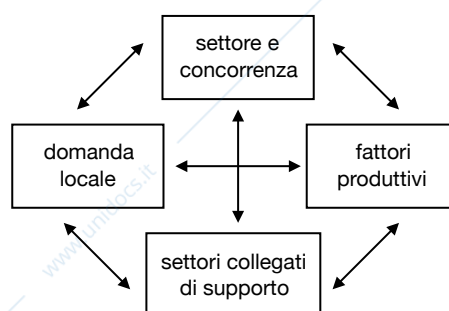
In relazione a ciò, tramite il **modello della globalizzazione di Yip**, possiamo analizzare i driver dell'internazionalizzazione (= sono le motivazioni che possono spingere un'impresa ad esplorare mercati internazionalizzazione) così da vedere il potenziale di una determinata strategia di internazionalizzazione in base a:

- driver di mercato: un fattore cruciale che facilita il processo di internazionalizzazione è rappresentato dalla standardizzazione delle caratteristiche del mercato. In relazione a ciò si possono considerare tre elementi: similitudine dei bisogni e dei gusti dei clienti, clienti globali, trasferibilità delle attività di marketing.
- driver di natura politica: in alcuni paesi ci possono essere delle politiche o delle facilitazioni legali che permettono un incremento degli scambi internazionali. Ad esempio, in questo ambito si può considerare: riduzione delle barriere al commercio, liberalizzazione dei mercati, standardizzazione tecnologica.
- driver di costo: si ha interesse all'internazionalizzazione poiché si ricercano dei costi di produzione più bassi derivati da economie di scala, vantaggi di natura logistica (es: apertura di una sede all'estero in quanto ha costi minori per stoccare le risorse nei magazzini) o vantaggi specifici a livello di singoli paesi (si ricerca quei paesi, come quelli africani, in cui il costo della manodopera è minore).
- driver di natura competitiva: si riferiscono alla globalizzazione come strategia integrata a livello globale e si possono considerare due elementi rappresentanti di tali driver: interdipendenza tra le attività dei diversi paesi (catena del valore frammentata e si deve coordinare a livello globale) e competitor globalizzati (questi possono utilizzare i profitti generati da un altro paese a supporto delle attività svolte in un altro).



Detto ciò, il nuovo entrate che vuole esplorare un nuovo mercato, oltre al possesso di un vantaggio competitivo *firm-specific* (utile a superare i vantaggi intrinseci dei competitors locali), dovrà anche basare le sue strategie su un vantaggio competitivo dipendente anche da determinanti di natura geografica. Perciò, proprio la localizzazione geografica delle attività della catena del valore rappresenta una fonte di potenziale vantaggio competitivo. Due sono a questo riguardo gli approcci percorribili:

- sfruttamento di particolari **vantaggi localizzativi**, spesso nell'ambito del paese di origine dell'impresa: in questo ambito, il **diamante di Porter** suggerisce che i vantaggi localizzativi possono derivare da quattro elementi capaci di spiegare il ruolo del territorio nel management. Tale modello spiega sia il motivo per il quale alcuni settori (a livello nazionale, o addirittura regionale) siano particolarmente competitivi sia i motivi per cui le imprese che operano in quei settori risultino forti competitor a livello globale. I quattro elementi/determinanti dei vantaggi localizzativi sono:
  - caratteristiche dei fattori produttivi di natura locale: la localizzazione in un paese in cui sono presenti determinate materie prime o fattori produttivi può portare dei vantaggi (di facilità e minori costi di approvvigionamento). In relazione a ciò, possiamo considerare fattori produttivi anche le infrastrutture o le risorse umane (es: Indiani sono bravi informatici)
  - caratteristiche della domanda locale: si pensa che la domanda possa essere importante al fine di rendere un settore competitivo. Difatti, il fatto che alcune imprese siano competitive in un contesto nazionale riuscendo a soddisfare una domanda sofisticata e specializzata, fa sì che tale esperienza contribuirà in parte al successo internazionale dell'impresa stessa [es: moda in Italia: molte imprese internazionali si localizzano in Italia poiché le caratteristiche della domanda italiana (come buon gusto nel vestirsi, presenza di grandi stilisti ecc...) sono sempre state anticipatrici anche in un livello internazionale]
  - settori collegati e di supporto: alcuni settori nel



mondo sono particolarmente competitivi perché hanno dei settori collegati di supporto che li aiutano a mantenere alte loro performance (es: settore turistico in Italia è molto importante ed è strettamente collegato e sostenuto dal settore enogastronomico)

- strategie delle imprese, struttura del settore e grado di intensità della concorrenza: maggiore sarà la rivalità presente in uno specifico settore di una determinata nazione e tanto più le imprese operanti in quel settore saranno forti e realizzeranno performance competitive a livello internazionale (es: *Champions League*).
- sfruttamento dei vantaggi di approvvigionamento all'estero attraverso una rete internazionale del valore, infatti le imprese internazionali possono costruire un vantaggio competitivo sulla base della **configurazione internazionale del proprio sistema del valore**. Le fonti del vantaggio competitivo non devono essere necessariamente fondate sul mercato domestico infatti, col proseguire del processo di internazionalizzazione, il paese di origine diventa sempre meno importante ai fini del vantaggio. A tal proposito, la configurazione del contesto internazionale è almeno tanto importante quanto quello interno. Le imprese internazionali possono quindi costruire un vantaggio competitivo sulla base della configurazione internazionale del proprio sistema del valore, localizzando ogni elemento della catena del valore nel paese di origine in cui può essere gestito nel modo più efficiente. Ciò può essere realizzato attraverso: investimenti esteri diretti, *joint venture*, *global sourcing* (cioè l'approvvigionamento su scala globale acquistando servizi e componenti dai migliori fornitori, indipendentemente dalla loro localizzazione geografica). Così dicendo, i differenti vantaggi localizzativi possono essere identificati nei seguenti punti: vantaggi di costo (includono il costo del lavoro, i costi di trasporto e di comunicazione, il grado di tassazione e la disponibilità di eventuali incentivi per gli investimenti), disponibilità di capacità locali difficilmente riproducibili in altri contesti, caratteristiche del mercato nazionale.

Detto ciò, le organizzazioni devono spesso affrontare difficili questioni per decidere quale tipo di **strategia di internazionalizzazione** seguire. Il perno attorno al quale ruota tale scelta riguarda il corretto equilibrio tra integrazione globale e reattività al contesto locale, infatti da un lato le pressioni per l'integrazione globale spingono le organizzazioni a coordinare le proprie attività attraverso diversi paesi per raggiungere l'efficienza operativa, e dall'altro la pressione verso la reattività locale comporta il bisogno crescente di dividere l'operatività globale per adattarsi alle richieste legate al contesto locale. Questo problema, detto **dilemma globale-locale** porta alla determinazione di quattro strategie di base dell'internazionalizzazione:



- strategia di esportazione: valorizza le competenze, le capacità di innovazione e i prodotti del paese di origine sui mercati dei diversi paesi esteri. È perseguita con successo dalle aziende che hanno buone capacità distintive associate ad una solida reputazione e ad un marchio altrettanto consolidato (es: Google). Il rovescio della medaglia sta nel fatto che una visione troppo centralizzata a livello del paese di origine rischia di lasciar spazio alla concorrenza locale (es: Baidu in Cina per Google).
- strategia multi-domestica: massimizza la sensibilità di risposta alle esigenze locali, realizzando un'offerta di prodotti o servizi differenti in ciascun paese che si adatti alle caratteristiche del mercato locale e delle preferenze dei clienti. L'organizzazione raggruppa alcune unità relativamente indipendenti, le cui attività che formano la catena del valore vengono adattate alle specifiche esigenze locali (es: settore alimentare).
- strategia di globalizzazione: massimizza l'integrazione globale ed identifica il mondo intero come un solo mercato, con prodotti e servizi standardizzati che sfruttano appieno l'integrazione e l'efficienza delle attività operative. L'impresa è concentrata nel realizzare economie di scala e nello sfruttare economie di localizzazione. È una strategia opposta alla multi-domestica che è opportuna quando in presenza di sostanziali vantaggi in termini di costi e di efficienza qualitativa (es: smartphone, Coca-Cola).
- strategia transazionale: è la strategia più completa che tenta di portare al massimo grado sia la reattività al contesto locale sia l'integrazione. È una strategia che tende a promuovere al massimo lo scambio di conoscenze e competenze tra le varie unità sparse nel mondo.

Nella pratica, queste quattro strategie di internazionalizzazione non sono distinte nettamente le une dalle altre: l'integrazione globale e la reattività al contesto locale sono livelli diversi di uno stesso schema che presentano confini non nettamente definiti.

Dopo aver definito la propria strategia di internazionalizzazione, il management dovrà decidere in quali paesi entrare (= **selezione del mercato**), visto che non tutti i paesi risultano ugualmente attrattivi. Infatti, oltre alle differenti esigenze dei clienti, possiamo considerare almeno quattro elementi dell'analisi PESTEL che sono particolarmente importanti per confrontare i potenziali paesi in cui entrare: fattori politici (il contesto politico varia in maniera significativa da paese a paese), fattori economici (si guarda PIL e reddito disponibile per stimare la dimensione potenziale del mercato), fattori sociali, fattori giuridici (vari ordinamenti giuridici). Spesso il management confronta i diversi paesi in base ai criteri sopra riportati per decidere successivamente di entrare in quelli a cui è stato attribuito un punteggio relativo più alto.

Tuttavia, ciò non basta (es: ci possono essere vuoti istituzionali) e l'economista *Ghemawat* sostiene che l'attrattività di un paese non sia l'unico fattore da prendere in considerazione, poiché grande importanza dovrebbe essere assegnata anche al grado di compatibilità tra l'impresa che vuole avviare un processo di internazionalizzazione, il suo paese di origine e i paesi in cui intende entrare (es: un'impresa spagnola è più compatibile con un mercato sudamericano, anche se meno attrattivo, rispetto ad un mercato asiatico). *Ghemawat* propone quindi il cosiddetto modello CAGE per misurare questa compatibilità sulla base di quattro dimensioni che qualificano la distanza tra paesi e imprese: distanza culturale (si riferisce alle differenze linguistiche, etniche, religiose e sociali), distanza amministrativa (misura la maggiore o minore incompatibilità tra i sistemi amministrativi, politici o giuridici dei diversi paesi), distanza geografica (riguarda anche caratteristiche geografiche di un paese come la dimensione, l'accesso al mare, la qualità delle infrastrutture e delle reti di comunicazione), distanza economica (si riferisce alle differenze nella distribuzione della ricchezza).

Inoltre, la valutazione del livello di attrattività relativa dei paesi deve essere integrata considerando la probabilità e l'intensità delle potenziali reazioni delle imprese concorrenti (*defender*) che già operano in quei paesi.

Una volta selezionato il mercato nazionale nel quale entrare, un'impresa deve scegliere le **modalità di ingresso nel mercato**. Tali modalità differiscono tra loro in funzione dell'ammontare di risorse necessarie e del grado di coinvolgimento operativo richiesto all'impresa. Si individua quindi un modello sequenziale di espansione internazionale che propone un processo in cui le imprese aumentano gradualmente il proprio impegno verso i nuovi mercati, in funzione della progressiva acquisizione di capacità e di una maggiore conoscenza del mercato. Nello specifico:

- a. esportazione: è l'opzione base ed ha il vantaggio di implicare minori investimenti di risorse e rischi e costi inferiori, mentre è in grado di offrire, allo stesso tempo, velocità di ingresso e il vantaggio potenzialmente rappresentato dall'utilizzazione delle strutture produttive già esistenti. Uno svantaggio è legato ai costi di trasporto e al limitato controllo sul marketing.
- b. licensing o franchising: implicano un accordo contrattuale con cui si concede il diritto di sfruttare a fini commerciali una tecnologia produttiva o un concetto di servizio ad un'impresa locale, tramite il pagamento di un canone periodico (es: Coca-Cola utilizzo contratti di licenza; McDonald utilizza contratti di franchising). L'impiego in termini di risorse modesto (perché i partner locali si fanno carico dei rischi), ma c'è il rischio di perdere controllo sulla tecnologia o qualità del prodotto/servizio.
- c. joint-venture: si tratta di società controllate congiuntamente, in cui l'investitore internazionale condivide risorse, azioni e rischi con un partner locale (quindi l'impegno finanziario è limitato rispetto alla piena titolarità). Inoltre, un altro vantaggio è dato dallo sfruttamento della miglior conoscenza da parte di un partner locale delle istituzioni e delle esigenze dei clienti (utile in paesi come la Cina o del Sud-est asiatico). Un possibile rischio è dato dai possibili conflitti tra i partner nel momento di operare cambiamenti.
- d. consociate interamente controllate: implicano il pieno controllo dell'iniziativa sia tramite la realizzazione di un investimento *greenfield*, sia con l'acquisizione di un'azienda esistente. In questo modo il principale vantaggio è dato dal massimo controllo della società della tecnologia, dell'operatività, delle vendite e dei risultati finanziari. Tutto ciò richiede un forte impegno in termini di costi, di impiego delle risorse e di assunzione dei rischi.

Infine, vediamo la relazione esistente tra la strategia di internazionalizzazione e le performance aziendali e si può ottenere: curva a forma di U rovesciata (la combinazione tra diverse localizzazioni e diverse unità di business determina anche una maggiore complessità organizzativa), svantaggi nel settore dei servizi [l'internazionalizzazione non porta miglioramenti nelle performance delle società che operano in questo settore (es: nel settore bancario ci sono dei vincoli giuridici differenti per ogni paese)], internazionalizzazione e diversificazione dei prodotti (le imprese multibusiness con diversificazione correlata ottengono delle performance migliori).

## CLUSTER, DISTRETTI E VANTAGGIO COMPETITIVO DA LOCALIZZAZIONE

*Porter* nel tempo modifica ed evolve la sua concezione del vantaggio competitivo: partendo da un'idea di vantaggio competitivo di impresa, in cui delinea il modello delle cinque forze, e passando da una concezione nazionale del suddetto vantaggio, in cui elabora il diamante; infine arriva a parlare del **vantaggio competitivo da localizzazione**, attraverso il concetto di *cluster* geografico. In questo ambito afferma che la localizzazione delle imprese in determinate aree geografica può essere fonte di vantaggi competitivi.

Tale concetto nasce in un contesto di riferimento caratterizzato dal fenomeno della globalizzazione, il quale ha radicalmente abbattuto le distanze tramite *information technology*, trasporti più rapidi e sistemi di comunicazione sempre più avanzati che permettono alle imprese di reperire capitale, risorse, beni, informazioni e tecnologia ed essere maggiormente competitive. Questo ragionamento di partenza porterebbe a dedurre che la localizzazione delle imprese non risulti troppo importante, tuttavia è facile osservare che alcuni player mondiali operanti in determinati settori si vanno a posizionare in specifici luoghi (es: settore cinematografico - Hollywood). *Porter* quindi elabora questo nuovo approccio manageriale, in cui spiega che la creazione di un vantaggio competitivo sostenibile deve maggiormente considerare la localizzazione (anche perché la globalizzazione ha anche fatto sì che la concorrenza sia diventata basata sempre più su fattori locali che imprese lontane non possono conseguire come conoscenza, relazioni, motivazioni).

Questa nuova concorrenza che si viene a creare è quindi caratterizzata da un vantaggio competitivo sempre più esterno all'impresa, o anche al settore, da ricondurre proprio alla localizzazione delle sue unità. È però giusto specificare che la pura agglomerazione di imprese non porta necessariamente a relazioni di tipo socio-culturale con la comunità locale (tipiche invece dei **distretti industriali** di PMI italiani). A ciò quindi si contrappone il **cluster**, cioè una concentrazione territoriale di un insieme interconnesso di imprese, fornitori specializzati, società di servizi, imprese attive in settori affini e istituzioni collegate operanti in determinati campi, dove competono ma al tempo stesso cooperano (= *coo-petition*). Il *cluster* (o distretto industriale) si differenzia dalla pura agglomerazione di imprese perché comprende soggetti in collaborazione tra loro. Inoltre, l'ambito territoriale di riferimento può essere abbastanza vario e può spaziare da un'unica città o regione fino ad un intero paese o serie di paesi confinanti.

Il *cluster* può anche quindi essere visto come una nuovo modo di organizzare la catena del valore perché è una forma intermedia tra integrazione verticale e ricorso al mercato, in cui la prossimità di imprese e istituzioni genera e rafforza coordinamento e fiducia; non impone la rigidità e la scarsa flessibilità dell'integrazione verticale; vantaggi di efficienza, efficacia e flessibilità.

In ogni caso, questo concetto di *Porter* ha delle origini più datate e fu analizzato per la prima volta da *Alfred Marshal*, il quale, osservando i distretti industriali inglesi durante i primi del Novecento e durante la prima rivoluzione industriale (1920), notò che le PMI concentrate in un luogo avevano delle performance migliori rispetto alla grande impresa integrata verticalmente, che invece era considerata la forma migliore. Basandosi su ciò, agli inizi degli anni '80, lo studioso italiano Giacomo Becattini ampliò leggermente questo concetto analizzando l'importanza della concentrazione di piccole e medie imprese per la competitività dei territori. Becattini parla del distretto industriale (tipico italiano) come un'entità socio-territoriale caratterizzata dalla presenza attiva, in un'area territorialmente circoscritta, naturalisticamente e storicamente determinata, di una comunità di persone e di una popolazione di imprese industriali. In questa logica, differentemente da altre realtà industriali (*cluster*, città manifatturiere, agglomerazioni di imprese, ecc...), la comunità e le imprese tendono a interpenetrarsi a vicenda. Perciò, in conclusione, secondo Becattini, le caratteristiche locali (territorio, comunità, imprese) fa sì che ci siano un'intensa rete di relazioni tra i vari attori in causa.

Detto ciò sulle origini del concetto, il *cluster* di *Porter* promuove sia la cooperazione (soprattutto verticale tra imprese di settori correlati e istituzioni locali) che la concorrenza, la quale però non sarà basata sull'accesso agli input o sulla dimensione (di scala) della singola impresa, bensì sulla produttività, cioè il "come le imprese competono" (non in quale settore). Tale modo in cui le imprese competono in un determinato luogo dipende dall'ambiente economico (infrastrutture, sistema educativo, sistema giudiziario, sistema di tassazione, ecc...), il quale comprende sia fattori che influiscono su tutti i settori che fattori *cluster specific*.

In questa logica, il *cluster* influenza la concorrenza in tre modi:

- **accrescendo la produttività delle imprese:** la risorsa principale che le imprese riescono a prendere localizzandosi in determinati territori è la conoscenza tacita. Dopodiché avrà anche altri vantaggi come: miglior accesso a forza lavoro e fornitori (migliore allocazione delle risorse

umane; specializzazione del personale; costi di transazione minori; migliore comunicazione, problemi risolti più rapidamente, forniture con soluzioni ad hoc e servizi di assistenza; riduzione costi per importare fattori da lontano); accesso ad informazioni specializzate (le informazioni relative al mercato del *cluster*, alle tecnologie, ecc..., si accumulano e diffondono più facilmente; relazioni personali che alimentano la fiducia e facilitano la circolazione delle informazioni); complementarità [legami tra gli attori del *cluster* nel complesso maggiori della somma delle sue parti; tra prodotti (ad es: turismo); buone performance di un attore si ripercuotono positivamente sugli altri (e viceversa per le cattive performance); marketing; per i potenziali compratori più contatti in un'unica visita e minore percezione del rischio]; accesso alle istituzioni e ai beni pubblici [minori costi per beni e servizi forniti dagli attori pubblici o da gruppi di imprese (infrastrutture, corsi di formazione, fiere commerciali, ecc...)]; misurazione di incentivi e performance [forte pressione della concorrenza all'interno del cluster; imprese costantemente sotto osservazione; più facile misurare e confrontare le performance (le imprese svolgono attività simili e condividono gli stessi fattori)].

- **favorendo la loro capacità di innovare:** ciò perché si percepiscono in modo migliore ed anticipato i bisogni dei clienti, visto che si ha una concentrazione di imprese che conoscono e interagiscono con i compratori; esistenza di settori collegati; presenza di compratori sofisticati. Inoltre, le opportunità di innovare sono più visibili per via di: tecnologia, operatività, approvvigionamento; frequenti rapporti faccia a faccia; maggiore confronto; possibilità di osservare da vicino i concorrenti. Si hanno poi altri fattori importanti: maggiore velocità e minori costi nel reperire le risorse necessarie ad innovare; forte pressione competitiva; possibilità di sperimentare in modo meno costoso e lanciare un nuovo prodotto quando si è certi del suo successo.
- **stimolando la formazione di nuove imprese:** si ha una migliore segnalazione delle opportunità, visto che lo stesso *cluster* indica che esiste un'opportunità (= chi vi lavora percepisce in modo chiaro e veloce quali e dove sono le prospettive per avviare una nuova impresa e quali sono le carenze di prodotti e servizi). Ci sono poi basse barriere all'entrata poiché diverse risorse e competenze necessarie sono spesso già disponibili e pronte all'interno del *cluster*. Inoltre: il mercato locale è significativo (e gli imprenditori possono sfruttare relazioni già esistenti), gli istituti di credito e gli investitori hanno già familiarizzato con le attività del cluster; percepiscono un rischio minore sul capitale; si ha un minor rischio percepito dell'iniziativa.

Tuttavia, in relazione all'innovazione, in Italia siamo soliti pensare che le imprese operanti nei distretti industriali siano poco innovative in quanto si associa automaticamente il concetto di innovazione a settori ad alta tecnologia e delle grandi imprese. Tuttavia, nonostante i distretti industriali siano settori *low tech*, questo pensiero comune è tutt'altro che veritiero ed anzi tali distretti sono caratterizzati da innovazione formale (non codificabile e non brevettabile) e non tecnologica. In ogni caso, anche se considerassimo le innovazioni tecnologiche notiamo che il numero dei brevetti realizzati negli ultimi 15 anni nei cluster è maggiore rispetto agli altri contesti, (basandosi sulla produttività per addetto).