

BACKGROUND

Il termine strategia deriva dalla parola greca *Stratêgôs*, “colui che conduce un esercito”.

Fino alla metà del secolo scorso, l'utilizzo dei termini da esso derivati era limitato all'ambito militare per definire quei piani e quelle condotte che dovevano auspicabilmente condurre alla vittoria.

Nell'ambito del management si definiscono strategie tutte le iniziative o le attività destinate a determinare un vantaggio competitivo o almeno una parità competitiva e quindi a vincere la competizione nel mercato di riferimento.

Nel campo del management e del governo, così come in quello militare, l'attributo strategico è dunque strettamente connesso con l'esercizio di *leadership* o attività d'indirizzo e quindi con l'idea di realizzare dei piani, oggetto appunto della pianificazione strategica, che portino ad un successo significativo e durevole.

Come esemplificato nell'immagine successiva, un simile successo, che si differenzia dal conseguimento di efficienze operative facilmente quanto rapidamente replicabili dai competitor, attraverso azioni di miglioramento, può essere conseguito solo attraverso il perseguimento di quelli che, nel gergo del settore, sono correntemente definiti vantaggi competitivi.



Tali vantaggi possono avere origini esterne, interne all'organizzazione che li consegue, oppure possono essere originati da una combinazione di condizioni esterne e capacità interne.

Per questo il Management Strategico si basa su due differenti analisi, una definita “esterna” che riguarda le condizioni esterne all'organizzazione al fine di verificare le opportunità esistenti e le condizioni di contesto, l'altra detta “interna”, il cui scopo è quello di verificare quel siano le condizioni che l'organizzazione deve soddisfare per sfruttare con successo tali opportunità.

È evidente che la migliore organizzazione non può avere successo in assenza di condizioni esterne favorevoli o di opportunità, così come è altrettanto evidente che, per sfruttare con successo eventuali opportunità offerte dal contesto esterno, un'organizzazione debba poter sviluppare o essere già dotata di talune necessarie capacità.

FONDAMENTI DI STRATEGIA DELLO SVILUPPO DEI SETTORI ECONOMICI

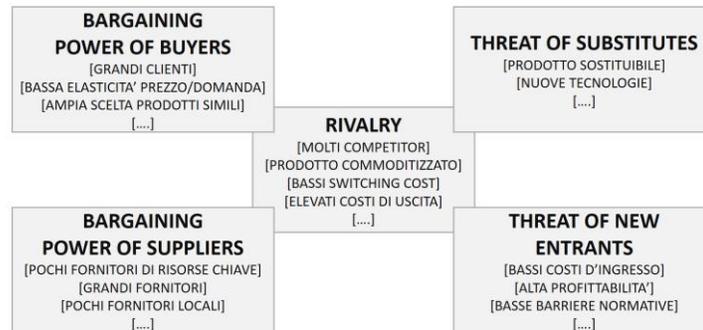
L'ANALISI ESTERNA

Il più classico strumento dell'analisi esterna è lo studio delle 5 forze di Porter:

- Bargaining Power of Buyers.
- Bargaining Power of Suppliers.
- Threat of Substitutes.
- Threat of New Entrants.
- Rivalry (Competizione).

L'analisi esterna indirizza la pianificazione strategica delle imprese attraverso una disamina delle forze che influenzano e configurano la competizione in un determinato settore.

PORTER'S FIVE FORCES



Una volta realizzate le analisi interna ed esterna si può procedere alla valutazione di quali siano i punti di forza rispetto alla competizione, quali quelli di debolezza, quali le principali opportunità e le minacce nell'ambito di un terzo tipo di analisi detta SWOT acronimo appunto di *Strengths* (punti di forza), *Weaknesses* (elementi di debolezza), *Opportunities* (opportunità) and *Threats* (minacce).

Quest'ultima analisi costituisce lo strumento informativo fondamentale della strategia.

I modi di procedere dianzi illustrati sono applicabili a qualunque scala e sono generalmente seguiti indipendentemente dallo specifico contesto geografico nel quale si realizza la produzione, eccezion fatta per servizi dipendenti dalla localizzazione, quali ad esempio i servizi alberghieri.

Vale a dire che un operatore la cui produzione è destinata all'intero mercato nazionale, o addirittura all'esportazione, analizza generalmente il proprio mercato di riferimento con tali strumenti tipici della pianificazione strategica.

Ma la sua idea e la sua strategia hanno la stessa probabilità di successo ovunque siano realizzate?

La risposta a questa domanda è no!

Immaginate di essere un brillante designer di automobili argentino che decide di iniziare una produzione di auto supersportive senza compromessi.

Valutate che esiste un'opportunità, che possono essere sviluppate tutte le capacità interne necessarie a sfruttarla.

Non rimane che localizzare la produzione e cominciare. Ma dove?

Parte della risposta forse era già nell'analisi interna in merito allo sviluppo delle necessarie capacità, ma non è detto...

Esistono ulteriori fattori locali atti a favorire, spesso in modo unico o decisivo, l'esecuzione di una strategia.

L'intima comprensione di tali fattori, che potremmo definire di contesto o locali, è utile a guidare le scelte strategiche delle aziende ma anche quelle delle amministrazioni pubbliche nel loro intento di favorire la diffusione del benessere delle comunità alle varie scale di competenza.

FONDAMENTI DI STRATEGIA DELLO SVILUPPO DEI SETTORI ECONOMICI

Senza addentrarsi in dettagli tecnici relativi alla realizzazione di una analisi esterna (*External Analysis*) applicata a specifici business, questo documento ha lo scopo di illustrare e analizzare con la dovuta sintesi ma, auspicabilmente, con sufficiente chiarezza, ulteriori condizioni esterne alle organizzazioni produttive, al livello locale e nazionale, atte a garantire alle stesse un vantaggio competitivo.

Si tratta di un insieme di fattori normalmente oggetto di un'analisi esterna alla scala locale denominata PESTLE (*Political, Economic, Social, Tecnological, Legal, Environmental - Analysis*) atti a spiegare perché la stessa strategia attuata in un paese o in una regione dello stesso ha più probabilità di successo che altrove.

La discussione intorno al vantaggio competitivo delle nazioni e quindi alla pianificazione strategica dello sviluppo economico al livello istituzionale, troppo spesso tradotta in misure scarsamente organiche o addirittura controproducenti nell'ambito dei cosiddetti piani di politica industriale, attraversa oltre due secoli a partire dalla pubblicazione del celebre saggio di Adam Smith noto come "The Wealth of Nations" (Smith 1776), passando per gli studi di David Ricardo (Ricardo 1817), per finire con contributi meno noti ma di estremo valore quali l'illuminante "The Competitive Advantage Of Nations" (Porter 1990) ad opera di colui che è unanimemente considerato il padre del management strategico: Michael E. Porter.

Sul lavoro di quest'ultimo, principalmente incentrato sull'analisi esterna e che prosegue tutt'oggi con rilevanti contributi ed analisi sui cluster produttivi alla scala urbana e regionale (Porter, *Clusters and the New Economics of Competition* 1998), è largamente basata la discussione che segue.

Indipendentemente dalle strategie delle singole imprese, quando pensiamo a determinati settori o segmenti di mercato li colleghiamo automaticamente a determinati paesi.

Nel caso dei cosmetici la mente va automaticamente alla Francia, così come, parlando di automobili economiche e affidabili, il pensiero va al Giappone.

Analogamente, non v'è dubbio che la Germania eserciti una leadership abbastanza indiscussa nei segmenti medi e alti del mercato automobilistico.

L'Italia e la Francia sono poi automaticamente associate ai beni alimentari di alta qualità, così come la Cina alla produzione di hardware o gli Stati Uniti al software e alle università di maggior prestigio.

Tali associazioni hanno spesso una valenza che potremmo definire bidirezionale in quanto non solo identificano le nazioni per i loro settori di punta ma sono in grado di influenzare le scelte di localizzazione delle aziende.

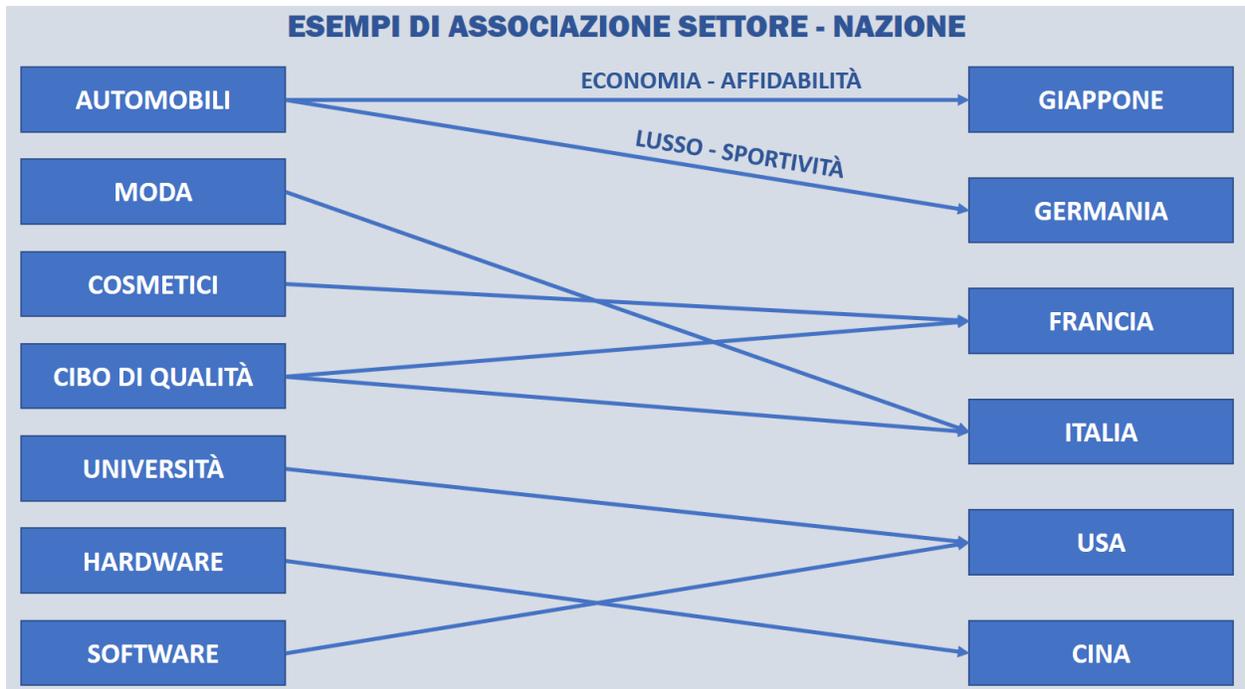
Quale produttore di capi di abbigliamento di lusso sceglierebbe paesi diversi da Italia, Francia o eventualmente Inghilterra per localizzare le proprie manifatture?

I capi di abbigliamento dei brand di maggior prestigio del più noto produttore statunitense sono per lo più prodotti in Italia.

L'associazione 'paese di produzione' ↔ 'settore di mercato' è talmente consolidata nella mente del consumatore che il primo può contribuire in maniera determinante ad accrescere la *brand-equity*, ovvero il valore del marchio, che, per molte produzioni, quali l'abbigliamento di lusso nel caso dell'Italia o gli orologi esclusivi nel caso della Svizzera, è indubbiamente incrementato dal paese di origine.

La figura seguente riporta una serie di associazioni comuni tra settori di mercato e nazioni.

FONDAMENTI DI STRATEGIA DELLO SVILUPPO DEI SETTORI ECONOMICI



Come detto, l'analisi delle cause all'origine di tali posizioni di dominio e, come vedremo, delle sinergie tra tali cause, è assai rilevante al fine di indirizzare tanto le strategie di localizzazione e sviluppo delle aziende, quanto le politiche di sviluppo nazionale, regionale o addirittura municipale.

I governi, infatti, non possono ignorare i principi e le dinamiche che influenzano lo sviluppo dei settori di mercato, non soltanto per facilitarle, o quanto meno non ostacolarle, ma anche al fine di orientare in modo economicamente sensato gli investimenti e l'allocazione di risorse in genere.

L'associazione settore \leftrightarrow nazione è talmente forte e automatica dunque nella mente dei consumatori da determinare una diretta concorrenza del paese di produzione alla formazione del valore di un marchio (*brand*), tanto che un cosmetico prodotto in Cina non può essere posizionato sul mercato come uno "made in France", lo stesso dicasi per un'automobile prodotta in India rispetto ad una tedesca.

Tali sono gli effetti di quello che, in accordo con Michael E. Porter, chiameremo il Vantaggio Competitivo delle Nazioni, l'indagine sull'origine del quale è oggetto del prosieguo del presente testo.

IN BREVE

Il primo saggio che teorizza l'esistenza di relazioni tra fattori esterni o di contesto (nazionali) e lo sviluppo di determinati settori dell'economia è: "The Wealth Of Nations" di Adam Smith (1776). In esso l'autore individua taluni importanti nessi tra i fattori esterni della produzione, le condizioni culturali, quelle geografiche e climatiche e l'azione dei governi da un lato, e il successo di determinati settori dell'economia dall'altro. Nel suo scritto Smith definisce e ridefinisce anche molte delle dimensioni dell'economia in modo del tutto attuale e fissa alcune delle basi per le azioni di politica economica identificando, come inevitabile in un'economia di mercato, il successo delle imprese con il benessere delle relative nazioni.

IL BENESSERE DELLE NAZIONI SECONDO LE TEORIE ECONOMICHE CLASSICHE

Sebbene in molti scritti del passato si rinvenivano riferimenti a singole abilità tipiche di diversi popoli o alle loro possibilità o punti di forza derivanti dalle caratteristiche geografiche delle loro terre o dalle risorse naturali in esse disponibili, il primo saggio economico che presenti una discussione sistematica intorno al benessere delle nazioni è certamente quello noto come "The Wealth of Nations" di Adam Smith, normalmente tradotto in "La Ricchezza delle Nazioni", il cui titolo è in realtà: "Indagine sulla Natura e sulle Cause del Benessere delle Nazioni" (Smith 1776).

Esso si compone di 5 libri:

1. Efficienza Economica e Fattori della Produzione
2. L'Accumulazione di Capitale
3. Il Progresso della Crescita Economica – sul progresso dell'economia nelle nazioni.
4. Teoria e Politica Economica
5. Il Ruolo del Governo

Il primo libro introduce alcuni importantissimi e, per l'epoca, estremamente innovativi concetti relativamente all'idea di ricchezza di una nazione delineando il concetto di Prodotto Interno Lordo quando precedentemente la ricchezza di un paese era stata sostanzialmente definita come la disponibilità di materie prime e preziosi.

Con il celebre esempio della produzione di spilli, Smith sostiene invece l'importanza del lavoro, della sua specializzazione e dell'organizzazione interna alle imprese ai fini dell'efficientamento delle produzioni, ed è favorevole all'apertura degli scambi tra paesi.

Il primo libro individua dunque i tre fattori fondamentali della produzione in Lavoro, Capitale e Terra. L'elemento Terra deve ovviamente intendersi in senso allargato comprendendo le condizioni geografiche, pedologiche e climatiche che poi ne determinano la vocazione per taluni usi anziché per altri.

La vocazione delle Terre è utilizzata per spiegare alcune rilevanti implicazioni di carattere sistemico a sostegno delle teorie di Smith che riguardano essenzialmente la relazione tra specializzazioni regionali e apertura dei mercati.

Non essendovi alcuna ragione logica per produrre uve in Scozia, ove tale produzione costerebbe trenta volte quello che costa in Francia con dubbi risultati qualitativi, è bene che tale produzione avvenga in climi e suoli più adatti e a costi molto più ragionevoli in modo che tale prodotto, o suoi derivati, possano costare meno anche come fattori della produzione allorquando debbano essere acquistati oltre Manica.

Poco meno di un secolo prima di Marx, Smith parla del capitale, ma ancor più del lavoro, come fattori fondamentali della crescita economica e si diffonde in merito al necessario giudizio che deve

FONDAMENTI DI STRATEGIA DELLO SVILUPPO DEI SETTORI ECONOMICI

informare la spesa pubblica affinché essa, attraverso una eccessiva tassazione, non riduca la capacità degli imprenditori di finanziare la propria crescita.

Smith sostiene che, in una economia di mercato, la crescita può essere alimentata solo attraverso l'incremento del numero di lavoratori oppure tramite l'aumento della loro produttività.

La produttività, a sua volta, può essere incrementata solo tramite una migliore organizzazione del lavoro e una oculata gestione del capitale oppure attraverso l'acquisizione di macchinari più efficienti o in maggiore quantità.

Queste ultime opzioni implicano indubbiamente un'adeguata disponibilità di capitale.

Maggiore è il capitale disponibile più elevata è la capacità di automazione delle attività.

Altre importanti considerazioni circa i tassi d'interesse o la classificazione degli utilizzi del capitale, seppur importanti e in larga misura ancora attuali, assumono minore rilievo ai fini di questa discussione.

Il terzo libro è principalmente incentrato sui modelli di crescita interni, con un'ampia discussione sul rapporto tra città e zone rurali o agricole.

In esso, Smith teorizza il ruolo centrale dell'agricoltura quale prerequisito per il benessere delle nazioni. Se è inutile diffondersi oggi sulle ragioni alla base di tale posizione, è importante sottolineare che essa è stata il fondamento di molti modelli economici moderni, compreso quello italiano, fino agli anni quaranta del secolo scorso incidendo in modo significativo sulle sorti delle economie dei paesi per molti anni.

Mentre altri paesi come la Germania hanno precocemente privilegiato la crescita industriale e ancora oggi si giovano dei vantaggi prodotti da tale scelta.

Il quarto libro Smith introduce alcuni dei temi più attuali delle sue teorie quali i benefici economici e quindi sociali derivanti dall'ampliamento dei mercati e l'importanza della vocazione delle terre e la specializzazione delle relative lavorazioni.

In esso egli si diffonde ulteriormente sugli effetti dannosi delle barriere tra mercati che limitano l'efficienza di quei paesi che con essi intendono difendere la propria competitività.

Ci vorranno molti anni perché le idee di Smith in merito ai vantaggi dei liberi scambi tra paesi facciano breccia nel pensiero politico di molti paesi occidentali.

Nel quinto libro del suo saggio A. Smith tratta in modo illuminante ed attuale del ruolo dello Governo, che deve innanzi tutto garantire difesa, sicurezza e giustizia, anche come condizioni imprescindibili dello sviluppo economico, poi i servizi, le infrastrutture e, con una visione comunque molto progressista per l'epoca, l'educazione.

Smith analizza dunque le condizioni necessarie allo sviluppo economico di un paese considerando quest'ultimo, com'è logico in una economia di mercato, una conseguenza dello sviluppo economico delle sue attività produttive.

Molte delle sue considerazioni sono ancora sorprendentemente attuali, e alcune di esse hanno addirittura acquisito maggiore rilevanza, altre invece hanno perso forza nel corso dei decenni in ragione di nuove evidenze meno spiegabili sulla base delle stesse.

IN BREVE

Nonostante molti dei principi con esse introdotti siano ancora attuali, le teorie economiche classiche non sono sufficienti a spiegare le moderne dinamiche dello sviluppo di interi settori economici.

Basato su un esteso studio di casi reali, il Diamond Model di Porter riassume gli ingredienti necessari allo sviluppo dei settori economici sia come elementi individuali che come fattori autocorrelati.

La competizione interna ha generato settori d'eccellenza come quello automobilistico tedesco o quello calzaturiero italiano.

La crescita di tali settori ha portato allo sviluppo di produzioni correlate o di supporto dalle quali è stata a sua volta ulteriormente alimentata,

La dimensione, ma ancor più la qualità, della domanda domestica sono alla base del vantaggio competitivo dei settori produttivi.

Altri fattori esterni della produzione, quali infrastrutture fisiche e digitali e la facilità nel reperimento di competenze, costituiscono un ulteriore fonte di vantaggio competitivo.

Gli incentivi diretti e le misure protezionistiche dei governi, anziché accrescere la competitività delle aziende, hanno limitato la loro propensione al miglioramento. L'attività dei governi è tuttavia essenziale allo sviluppo di altre fondamentali condizioni di quella che Porter definisce la competitività delle nazioni.

IL VANTAGGIO COMPETITIVO DELLE NAZIONI NELL'ERA MODERNA

Seppure già Adam Smith aveva sottolineato in qualche modo la rilevanza dell'innovazione nella competitività delle imprese ponendo l'accento sull'opportunità di dotarsi quanto prima di macchine che agevolassero la produzione riducendo altresì il costo del lavoro, la visione classica della competitività era molto collegata alle risorse fisiche, a dotazioni estremamente tangibili.

Il capitale era sì visto come un mezzo per conseguire una maggiore capacità produttiva, e quindi economie di scala, ma soprattutto quale strumento per acquistare macchinari al fine di ridurre i costi di produzione.

All'inizio degli anni '90, sulla scorta di una importante e dettagliata serie di studi relativi a casi reali di distretti particolarmente competitivi in vari settori economici in diverse nazioni, il Prof. Michael Porter della Harvard Business School, probabilmente il più importante teorico dei moderni concetti di strategia applicati al management, dava alle stampe *"The Competitive Advantage Of Nations"* (letteralmente: "Il Vantaggio Competitivo delle Nazioni").

Sulle teorie e conclusioni in esso rappresentate è largamente basato il prosieguo di questo testo.

Il vertiginoso incremento nell'efficienza di trasporti e infrastrutture e dei meccanismi di distribuzione, nonché il surplus produttivo e la conseguente straordinaria crescita nel consumo di beni voluttuari, contribuivano ad incrinare in misura notevole anche teorie economiche e di geografia urbana ben più recenti di quelle di Smith come quella di Walter Christaller sulle località centrali (Christaller 1933).

Le teorie economiche classiche non si rivelavano in grado di spiegare fenomeni quali quelli oggi noti come distretti d'eccellenza, come quello delle calzature nella regione italiana delle Marche, o lo sviluppo di vantaggi competitivi in interi settori di mercato al livello nazionale ancor prima della globalizzazione, come nel caso dell'industria automobilistica tedesca e del suo indotto.

In entrambi i casi un'intensa competizione interna determinava la crescita diretta e la competitività domestica di operatori poi divenuti leader mondiali nonché un analogo sviluppo indiretto di produzioni correlate o di supporto delle

FONDAMENTI DI STRATEGIA DELLO SVILUPPO DEI SETTORI ECONOMICI

quali è seguita una internazionalizzazione di altrettanto successo.

Dovevano dunque esistere alcuni elementi, perlopiù esterni alle attività imprenditoriali, atti a condizionare, e addirittura determinare, il successo delle imprese.

Questi sono sintetizzati in modello detto *Porter's Diamond Model*.

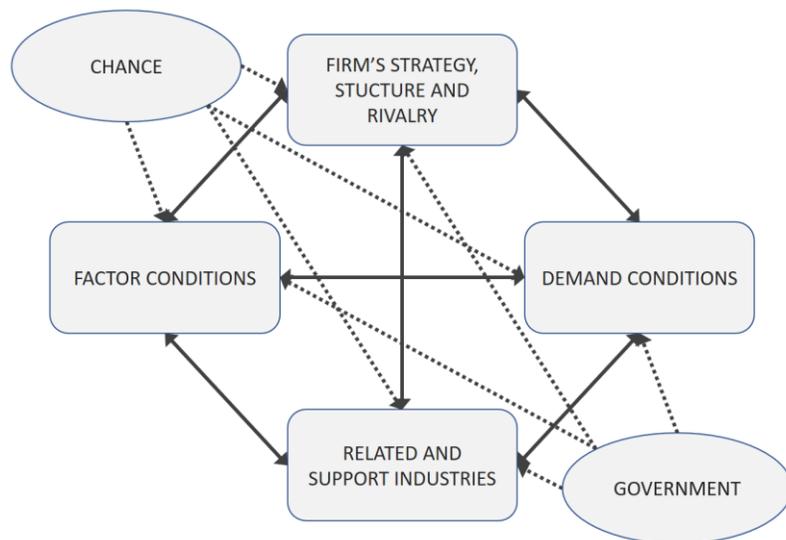
Dall'intima comprensione di tali elementi, della capacità degli stessi di influenzare il business e dalle loro interazioni in termini di sistema dipende, secondo tale modello, la capacità di un'organizzazione di crescere e prosperare in un contesto competitivo.

Nel prosieguo analizzeremo gli elementi del Diamond Model di Porter e le loro rilevanti interazioni come sistema.

IL DIAMOND MODEL DI PORTER

Gli elementi fondamentali dello sviluppo delle singole attività economiche secondo il modello di M. Porter sono:

- Contesto competitivo e struttura e strategia dell'azienda.
- Condizioni della domanda.
- Stato e presenza di produzioni correlate o di supporto.
- Condizioni dei fattori esterni della produzione.
- Influenza del Governo.
- Caso/fattori imponderabili.



Lo studio di Porter trae spunto proprio dall'osservazione di casi reali che smentiscono le convinzioni più istintive e consolidate in merito allo sviluppo delle attività d'impresa.

Una delle più importanti osservazioni riguarda gli effetti benefici della competizione anche alla piccola scala in presenza di un'adeguata struttura della domanda, che ha fatto crollare il naturale convincimento che i regimi di monopolio fossero funzionali a garantire un prospero, o almeno stabile, futuro agli operatori in grado di goderne.

Altro fattore che risulta essere un prerequisito per la crescita dei settori produttivi oggetto di osservazione, alimentando peraltro importanti sinergie bidirezionali, è costituito dalla presenza di produzioni correlate o di supporto.

Lo studio di Porter osserva infatti che le produzioni di maggior successo, tale da determinare una identificazione delle stesse con la nazione che le ospita, possono valersi del contributo ravvicinato di produzioni correlate, come nel caso del design o della lavorazione delle pelli per il settore calzaturiero, con il quale le prime intrattengono rapporti di stretta e stabile collaborazione e delle quali il secondo determina poi l'inevitabile successo.

È il anche il caso, sempre italiano, delle aziende della meccanica di precisione o di parti per il settore automobilistico, quali Brembo, Momo o Recaro, che hanno saputo approfittare dell'opportunità

FONDAMENTI DI STRATEGIA DELLO SVILUPPO DEI SETTORI ECONOMICI

costituita dal fatto di essere fornitori dei più prestigiosi produttori di auto sportive italiane, divenendo a loro volta brand di successo mondiale con specializzazioni di straordinario valore nei rispettivi settori.

Emerge poi l'importante correlazione fra natura e struttura dei fattori esterni della produzione (*Factor Conditions*) e settori di successo, per cui, ad esempio, l'Italia, al centro del mediterraneo e lambita dalle rotte delle navi cargo provenienti dai grandi porti asiatici, intercetta una parte assai esigua di tutte quelle merci destinate al mercato europeo (anche) perché non è dotata di adeguate infrastrutture per il trasporto terrestre soprattutto nelle aree retrostanti i propri porti.

È interessante notare che il primo modello di Porter non annoverava l'azione del Governo tra le forze determinanti ai fini dello sviluppo economico delle nazioni.

Una successiva formulazione del *Diamond Model* ha invece incluso tale elemento come influente ancorché non determinante.

Porter, come molti studiosi moderni che credono nell'economia di mercato, ha dovuto ammettere non tanto che l'azione del Governo possa essere determinante ai fini della creazione di sviluppo e prosperità, quanto che politiche non corrette e disordinate, o l'inazione, possano essere all'origine di straordinari e durevoli svantaggi competitivi.

Una volta analizzati gli elementi del modello di Porter è importante sottolinearne l'interdipendenza rimarcata nel grafico da frecce bidirezionali.

A tali correlazioni, fondamentali ai fini della comprensione del modello, è dedicata una breve discussione a seguito dell'illustrazione dei singoli elementi.

STRATEGIA, STRUTTURA E COMPETIZIONE DELLE AZIENDE

STRATEGIA

Le strategie che un'azienda può adottare per conseguire il successo dipendono come detto da molti elementi, non ultimo la struttura imprenditoriale e manageriale della quale si dirà nel seguito.

Tuttavia, la capacità di sviluppare strategie, oltre che dipendere da fattori esterni quali quelli in discussione, deriva dalla formazione degli imprenditori e del *top management*.

In tempi recenti si è sviluppata un'ampia discussione, incentrata soprattutto sulle *startup*, in merito alle differenze tra l'amministrare, ovvero il gestire il cosiddetto *business as usual*, e il formulare strategie.

Questa ha prodotto numerosi equivoci, falsi miti e semplificazioni eccessive ma avuto il pregio di delineare l'idea che il successo è il risultato di strategie ben formulate e altrettanto ben eseguite.

A tal proposito, in estrema sintesi, si può dire che, prima che il valore della singola strategia, conta la capacità di formulazione della stessa, quindi i paesi caratterizzati da una diffusa offerta formativa in tema di management strategico saranno verosimilmente caratterizzati da un rilevante vantaggio.

I distretti d'eccellenza poi contribuiscono in modo determinante alla diffusione di competenze di management strategico settoriali, riconducibili alla profonda conoscenza di specifici settori e alla tempestiva comprensione dei trend d'interesse.

Molto spesso nuove aziende sono fondate da fuoriusciti da aziende specializzate che hanno maturato notevolissime esperienze specifiche e/o possono apprendere dall'osservazione diretta dei migliori operatori del proprio settore.

FONDAMENTI DI STRATEGIA DELLO SVILUPPO DEI SETTORI ECONOMICI

Come sottolineato da Porter, la strategia di un'azienda può anche essere influenzata da strategie complementari, quali quelle delle istituzioni finanziarie, o da elementi caratteristici della cultura d'impresa tipiche del singolo paese, quali le politiche dei compensi al *top management*.

Su entrambi i fronti, ottiche di ritorno di breve periodo possono limitare la prospettiva delle aziende, focalizzandole sull'ottenimento di rapidi risultati piuttosto che su progetti più ambiziosi che implicino tempi d'attesa giudicati inaccettabili e/o troppo rischiosi. Sotto tali aspetti, i paesi caratterizzati da assetti proprietari stabili, piuttosto che istituzioni finanziatrici particolarmente aggressive, sembrano avere un vantaggio in termini di longevità delle imprese e stabilità dei loro risultati.

STRUTTURA

Per ragioni culturali ma anche collegate al contesto economico-finanziario, le aziende nascono e si sviluppano in modi differenti nei diversi contesti.

Esse assumono quindi diverse strutture organizzative e posizioni di origine culturale che determinano traiettorie di sviluppo generalmente eterogenee su base geografica.

Come esemplificato in modo estremamente efficace dal Prof. Porter, le aziende Italiane tendono tradizionalmente, per motivi dunque storici e culturali, ad essere sviluppate a partire dalle famiglie, mentre le aziende americane, per ragioni riconducibili ai contesti economico, educativo e finanziario, hanno strutture societarie che, a partire da un modesto numero di soci iniziali, diventano rapidamente complesse a causa del precoce ingresso di soci finanziatori di dimensione crescente.

Ciò rende le prime predisposte al successo in settori di nicchia e/o a vocazione artigianale generalmente caratterizzati da elevatissima qualità e produzioni di "piccola" scala, e le seconde naturalmente inclini a sviluppare business di portata globale.

Ovviamente, a ciò corrispondono dirette considerazioni sulla scalabilità dei rispettivi business.

Mentre quelli di nicchia, ad alta personalizzazione e gestiti al livello familiare, come quelli italiani, hanno difficoltà a reperire i mezzi necessari a finanziare la propria crescita, e ad accettare eventuali cessioni di parte della proprietà, e sono altresì generalmente riluttanti a reclutare top manager, seppure di grandi capacità, al di fuori dell'ambito familiare.

Le aziende americane sono invece naturalmente predisposte per la crescita, o *scale-up* per dirla con loro, e l'ingresso di specialisti reperiti, e spesso imposti, dai fondi di investimento.

Inoltre, le produzioni di nicchia in ambito alimentare, hanno un limite di crescita che insito nella estensione territoriale dei propri ambiti geografici.

La crescita delle stesse potrebbe dunque essere collegata a diversificazioni spinte della produzione in settori contigui o collaterali, impresa peraltro non semplice sul piano manageriale.

Ma esistono altri e diversi esempi.

Gli imprenditori tedeschi, per consolidata tradizione e formazione, sono inclini a concepire produzioni industriali.

Tali differenti inclinazioni e capacità, oltre a determinare la natura della crescita dei settori nazionali, contribuiscono a connotare le aziende di un paese influenzando non poco sulla percezione dei brand.

Esse devono essere tenute in debita considerazione tanto al livello politico, quando si valutano i potenziali effetti di misure atte a favorire lo sviluppo di questo o quel settore, quanto in una prospettiva imprenditoriale, allorquando si decida di intraprendere una qualunque strada.

Riguardo alle correlazioni tra struttura e potenziale di crescita delle attività imprenditoriali nei diversi settori, sebbene una completa discussione delle relative implicazioni richieda uno spazio ben più ampio e specifico del presente testo, si deve anzitutto considerare che se un elevato numero di attività relativamente piccole ma profittevoli deve considerarsi cosa positiva in funzione della distribuzione

FONDAMENTI DI STRATEGIA DELLO SVILUPPO DEI SETTORI ECONOMICI

della ricchezza, proprio la modesta dimensione espone le stesse a facili quanto accattivanti acquisizioni che spesso avvengono ad opera di soggetti stranieri.

Sempre riguardo all'Italia si vedano i casi emblematici di storiche aziende nei settori della moda e dei gioielli.

Ciò, se da un lato può potenzialmente portare ad incrementi occupazionali, non garantisce effetti positivi sul piano della distribuzione della ricchezza, in quanto, per tale aspetto, una nazione di lavoratori non equivale ad una di lavoratori e imprenditori.

COMPETIZIONE

In presenza di una adeguata domanda, la competizione interna è un prerequisito per il successo dei settori produttivi interessati.

Un'adeguata massa di consumatori esigenti, possibilmente caratterizzati da preferenze differenziate, determina la tendenza dei marchi a superarsi in termini di qualità e capacità di innovazione.

Dopo l'acquisizione di tutti i principali marchi automobilistici italiani, che allora dominavano il mercato domestico, la qualità della produzione del gruppo FIAT, che si concentrò sul mercato nazionale, toccò rapidamente i suoi minimi storici, spianando la strada alla crescita nello stesso dei marchi stranieri.

I ripetuti problemi di affidabilità e la scarsa capacità di innovazione, anche sul piano del design, determinarono impatti negativi durevoli sulla reputazione dei marchi.

Analoga sorte fu seguita dal gruppo General Motors negli Stati Uniti.

Tali esempi sono emblematici della rilevanza della competizione nella spinta al miglioramento degli operatori di un determinato settore economico.

CONDIZIONI DELLA DOMANDA

Sempre basandosi sull'osservazione, è possibile concludere che lo sviluppo delle aziende è direttamente correlabile con la qualità e, in misura minore, la dimensione della domanda.

Il fatto che esista una domanda e che essa abbia rilevanti dimensioni è sicuramente un prerequisito per lo sviluppo di un determinato settore economico.

Tuttavia, la mera presenza di una adeguata domanda non spiega le importanti differenze nella qualità dell'offerta che poi determinano il vantaggio delle aziende che offrono beni e servizi di maggior livello nella competizione su scala globale.

L'osservazione di segmenti di mercato e casi reali ha portato a concludere che da un lato la qualità della domanda domestica implica la necessità da parte delle attività economiche di proporre prodotti sempre più raffinati, stimolando una continua innovazione e quindi alimentando la capacità stessa di innovare, dall'altro, la differenziazione della stessa, favorisce la nascita di produzioni sempre più personalizzate in funzione delle specifiche esigenze dei vari segmenti di utenza o clientela.

È evidente che esistono importanti correlazioni tra qualità, dimensione e differenziazione della domanda.

Una domanda differenziata in un mercato troppo piccolo può difficilmente determinare la crescita di produzioni altamente differenziate nell'ambito dello stesso senza una rapida internazionalizzazione.

Inoltre, a determinare le condizioni della domanda e quindi lo sviluppo dei settori produttivi, assumono particolare rilievo elementi quali l'istruzione e il reddito disponibile degli utenti o clienti costituenti i segmenti mercato, il che delinea evidenti correlazioni con altri componenti del modello di Porter quali Condizione dei Fattori Esterni della Produzione (*Factor Conditions* - Know-How e livello di istruzione in genere) e Azione del Governo (Politiche Fiscali - reddito disponibile - e dell'Istruzione).

FONDAMENTI DI STRATEGIA DELLO SVILUPPO DEI SETTORI ECONOMICI

PRODUZIONI CORRELATE E DI SUPPORTO

Anche l'identificazione di questo elemento del Diamond Model di Porter dipende dall'osservazione di numerosi casi di studio.

Non soltanto lo sviluppo di determinati settori industriali o manifatturieri, quali quello calzaturiero nella regione italiana delle Marche, avviene grazie alla presenza in un'area geografica limitata di un gran numero di produzioni di supporto, come la lavorazione delle pelli o il design di moda e accessori.

Il particolare successo di determinate produzioni o servizi determina spesso la nascita di tali produzioni di supporto ad essi direttamente correlate, come nel caso della meccanica di precisione o della componentistica per auto nelle immediate vicinanze di produzioni automobilistiche.

Lo sviluppo di produzioni correlate e di supporto nella stessa area geografica è collegato a varie cause. Le aziende possono tendere a rimanere focalizzate sulla propria attività primaria o originaria (calzature, automobili, ecc.), piuttosto che integrare tutte le produzioni necessarie alla creazione prodotto finito, in quanto queste richiedono spesso competenze completamente diverse, oppure semplicemente per mancanza di mezzi o anche perché, specialmente in tempi recenti, molti esperimenti di integrazione verticale si sono rivelati dannosi tanto per le attività integranti quanto per quelle integrate.

Ciò si verifica sia perché l'attività integrante vede la produzione di supporto come accessoria e quindi cessa di svilupparne l'autonoma attività tanto in altri settori quanto come fornitrice dei competitor, sia in quanto risulta spesso difficile scalare e integrare le capacità manageriali relative a vari settori.

In ogni caso, in un mondo di produzioni e servizi sempre più complessi e raffinati, la vicinanza di produzioni correlate determina rapporti di partnership stabili che arricchiscono le esperienze di ciascuna delle realtà facilitando una continua evoluzione dell'offerta da parte di tutti gli operatori che rimangono altamente focalizzati nei reciproci settori e per questo molto competitivi ed efficienti.

Tra le attività di supporto rivestono oggi particolare interesse quelle relative alla formazione, per cui è frequente assistere allo sviluppo di università e istituti di ricerca con un'alta specializzazione in campi propri delle produzioni d'eccellenza limitrofe.

Ciò innesca circoli virtuosi che giovano allo sviluppo di entrambe le realtà generando vantaggi competitivi dipendenti da un percorso e pertanto molto difficili da replicare.

CONDIZIONE DEI FATTORI ESTERNI DELLA PRODUZIONE (FACTOR CONDITIONS)

Con la definizione "fattori esterni della produzione", ci si riferisce a tutti quei mezzi, quali le infrastrutture, il cui assetto e sviluppo sfuggono al controllo della singola organizzazione produttiva.

Essi sono quei fattori della produzione esterni all'azienda che, quando gestiti dallo stato, giustificano il pagamento dell'imposta sul valore aggiunto.

I fattori esterni della produzione possono essere suddivisi in Risorse Fisiche e Risorse Umane.

Le Risorse Fisiche, che comprendono le condizioni ambientali in genere quali quelle climatiche e territoriali, includono le risorse naturali, le dotazioni infrastrutturali e i capitali.

Mentre gli elementi che qualificano le Risorse umane ai fini della presente analisi sono essenzialmente la quantità, il costo e le competenze o capacità.

Ovviamente le due classi di risorse non sono tra loro indipendenti, basti pensare che la configurazione delle risorse fisiche può influenzare in maniera determinante la disponibilità di risorse umane.

Infatti, pochi professionisti dotati di elevate competenze e quindi di una rilevante capacità di scelta sono disposti a lavorare in paesi particolarmente inospitali dal punto di vista climatico o mal collegati in termini di trasporti.

FONDAMENTI DI STRATEGIA DELLO SVILUPPO DEI SETTORI ECONOMICI

LE RISORSE FISICHE

Negli ultimi decenni si è assistito ad una generale attenuazione del ruolo dello stato nella realizzazione di alcune infrastrutture (si noti che non tutte le infrastrutture sono realizzate o finanziate dallo stato nei vari paesi).

Le ferrovie Statunitensi sono di proprietà delle compagnie di trasporto ferroviario e, anche in Europa, a partire dagli ultimi venti anni, si è assistito alla progressiva privatizzazione delle infrastrutture digitali. Debbono considerarsi fattori esterni della produzione anche quegli elementi ambientali la cui configurazione non dipende né dal sistema produttivo né dall'azione del governo, quali le condizioni ambientali in genere, le quali possono influenzare in maniera determinante lo svolgimento delle attività produttive.

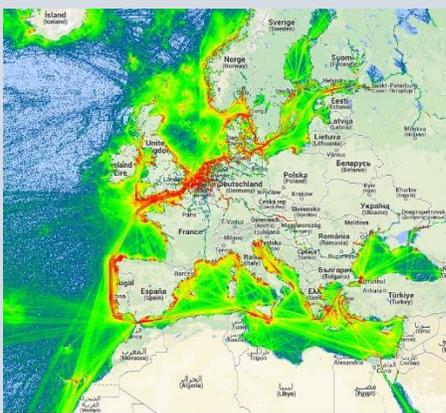
Una rete di trasporto ridondante ed estremamente efficiente è stata il prerequisito per lo straordinario sviluppo dei porti del nord Europa e delle attività di logistica e *supply-chain* ad essi connesse.

Essa ha di fatto aumentato la dimensione delle *trade-area* permettendo l'inclusione nelle stesse di un ineguagliabile numero di grandi centri urbani di Francia, Paesi Bassi e Germania (e tramite *transshipment* del Regno Unito), così alimentando lo sviluppo di porti e attività correlate o di supporto. Tali condizioni, oltre a sistemi generalmente favorevoli alle attività di impresa, hanno determinato lo stabilirsi nell'area nord-occidentale della Germania e dei paesi bassi di grandi operatori specialisti nei settori *supply-chain* e logistica determinando in tali settori un vantaggio di quell'area d'Europa estremamente difficile da eguagliare.

Basti pensare che, per approdare nei porti del nord Europa, i cargo oceanici percorrono oltre 2 giorni di navigazione in più rispetto a quelli che sarebbero necessari a raggiungere porti mediterranei quali quelli di Genova o Marsiglia per una maggiore spesa individuale variabile tra i cento e i duecentomila euro solo in carburante.

Eventuali competitor del sud Europa, nazioni o operatori, dovrebbero sostenere investimenti in infrastrutture e dotazioni estremamente rilevanti, ma soprattutto contare su *trade-area* altrettanto ricche in termini di ordinativi e esportazioni.

Ciò richiederebbe un importante sviluppo delle economie e delle produzioni non soltanto di Italia e Spagna, ma anche dell'area balcanica.



MAPPA DEL TRASPORTO NAVALE IN EUROPA

La mappa del trasporto delle merci evidenzia (in rosso) una notevole concentrazione dei traffici nei grandi porti del nord Europa: Rotterdam, Amburgo e Anversa.

Oltre alla particolare efficienza della rete infrastrutturale retrostante, grazie alle favorevoli condizioni ambientali e del territorio, la funzionalità dei porti è stata aumentata da una fitta rete di canali che facilitano le operazioni.

I porti del nord Europa non sono solo punti di arrivo delle merci, oggi prevalentemente dal far-east, ma anche di partenza da grandi paesi produttori quali principalmente Germania e Francia.

Grazie ad una rete di infrastrutture digitali particolarmente moderna ed efficiente, oltre che ad un ambiente generalmente favorevole all'insediamento di attività produttive e alla vicinanza di grandi aziende e università specializzate nello sviluppo e nell'impiego delle nuove tecnologie, Francoforte è rapidamente diventata la capitale Europea dei *data-center*.

FONDAMENTI DI STRATEGIA DELLO SVILUPPO DEI SETTORI ECONOMICI

Non a caso la Microsoft ha scelto di stabilire proprio nella città tedesca, già principale centro finanziario dell'area Euro, il suo più importante *data-center* per i servizi cloud.

CAPITALE

La disponibilità di capitali rimane uno dei fattori essenziali per lo sviluppo delle idee e del business. Negli Stati Uniti, dove nasce e risiede il maggior numero delle aziende più grandi e solide al mondo (escludendo per questioni di asimmetria regolamentare la Cina), il fabbisogno di capitali delle startup, spesso estremamente rilevante almeno in termini relativi, è garantito dalla presenza di un gran numero di investitori di grandi capacità tecniche e finanziarie, ciò nell'ambito di un sistema estremamente efficiente e collaudato sia sul piano giuridico che delle dinamiche di mercato.

Ovviamente, la reale disponibilità di capitale è indistricabilmente legata all'efficacia del sistema normativo e all'efficienza della giustizia, in quanto è difficile ipotizzare un agevole accesso a fonti di finanziamento, specialmente nel caso di nuove iniziative alle quali sono associati particolari rischi, laddove il recupero dei crediti o la tutela relativa al rispetto delle obbligazioni contrattuali siano resi dubbi o difficili, ove non impossibili, dalla complessità del sistema normativo e/o dalla lentezza di quello procedurale.

LE RISORSE UMANE E KNOW-HOW

Guardando al caso di Francoforte, in termini di effetti di sistema, con particolare riguardo alle attività correlate e di supporto, la presenza di un così elevato numero di centri per i servizi digitali, porterà con ogni probabilità un sostanziale sviluppo di tutte le attività di supporto, comprese quelle relative alla formazione di personale specializzato determinando un ulteriore rafforzamento della posizione della città nel settore.

In un'epoca di esasperata processazione dei materiali e delle informazioni, quindi di rapida evoluzione tecnologica e dei prodotti, specialmente nelle economie avanzate, la disponibilità di risorse umane qualificate o, seppure in misura minore, la capacità di attrarle o trattenerle, costituisce un'eccezionale fonte di vantaggio competitivo.

Soprattutto in termini di vantaggio competitivo infatti, il know-how delle risorse umane, in ragione della sua rarità e della crescente complessità delle competenze richieste dal mercato, è destinato ad assumere una crescente rilevanza.

Risulterà del tutto evidente che i business caratterizzati da elevata marginalità avranno minori difficoltà a localizzarsi in aree o paesi caratterizzati da un alto costo delle risorse umane, mentre le attività meno remunerative, che potremmo facilmente identificare con quelle caratterizzate da una scarsa processazione, prediligeranno naturalmente paesi con basso costo del lavoro.

Si noti che le due dinamiche sono autocorrelate, minori costi del lavoro alimentano e corrispondono normalmente a minore benessere e quindi minori livelli di istruzione, al contrario di quanto avviene in contesti caratterizzati da elevate retribuzioni. La prima dinamica diventa endemica nel momento in cui le aziende non localizzano nei paesi a più basso reddito le proprie sedi amministrative.

In termini di dinamiche di sistema dei fattori esterni della produzione con specifico riferimento al know-how si pensi alla professione emergente del *data-scientist*, professionista in grado di organizzare ed analizzare dati in modi del tutto nuovi.

La professione ha riportato in auge competenze quali quelle di matematici, statistici e attuari, che però necessitano di rilevanti aggiornamenti in tema di strumenti, metodologie e tecnologie.

FONDAMENTI DI STRATEGIA DELLO SVILUPPO DEI SETTORI ECONOMICI

Molte aziende sono già da tempo alla ricerca di *data-scientist* in quantità e qualità che il mercato del lavoro non può tutt'ora soddisfare.

Le università che hanno cominciato a formare per prime professionisti in tale settore, molto spesso perché localizzate in aree già caratterizzate da una elevata concentrazione di aziende richiedenti, saranno dotate di un vantaggio competitivo, così come le aziende che potranno relazionarsi con tali istituti. Entrambe le realtà contribuiranno mutuamente ad aumentare i reciproci vantaggi e a trasferirli alle relative comunità.

Tali virtuosi meccanismi di compenetrazione tra istituzioni accademiche e imprese, fondamentali per il reciproco aggiornamento, sono da sempre all'ordine del giorno in paesi, quali gli USA, che non a caso sono da sempre alla guida dei trend tecnologici e dell'innovazione in genere.

Dunque, il know-how delle risorse umane reperibili è una delle più attuali e potenti fonti di vantaggio competitivo per le economie moderne anche perché dipendente da un percorso fatto di sinergie e posizioni consolidate che si auto-alimentano.

IL RUOLO DEL GOVERNO

È innanzi tutto interessante notare come, tra gli elementi atti ad influenzare la competitività delle nazioni in una economia di mercato, la visione del ruolo dei governi sia quella che subisce le minori modificazioni nell'evoluzione del dibattito da Adam Smith a Michael Porter.

Entrambi gli autori, sulla scorta di analisi svolte in tempi molto diversi, concludono che le misure più istintive, basate perlopiù su sussidi diretti e politiche protezionistiche, ancorché popolari dal lato del consenso, rappresentano uno scellerato spreco di risorse pubbliche e producono effetti negativi già nel medio termine sia sui settori interessati che su quelli correlati.

D'altronde, una volta osservato che la competizione interna al mercato domestico determina un miglioramento della qualità e dell'efficienza delle produzioni, risulta del tutto evidente che misure protezionistiche, specialmente laddove protratte per lassi temporali che vanno oltre quanto può definirsi emergenziale, non possono che limitare la spinta delle organizzazioni produttive verso il miglioramento e il costante superamento dei livelli raggiunti, favorendo peraltro la naturale resistenza al cambiamento.

È altresì interessante notare come nella prima versione del *Porter's Diamond Model* il ruolo del Governo non fosse ritenuto uno degli elementi determinanti il Vantaggio Competitivo delle Nazioni.

A tal proposito si deve osservare che il celebre saggio dell'autore americano veniva scritto durante la presidenza Reagan, caratterizzata da una marcata deregulation del mercato statunitense i cui benefici effetti di breve periodo erano difficilmente discutibili.

Successive osservazioni sullo stato dell'industria automobilistica americana (e italiana) dopo anni di sussidi e politiche protezionistiche, così come il diffondersi di abusi di posizioni dominanti e i numerosi scandali e crack finanziari, hanno indotto molti teorici a riconsiderare le loro originarie idee circa la capacità di autoregolamentazione del mercato.

Il punto fondamentale comunque non cambia: in una economia di mercato il governo non può creare aziende o settori competitivi ma può favorirne successo e crescita attraverso una adeguata comprensione dei meccanismi e delle condizioni ad essi favorevoli.

Analogamente, i governi non possono indirizzare la crescita di settori favorendo solo alcune delle condizioni necessarie allo sviluppo degli stessi quali, ed esempio, lo sviluppo di interporti localmente efficienti, senza analizzare le altre condizioni esterne necessarie quali il tessuto imprenditoriale e le vocazioni locali.

FONDAMENTI DI STRATEGIA DELLO SVILUPPO DEI SETTORI ECONOMICI

“Ad eccezione di quanto può avvenire nei paesi in via di sviluppo, le sole misure di successo che un governo può mettere in atto sono quelle atte a creare un ambiente dal quale le aziende possano trarre vantaggi competitivi invece che quelle orientate ad influenzare direttamente i processi produttivi”. (Porter, *The Competitive Advantage of Nations* 1990)

In particolare i governi dovrebbero principalmente occuparsi dello sviluppo delle infrastrutture, garantire la certezza del diritto e l'efficienza della giustizia e assicurare la qualità dell'istruzione minimizzando per quanto possibile l'impatto della burocrazia e la pressione fiscale sulle imprese.

Il dibattito su dove si situi il limite tra una equilibrata regolamentazione e una dannosa sovra-regolamentazione è cosa dei nostri giorni.

INFRASTRUTTURE

Anche se attualmente prevale nel grande pubblico un'enfasi sullo sviluppo delle infrastrutture digitali, nel cui caso, specialmente nei paesi avanzati, l'influenza dei governi si estrinseca prevalentemente attraverso azioni regolamentari e autorizzative, lo sviluppo di infrastrutture fisiche – strade, oleodotti, elettrodotti ferrovie, porti e aeroporti – gioca ancora un ruolo assai rilevante per lo sviluppo delle nazioni.

Il traffico delle merci e delle persone è infatti destinato ad aumentare.

Ai governi il compito di sviluppare direttamente o facilitare lo sviluppo delle infrastrutture secondo un'ottica strategica, quindi destinando le risorse in base a priorità definite in ragione di un'accorta pianificazione.

ISTRUZIONE

Non è un caso che i termini competizione e competenza condividano il medesimo etimo.

Rispetto agli economisti classici, per i quali le risorse tangibili (terra, materie prime e macchine) avevano un peso dominante quali asset fondamentali dell'azienda, Porter pone un'enfasi estrema sull'istruzione e sul know-how quali ineludibili e addirittura principali fonti di vantaggio competitivo.

La posizione segue, e in parte anticipa, le risultanze di molti degli studi più recenti in materia di Management Strategico che hanno evidenziato come i vantaggi competitivi più durevoli e più difficili da replicare siano quelli sviluppati internamente alle aziende e direttamente riferibili alle risorse umane: know-how, cultura interna all'organizzazione, sistema di valori, *teamworking*, ecc.

D'altronde, viviamo, e vivremo sempre più, in un mondo basato su processazioni estreme dei materiali come delle informazioni.

La sofisticazione di tali processazioni segue trend vertiginosi, il che, già oggi, rende difficile a molte aziende il reperimento di competenze aggiornate.

Di qui il valore imprescindibile della formazione (continua) che deve essere garantita e preservata dalle istituzioni.

Pensiamo all'ingegneria genetica o agli *analytics*, settori nei quali oggi si fa fatica a trovare professionisti le cui competenze saranno superate tra pochi anni.

Al fine di competere su questo piano è fondamentale comprendere che il trasferimento di competenze non può prescindere dal tempo; per cui, in molti campi, docenti che siano stati brillanti ricercatori o professionisti e abbiano poi cessato di confrontarsi con il mercato e l'innovazione, saranno difficilmente in condizioni di trasferire competenze valide già dopo cinque, dieci anni.

Per gli stessi motivi, è necessario favorire la compenetrazione tra aziende e università.

FONDAMENTI DI STRATEGIA DELLO SVILUPPO DEI SETTORI ECONOMICI

GIUSTIZIA

Il corretto funzionamento di un'economia di mercato si basa sulla garanzia di rispetto delle regole e quindi sull'efficienza e la qualità dei sistemi giuridico e giudiziario.

La qualità della produzione normativa e dell'assetto istituzionale sono dunque elementi fondamentali a garanzia dell'equilibrio e dello sviluppo del sistema economico-finanziario.

POLITICHE FISCALI

Siccome il capitale, seppur ovviamente non come fattore autonomo, rimane uno degli elementi fondamentali per lo sviluppo delle aziende, tra i ruoli indiretti del governo c'è anche quello di assicurarsi che le aziende abbiano mezzi finanziari propri sufficienti a supportare crescita e innovazione.

La discussione in merito a tale punto può farsi abbastanza complessa ed è spesso distorta da visioni parziali o pretestuose a seconda di chi la conduce.

Certo è inconferente far riferimento alla sola tassazione diretta dei redditi d'impresa oppure alla sola imposta sul valore aggiunto quanto piuttosto al Total Tax Rate, il quale è pure un insufficiente elemento dell'analisi in presenza di rilevanti differenze in tema di regole di ammortamento o trattamento fiscale degli investimenti.

A parità di Total Tax Rate infatti, un paese che consenta alle proprie aziende di ammortizzare il costo di un'acquisizione o di rilevanti beni strumentali in 3 anni porrebbe le stesse in una posizione di vantaggio rispetto a loro competitor stranieri per i quali tale tempo sia di 5 anni.

Non è un caso, che il Total Tax Rate delle aziende americane sia uno dei più vantaggiosi al mondo così come le politiche fiscali in tema di investimenti e ammortamenti.

Ovviamente, un'azienda stabilita negli USA può anche contare su un mercato domestico estremamente vasto e eterogeneo quindi ricco di differenti segmenti ciascuno di notevoli dimensioni (*Demand Conditions* o Condizioni della Domanda).

BUROCRAZIA

La complessità della macchina burocratica e dei processi autorizzativi sono all'origine di numerosi gap in termini di competitività ove non di fenomeni di corruzione che a loro volta ledono lo stato di diritto spesso falsando le dinamiche competitive.

La tendenza di molti paesi, quali l'Italia ad una eccessiva parcellizzazione delle competenze autorizzative, associata ad una mancata garanzia di performance soprattutto in tema di tempistiche di evasione delle istanze di cittadini e aziende, è all'origine di gravi svantaggi competitivi per le imprese italiane.

Parte del problema è anche da ricercarsi nell'inadeguatezza delle competenze dei manager pubblici gran parte dei quali, pensiamo soprattutto al sistema sanitario, non è dotata di una formazione manageriale, non ha esperienza nel disegno di processi.

Altro elemento distorsivo dell'efficienza dei servizi pubblici è spesso costituito dalla diffusione di truffe e frodi ai danni dello stato (vedi tema dell'efficienza e della certezza del diritto - Giustizia), che porta ad una trasformazione dei processi di servizio pubblici in processi antifrode piuttosto che al servizio del cittadino e dell'impresa.

Insomma il tempo è un elemento fondamentale dell'attività d'impresa, il paese che sappia garantire snellezza e rapidità, soprattutto dei processi autorizzativi, sarà dotato di un vantaggio competitivo trasferibile alle aziende in esso stabilite.

FONDAMENTI DI STRATEGIA DELLO SVILUPPO DEI SETTORI ECONOMICI

I paesi avanzati, normalmente caratterizzati da elevata regolamentazione, dovrebbero cercare di concentrare i processi autorizzativi in capo al minor numero possibile di autorità o istituzioni garantendo tempi certi non solo attraverso regole chiare e procedure semplificate ma anche obbligando le amministrazioni al rispetto di performance minime.

SICUREZZA E TUTELA DEI DIRITTI E DELL'AMBIENTE

Una trattazione esaustiva della rilevanza di tali aspetti ai fini di garantire un ecosistema favorevole allo sviluppo delle attività economiche, turismo incluso, esula dagli scopi di questo testo, tuttavia è del tutto intuitivo che, in un paese che non garantisca la sicurezza degli scambi e delle persone, ne il rispetto di diritti fondamentali o una adeguata qualità della vita nel senso più ampio della definizione, le aziende avranno difficoltà a reperire risorse umane dotate quel know-how tanto fondamentale per lo sviluppo e il mantenimento di quelle *core competences* sulle quali debba basarsi il loro vantaggio competitivo.

Basti pensare alle costanti difficoltà incontrate delle organizzazioni internazionali per reperire esperti da inviare nelle zone meno sicure o le più inquinate del mondo.

Ecco quindi altri tre ambiti fondamentali nell'alveo dei quali, indipendentemente dalle capacità e dalle sinergie messe in campo dalle aziende, i governi giocano un ruolo fondamentale nella competitività di quello che è quanto mai correttamente definito il sistema paese.

Dunque, piuttosto che ipotizzare interventi diretti a distorcere o falsare le dinamiche di mercato, che come evidenziato, eccezion fatta per le norme a tutela della concorrenza, non hanno l'effetto di aumentare la competitività del sistema, un governo dovrebbe operare per rimuovere tutti gli ostacoli alla crescita delle aziende nazionali identificabili in capo a ciascun punto del modello di Porter.

I settori sui quali lavorare sono molti.

IL CASO O LA FORTUNA

Con il termine Chance ci si riferisce alla possibilità, al caso.

Ovviamente esistono fattori imponderabili, quali il verificarsi di calamità naturali o improvvise instabilità politiche, che possono avere effetti devastanti sulle sorti di interi settori produttivi e, in tali casi, la concentrazione degli stessi in cluster non rappresenta una caratteristica favorevole.

NATURA SISTEMICA DEL VANTAGGIO COMPETITIVO

Come accennato, i singoli elementi del modello di Porter sono tra essi correlati in maniera spesso bidirezionale costituendo un sistema.

Impatti su uno degli elementi del modello possono riverberarsi in modo marcato su più di un altro componente, basti pensare alle Condizioni della Domanda.

L'esistenza di una particolare domanda, la presenza di attività correlate o di supporto, l'accesso facilitato a know-how specialistici e/o l'esistenza di adeguate dotazioni infrastrutturali favoriscono e spiegano la concentrazione di attività concorrenti di grande successo in una stessa regione o addirittura in una stessa città.

Tale vicinanza induce un circolo virtuoso che accelera il miglioramento delle attività principali e di quelle correlate così aumentando il loro vantaggio competitivo nel tempo.

Di qui l'importanza dei *cluster* territoriali e delle caratteristiche dei loro ecosistemi.

In ragione di quanto esposto e sempre a proposito di natura sistemica degli elementi del Diamond Model, contrariamente a quanto ipotizzabile e in larga parte sperimentato nel caso di generiche attività

FONDAMENTI DI STRATEGIA DELLO SVILUPPO DEI SETTORI ECONOMICI

economiche, si osserva che la presenza di infrastrutture di trasporto efficienti non favorisce la dispersione territoriale delle produzioni concorrenti di grande successo né di quelle correlate o di supporto. La tendenza alla concentrazione in piccole aree geografiche è accentuata nel caso di operatori che abbiano raggiunto una scala globale.

IN BREVE

Favorire la creazione di cluster territoriali di aggregazione di produzioni correlate o di supporto può dunque essere considerato un compito primario della pianificazione urbanistica.

Esso non va confuso con azioni di indirizzo velleitarie e indipendenti dall'osservazione in merito alla vocazione delle aree o a tendenze già manifestatesi.

L'aggregazione per cluster ha una elevata valenza in termini di efficienza energetica oltre che sinergica.

STRATEGIA E PIANIFICAZIONE URBANISTICA

Come accennato, gli studi di Porter sulla specializzazione dei distretti produttivi e sulle sinergie tra attività correlate (*Related and Supporting Industries*) si sono spinti alla scala urbana, alla quale non mancano esempi di concentrazioni a prima vista difficilmente spiegabili in un mondo di comunicazioni fisiche e digitali sempre più efficienti.

L'analisi delle sinergie e la mappa delle relazioni realizzata da Porter sui settori della lavorazione delle pelli e del fashion italiani o sulle istituzioni finanziarie in nord America non lascia adito a dubbi sul valore delle sue deduzioni in merito al fatto che la vicinanza tra attività produttive correlate facilita lo scambio di idee oltre che di merci e garantisca l'accesso a risorse umane specializzate così favorendo lo sviluppo e la specializzazione delle imprese.

La pianificazione urbanistica non può ignorare tali fenomeni varando piani che contrastino con le tendenze dianzi illustrate ma, al pari dell'azione del governo alla scala più ampia, non può pensare di determinare dinamiche di crescita che non siano già insite nelle necessità del tessuto produttivo e nell'assetto degli altri fattori esterni pena il fallimento e lo spreco di risorse pubbliche.

Una pianificazione urbanistica che non ascolti le istanze provenienti dal territorio è come minimo destinata ad essere disattesa.

Come nel fortunato e allo stesso tempo sfortunato caso di Roma, che un noto saggio del 1999 definiva efficacemente "La Metropoli Spontanea", frutto di una pianificazione prigioniera di posizioni precostituite, carente sotto il profilo tecnico e incapace di accettare il naturale evolvere delle cose molto più che di corruzione e insane influenze lobbistiche...

Oltretutto, fatto è che alle efficienze determinate per le aziende dalla concentrazione di attività affini in cluster, corrispondono vantaggi energetici, e quindi economico-sociali, altrettanto importanti anche alla scala urbana.

Infatti, al crescere della dimensione e della complessità di un sistema il suo fabbisogno energetico cresce ad un tasso maggiore.

Quindi, al fine di ridurre il fabbisogno energetico di un sistema urbano, non essendo spesso possibile, e nemmeno auspicabile, agire sulla dimensione, è possibile e necessario agire sulla sua complessità. Come?

Proprio concentrando le funzioni urbane come avviene da sempre nel mondo anglosassone nel caso delle city.

FONDAMENTI DI STRATEGIA DELLO SVILUPPO DEI SETTORI ECONOMICI

La concentrazione delle funzioni consente di indirizzare con forza gli investimenti infrastrutturali sia pubblici che privati aumentando l'efficacia e l'efficienza degli stessi e dei relativi servizi.

Al contrario, città che vedono disseminate le proprie funzioni urbane in modo più o meno casuale, vanno incontro a costi molto più elevati per qualsivoglia tipo di servizio.

Per quesiti o commenti contattare direttamente l'autore al seguente indirizzo email citando il titolo del documento: papers@cpsweb.it

FONDAMENTI DI STRATEGIA DELLO SVILUPPO DEI SETTORI ECONOMICI

BIBLIOGRAFIA ESSENZIALE

Christaller, Walter. 1933. *Die zentralen Orte in Süddeutschland*. Jena: Gustav Fischer.

Porter, Michael E. 1998. "Clusters and the New Economics of Competition." *Harvard Business Review*, November-December.

—. 1990. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.

Ricardo, David. 1817. *On The Principles Of Political Economy And Taxation*. London: John Murray.

Smith, Adam. 1776. *An Inquiry Into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. London: W. Straman and T. Cadeli.