

**Luca Pirolo**

# **La gestione d'impresa in una prospettiva relazionale**

Il ruolo del social capital  
nello sviluppo strategico aziendale

**FrancoAngeli**

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



# d, Gestione impresa

**Coordinatori:** *Matteo Caroli, Marco Frey e Gian Luca Gregori*

**Comitato scientifico:** *Gaetano Aiello, Carlo Boschetti, Americo Cicchetti, Guido Cristini, Giovanni Battista Dagnino, Augusto D'Amico, Renato Fiocca, Roberto Grandinetti, GianLuigi Guido, Tonino Pencarelli, Carlo Alberto Pratesi, Andrea Prencipe, Riccardo Resciniti, Enzo Rullani, Maurizio Sobrero, Annalisa Tunisini, Riccardo Varaldo*

Nasce una nuova collana di scienze manageriali che vuole promuovere le pubblicazioni (in italiano e in inglese) della comunità scientifica italiana, rispettando i parametri di selettività e peer reviewing che si sono ormai affermate a livello internazionale.

La collana si propone di valorizzare contributi alla scienza e alle tecniche del management che presentino caratteristiche di originalità sia dal punto di vista metodologico e scientifico, sia come apporti all'operatore pubblico e alle imprese in termini di elaborazione delle policies.

Secondo quanto ha recentemente scritto Clayton M. Christensen su *Harvard Business Review*, il "Management" è la professione più nobile se praticata bene, in quanto più di ogni altra professione aiuta altre persone ad apprendere e crescere, a farsi carico di responsabilità, vedendone riconosciuto il merito e contribuendo al successo del gruppo.

L'obiettivo ultimo dei docenti e degli studiosi di economia d'impresa nel loro complesso potrebbe essere quindi quello di proporre in modo rigoroso i risultati di elaborazioni e ricerche che formino e aiutino gli operatori pubblici e privati a gestire bene le loro organizzazioni, all'interno di un sistema economico in profonda trasformazione.

In questa prospettiva una particolare attenzione sarà dedicata nella collana alle problematiche di gestione del cambiamento, a livello delle imprese, con riferimento alle tecnologie, alle regole, ai sistemi organizzativi ed ai mercati allo scopo di tener conto delle diverse componenti e implicazioni delle trasformazioni in corso.

Saranno particolarmente graditi i risultati di ricerche su tematiche di frontiera, anche in una prospettiva di contaminazione disciplinare delle scienze manageriali, sempre più aperte all'apporto di approcci metodologici innovativi.

Sarà infine apprezzata la contestualizzazione in una visione internazionale degli studi e ricerche presentati che dovrebbero comunque nel loro complesso consentire di comprendere e valorizzare le specificità delle imprese italiane nella competizione internazionale.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Luca Pirolo

# **La gestione d'impresa in una prospettiva relazionale**

Il ruolo del social capital  
nello sviluppo strategico aziendale

**FrancoAngeli**

*Grafica della copertina:* Elena Pellegrini

Copyright © 2013 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

# Indice

<b>Prefazione</b> , di <i>Franco Fontana</i>	pag. 7
<b>Introduzione</b>	» 9
<b>1. L'evoluzione dei paradigmi strategici e il ruolo delle relazioni nel vantaggio competitivo aziendale</b>	» 15
1.1. Eterogeneità e competizione	» 15
1.2. L'approccio Industrial Organization e la Scuola del Valore	» 16
1.3. L'approccio Resource-based	» 21
1.4. L'approccio basato sulle Dynamic Capabilities	» 26
1.5. L'approccio Knowledge-based	» 30
1.6. La Relational-based View e lo Strategic Network Approach	» 36
1.7. Nuove prospettive nell'analisi strategica (cenni)	» 39
1.8. Le determinanti della competizione: conoscenza e relazioni	» 42
<b>2. Il capitale intellettuale: dalle origini a leva strategica della gestione di impresa</b>	» 45
2.1. Il ruolo degli <i>intangibles</i> nella competizione aziendale	» 45
2.2. Il capitale intellettuale	» 48
2.2.1. Il capitale umano	» 50
2.2.2. Il capitale relazionale	» 53
2.2.3. Il capitale strutturale	» 55
2.3. La gestione integrata del capitale intellettuale	» 56
2.4. La misurazione del capitale intellettuale	» 59
2.5. Traiettorie di sviluppo	» 65
<b>3. Definizione e caratteristiche del social capital</b>	» 68
3.1. Le origini del concetto	» 68

3.2. Il social capital nell'ambito delle teorie neo-capitalistiche	pag. 73
3.3. Gli investimenti in social capital	» 76
3.4. Le unità di analisi del social capital	» 79
3.5. Le finalità del social capital	» 87
3.6. Rischi e benefici del social capital	» 90
3.7. Gli elementi del social capital	» 95
3.8. Traiettorie di sviluppo	» 99
<b>4. Social capital e nascita di nuove imprese in contesti locali</b>	» 107
4.1. Le basi del successo imprenditoriale: conoscenza e relazioni	» 107
4.2. Ruolo dei networks nelle performances degli start-up: la costruzione di un framework di riferimento	» 108
4.3. Social capital e nuove imprese: aspetti concettuali e problematiche di misurazione	» 113
4.4. Social capital e sistemi locali di imprese	» 118
<b>5. Lo schema di analisi e le ipotesi di ricerca</b>	» 124
5.1. Framework concettuale	» 124
5.2. Lo schema di ricerca e le problematiche di misurazione	» 130
5.3. Gli obiettivi della ricerca	» 138
<b>6. La ricerca sul campo e i risultati</b>	» 150
6.1. Introduzione	» 150
6.2. La scelta del contesto locale	» 151
6.3. L'analisi dei dati secondari disponibili: analisi strutturale del settore media	» 154
6.4. L'analisi dei dati secondari disponibili: analisi delle risorse del settore media e identificazione dei clusters di imprese	» 157
6.5. La raccolta ed elaborazione dei dati	» 162
6.5.1. La matrice delle imprese	» 163
6.5.2. La matrice del gruppo imprenditoriale	» 174
6.5.3. Le matrici dei clienti e dei fornitori	» 180
6.6. L'analisi dei risultati	» 181
6.7. Considerazioni finali e implicazioni	» 188
<b>Conclusioni</b>	» 191
<b>Allegato. Questionario per la raccolta dati</b>	» 195
<b>Bibliografia</b>	» 207

## Prefazione

Sin dagli albori della nascita della disciplina, buona parte degli studi di management si è concentrata sull'analisi delle fonti della competizione aziendale, alla ricerca di un *framework* concettuale in grado di spiegare il raggiungimento e il mantenimento di posizioni di vantaggio competitivo da parte delle imprese.

A partire dagli studi di matrice industriale, efficacemente sintetizzati nello schema struttura-condotta-*performance*, vari paradigmi e filoni di studio si sono succeduti nel tempo con l'obiettivo di investigare sul ruolo che diverse variabili possono esercitare nello spiegare il successo di un'impresa. In questo processo evolutivo, dopo aver analizzato il contributo dei fattori strutturali del settore in cui l'impresa opera, delle risorse e competenze di cui essa è dotata, delle sue capacità dinamiche e del complesso delle conoscenze a sua disposizione (solo per citare i principali filoni di studio), la letteratura manageriale ha rivolto l'interesse verso le relazioni inter-organizzative. Il complesso delle relazioni che legano un'impresa ad altri attori operanti nello stesso contesto competitivo può, infatti, fungere da facilitatore nel raggiungimento degli obiettivi aziendali. L'ipotesi di fondo, intorno alla quale si è sviluppata questa nuova prospettiva, risiede nell'idea che il processo di nascita e sviluppo delle imprese non è un fenomeno isolato, ma un avvenimento che si realizza in stretta connessione con un insieme di altri soggetti con cui l'impresa deve costantemente interfacciarsi.

La visione di un'impresa interrelata ad altri soggetti (fornitori, clienti, *competitors*, ecc.) non è del tutto nuova in letteratura; tuttavia solo più di recente si è assistito ad un tentativo di misurazione del capitale relazionale aziendale e del suo effettivo impatto sulle *performances* d'impresa. Il contributo di Luca Pirolo si inserisce in questo filone di studi. L'Autore, infatti, approfondisce con completezza di analisi ed efficacia espositiva i concetti di capitale intellettuale e sociale per poi focalizzarsi sulla problematica della loro misurazione.

Con questo obiettivo, dopo aver condotto in modo esaustivo ed efficace un attento processo di sistematizzazione della letteratura, il lavoro sviluppa un preciso modello concettuale per l'analisi dell'impatto che le grandezze oggetto di studio hanno sulla *performance* aziendale. Pregio di questo modello è lo studio multidimensionale del *social capital* di impresa che viene analizzato nelle sue dimensioni strutturali, relazionali e cognitive, consentendo così una piena comprensione di tutti i benefici che il suo sfruttamento può apportare alla gestione di impresa.

Il testo è poi completato da una ricerca empirica, volta a testare il modello di ricerca e le ipotesi di lavoro sviluppate.

Il risultato complessivo permette di trarre utili indicazioni a beneficio di imprenditori e *managers* per la gestione in chiave strategica del complesso di relazioni che l'impresa possiede.

*Prof. Franco Fontana*  
*LUISS Guido Carli*  
*Roma*

## Introduzione

La comprensione dei *drivers* esplicativi del successo aziendale è da sempre uno dei soggetti di ricerca più dibattuti e analizzati negli studi di strategia. Il fine dei ricercatori in tema di *strategic management* è, di fatti, quello di indagare sulle fonti del vantaggio competitivo aziendale, esplicitando il ruolo che diversi fattori possono avere nei processi di pianificazione della strategia a livello *business*. Il dibattito scientifico sul tema si è così arricchito di numerosi contributi e approcci che, pur condividendo l'obiettivo finale di analisi del vantaggio competitivo delle imprese, si contraddistinguono per la diversa attenzione che rivolgono a differenti fattori esplicativi di questo successo.

A partire dal tradizionale paradigma dell'*Industrial Organization* che ha avuto il merito di fornire una prima vera cornice di lavoro e un primo *set* di strumenti concettuali per l'analisi del contesto competitivo in cui le strategie aziendali vanno a concretizzarsi, vari autori e scuole di pensiero si sono avvicendati nell'analisi del tema, arricchendo la letteratura di numerosi e innovativi spunti di riflessione anche nella prospettiva manageriale. In questo percorso evolutivo del pensiero strategico, la letteratura più recente ha concentrato l'attenzione verso due fattori che, nella crescente pressione competitiva globale a cui sono soggette le imprese, sembrano dare un'efficace risposta alla domanda circa le fonti del vantaggio competitivo: la conoscenza e le relazioni.

La visione della conoscenza quale fonte del successo aziendale affonda le sue radici nella considerazione che le economie moderne sono sempre più basate sullo sfruttamento di risorse immateriali che – per le loro stesse caratteristiche – meglio si prestano ad operare come chiave di lettura della competizione in ogni settore economico. La conoscenza, in particolare, è vista come un importante *asset* su cui le imprese devono investire per incrementare il loro patrimonio di risorse e attivare percorsi di sviluppo organizzativo. È tuttavia universalmente riconosciuto che non tutta la conoscen-

za di cui un'impresa ha bisogno o può disporre trova origine all'interno dei confini organizzativi. Il contatto con l'ambiente esterno è quindi indispensabile per allargare il patrimonio di conoscenza di un'impresa. Fornitori, clienti, concorrenti e altri attori del contesto competitivo possono, così, essere visti come preziose fonti di nuova informazione e *knowledge* per l'impresa, da cui quest'ultima può attingere per attivare circoli virtuosi di sviluppo.

Ovviamente la capacità di assorbimento della conoscenza dall'esterno e la sua combinazione con il sapere interno richiedono a monte una forte competenza relazionale da parte dell'impresa che deve quindi essere in grado di gestire in chiave strategica quel complesso di rapporti con altre organizzazioni con cui deve interfacciarsi nella gestione quotidiana delle proprie attività e che costituiscono il suo patrimonio relazionale.

Lungo questa prospettiva entra in gioco – a fianco della conoscenza – una seconda fondamentale risorsa strategica dell'impresa: il suo *social capital*, inteso appunto come il complesso di relazioni che legano l'impresa ad altri attori e dal quale è possibile trarre benefici diretti. L'enfasi sul capitale sociale trova così giustificazione sul fatto che esso rappresenta un ulteriore *asset* competitivo su cui è possibile effettuare precisi investimenti volti ad ottenere vantaggi per l'impresa.

A partire da queste considerazioni, il presente volume si sviluppa lungo sei capitoli che ripercorrono gli aspetti logico-concettuali e gli strumenti gestionali attraverso i quali le risorse “conoscenza” e “*social capital*” possono essere sfruttate in chiave strategica nella gestione d'impresa. Nello specifico, il primo capitolo ripercorre, secondo un approccio solo in parte cronologico, le principali prospettive di indagine che si sono sviluppate in letteratura per spiegare i processi di costruzione e mantenimento del vantaggio competitivo aziendale. Nel disegno di questa sintesi sull'evoluzione del pensiero strategico viene posto in rilievo il ruolo che conoscenza e relazioni assumono nello schema esplicativo di ogni singolo approccio alla gestione di impresa, ponendo così le basi per lo sviluppo delle parti successive del lavoro.

Il secondo capitolo entra nel dettaglio dell'analisi del primo degli *assets* individuati e specificatamente nello studio del *knowledge* quale risorsa prioritaria del capitale intellettuale dell'impresa. A partire da una *review* sul ruolo assunto dalle risorse intangibili nella competizione aziendale, vengono così approfondite le leve gestionali e gli strumenti di misurazione del capitale intellettuale aziendale, fornendo una panoramica degli strumenti gestionali a disposizione delle imprese e delle traiettorie di sviluppo degli studi sul tema.

Oggetto del terzo capitolo è invece la teoria del *social capital* di cui sono enfatizzati rischi e benefici, unità di analisi e finalità. Il capitolo, in particolare, si sofferma sulle ragioni che spingono a considerare le relazioni dell'impresa come un vero e proprio capitale al pari di altre forme più tradizionali (quali ad esempio quello umano, quello economico-finanziario o quello strutturale) e sulle prospettive sviluppate in letteratura per il suo sfruttamento a fini del perseguimento degli obiettivi dell'impresa (visione *bonding vs bridging* del capitale sociale).

Il quarto capitolo introduce alla parte applicativa del lavoro, focalizzando l'attenzione verso i contesti locali quali aree concettuali per lo sviluppo di strumenti di misurazione del *social capital* di un'impresa. A partire, infatti, dai contributi offerti dalla letteratura distrettuale, un sempre crescente numero di autori ha affermato che un'efficace chiave di lettura della gestione di impresa è rappresentata dal contesto relazionale in cui essa si trova incastonata (prospettiva dell'*embeddedness*). I distretti industriali, i *clusters* e tutte le altre forme di aggregazione di impresa su base locale costituiscono quindi una preziosa fonte per lo studio applicato delle teorie della conoscenza e delle relazioni inter-organizzative. Per questo motivo, il lavoro sviluppa un preciso schema di analisi il cui *framework* concettuale, gli obiettivi della ricerca e le tecniche di misurazione sono illustrati nel capitolo cinque. Compito del capitolo cinque è anche l'illustrazione dettagliata delle ipotesi di ricerca successivamente testate sul campo.

Da ultimo, il sesto capitolo presenta i risultati di un'indagine empirica volta appunto a verificare le ipotesi concettuali sviluppate nei capitoli precedenti e a fornire linee guida per la gestione di impresa secondo la prospettiva relazionale. Vengono, infatti, delineate alcune implicazioni sia di natura manageriale e imprenditoriale, sia di natura industriale per indirizzare l'operato dei *policymakers*.

Il presente contributo è frutto di un lungo e intenso periodo di ricerca che trova le sue origini in alcuni anni fa. Durante questo periodo ho avuto modo di trarre beneficio dall'esperienza, dal contatto e dalla conoscenza di un elevato numero di persone, sperimentando così sul campo l'importanza dei *network* relazionali anche a fini di ricerca personale. Pur nell'impossibilità di ricostruire in modo puntuale questo percorso di ricerca, non posso non ricordare alcuni eventi e persone che hanno inciso profondamente su di esso, consentendomi di approfondire i temi e le problematiche affrontati in questo lavoro.

Il mio primo ringraziamento va al professor Franco Fontana – direttore della LUISS Business School – che di fatto ha dato inizio a questa mia

esperienza in campo scientifico e accademico. A lui devo la passione per la ricerca e l'insegnamento che ha saputo trasferirmi in anni di lavoro, sostenendomi costantemente sia dal punto di vista umano che professionale.

Il mio debito di riconoscenza va altresì esteso al professor Matteo G. Caroli con cui ho potuto condividere l'interesse per la ricerca scientifica in tema di marketing territoriale e fenomeni di agglomerazione di impresa su base locale. I primi anni di lavoro al suo fianco sono stati fondamentali per lo sviluppo del mio percorso di crescita.

Sono inoltre riconoscente alla professoressa Luciana Lazzeretti e a tutti i colleghi dell'università di Firenze per i preziosi spunti e occasioni di confronto durante gli anni del dottorato di ricerca. Altrettanto significati sono stati gli stimoli che ho ricevuto in occasione del mio periodo di studio presso il Dipartimento di *International Business* dell'Università di Uppsala in Svezia, dove ho avuto modo di apprezzare il sostegno professionale e umano del professor Mats Forsgren.

Molti spunti di riflessione e approfondimento teorico sono venuti dalla costante interazione con i colleghi dell'Università LUISS Guido Carli di Roma con cui ho condiviso buona parte del mio percorso professionale. Tra questi, non posso non ricordare il professor Paolo Boccardelli con cui, in anni di proficuo lavoro, ho instaurato un rapporto professionale e umano che è stato ed è tuttora di fondamentale stimolo al miglioramento e alla crescita; il professor Michele Costabile e il professor Andrea Prencipe per i loro costanti consigli e suggerimenti allo sviluppo professionale; il professor Luca Giustiniano e il professor Raffaele Oriani per i loro preziosi stimoli sia sul piano personale sia su quello della ricerca; la dottoressa Lucia Marchegiani, il dottor Enzo Peruffo e il dottor Francesco Rullani per gli insostituibili commenti a questo libro e tutti gli altri con cui il costante rapporto lavorativo costituisce una preziosa di motivazione.

Da ultimo, ringrazio i tre anonimi *referees* coinvolti nella revisione del presente volume. I loro preziosi suggerimenti, ricevuti durante la stesura finale del testo, hanno permesso un arricchimento dei suoi contenuti, ponendo nel contempo interessanti spunti di riflessione su cui orientare in futuro la ricerca scientifica sul tema del capitale intellettuale e del *social capital* d'impresa.

Ovviamente la responsabilità di quanto inesatto o incompleto fosse presente in questo libro resta a carico dell'Autore.

In conclusione, non possono non ricordare in questo lavoro la mia famiglia con cui negli anni ho maturato un debito di riconoscenza per il costante supporto e l'amore che mi sono stati sempre dimostrati.

A mia madre e mio padre mando tramite questo libro un messaggio semplice, ma che riassume il mio pensiero verso di loro: “vi voglio bene e senza di voi non sarei l’uomo che sono oggi”.

A Barbara e al nostro piccolo Tommy dedico ogni singola parola di questo libro, perché se è vero che il valore di un’impresa dipende dal *network* di relazioni che essa instaura con gli altri, il valore di una singola persona non può che dipendere dal valore delle altre persone con cui si relaziona e loro sono la mia risorsa di maggior valore.

*Luca Pirolo*  
*LUISS Guido Carli*  
*Roma*



# 1. L'evoluzione dei paradigmi strategici e il ruolo delle relazioni nel vantaggio competitivo aziendale

## 1.1. Eterogeneità e competizione

L'analisi dei contributi teorici offerti dalla letteratura internazionale sul tema dello *strategic management* mostra come l'eterogeneità costituisca la più frequente chiave di lettura del successo aziendale e della ricerca e sfruttamento di posizioni di vantaggio competitivo da parte delle imprese (Wernerfelt, 1984; Rumelt, 1984; Barney, 1991 e 2001; Peteraf, 1993). In effetti, ad una attenta analisi, appare evidente come i rilevanti cambiamenti che hanno attraversato la teoria e la pratica dei processi di pianificazione e implementazione strategica e i relativi contributi concettuali offerti da numerosi autori ruotino proprio intorno alla ricerca di una sempre più precisa chiave di lettura del fenomeno competitivo, in grado di spiegare le differenze esistenti tra imprese concorrenti.

A partire quindi dalle critiche mosse dalla *Resource-based View* al tradizionale paradigma di stampo industriale, vari filoni di ricerca hanno approfondito il tema dei processi strategici che conducono al successo aziendale. In questo percorso evolutivo del pensiero strategico, i contributi hanno via via mostrato una sempre crescente attenzione verso quei fattori comunemente definiti *firm-specific*, ossia caratteristici della singola impresa e difficilmente appropriabili o imitabili da parte dei concorrenti. La ragione di questa scelta è abbastanza evidente: questi fattori, infatti, proprio per la loro caratteristica di essere strettamente collegati all'impresa nella cui disponibilità sono presenti, costituiscono l'unica vera base esplicativa delle strategie aziendali e della sostenibilità del vantaggio competitivo che consentono di raggiungere. In altri termini, la relazione che si crea è tale per cui, riconoscendo che il valore dei fattori *firm-specific* resta elevato fin tanto che essi non escono dalla sfera di impiego aziendale, tali fattori rappresentano l'unica vera fonte di un vantaggio competitivo sostenibile e quindi sono meno soggetti a subire gli effetti degli attacchi concorrenziali.

Sulla base di queste considerazioni, la teoria aziendale ha quindi sviluppato interessanti riflessioni sullo sviluppo delle strategie d'impresa, soffermando l'attenzione su i vari fattori *firm-specific* a cui l'evidenza empirica ha dimostrato di riconoscere un ruolo determinante nel successo aziendale. In questa prospettiva il complesso delle relazioni che un'impresa intrattiene con altri *players* del proprio ambiente competitivo (fornitori, clienti, istituzioni, concorrenti, ecc.) costituisce un'interessante (e solo in parte esplorata) fonte di vantaggio competitivo. Le relazioni che un'impresa possiede, infatti, presentano in modo evidente quel fattore di specificità – o di idiosincrasia – che rende il loro valore strettamente connesso alla loro presenza all'interno dell'azienda. Inoltre, esse possiedono quei requisiti in termini di valore, unicità, inimitabilità e non appropriabilità che, come avremo modo di approfondire in seguito, la letteratura in tema di *Resource-based View* richiede alle risorse oggetto della *business strategy* e fonte di *performances* superiori rispetto a quelle registrate dai concorrenti.

A partire da queste considerazioni, nei paragrafi successivi verranno analizzati i principali filoni teorici sullo *strategic management* per mettere in rilievo, da un lato, il processo evolutivo che ha accompagnato gli studi di strategia nel corso degli anni e, dall'altro, il manifestarsi di un crescente riconoscimento verso il ruolo delle componenti intangibili del vantaggio competitivo aziendale e, in particolare, della conoscenza e del capitale relazionale.

## **1.2. L'approccio Industrial Organization e la Scuola del Valore**

È indubbio che, nella disamina dei vari approcci allo studio dello *strategic management*, un ruolo di primo piano deve essere attribuito al paradigma dell'*Industrial Organization* (IO), sia per il merito che ha avuto di essere di fatto il primo vero schema esplicativo delle *performances* aziendali (seppur con i limiti che verranno successivamente esplicitati), sia perché esso ha costituito per anni il principale *framework* di riferimento teorico e applicativo nello studio dei processi di pianificazione e implementazione strategica.

Va subito detto che l'approccio *Industrial Organization*, che a sua volta fonda le basi sulla cosiddetta Scuola di Harvard, risente fortemente del contesto culturale, legislativo ed economico in cui è stato ideato e successivamente sviluppato. Le caratteristiche istituzionali degli Stati Uniti, dove il paradigma prese inizialmente forma ad opera di alcuni economisti indu-

striali, hanno comportato di fatto la definizione di un modello di matrice strutturalista, dove la *performance* dell'impresa dipende dalla struttura del settore in cui essa opera. Più in dettaglio, partendo dai modelli di Mason<sup>1</sup> (1939 e 1957) e Bain (1956 e 1968), è possibile evidenziare una forte relazione tra la struttura del settore, il comportamento d'impresa e la *performance* aziendale, sottolineando quindi un legame principale di causalità tra struttura e *performance*. Si tratta, in altri termini, della concettualizzazione del noto paradigma Struttura-Condotta-*Performance* (SCP), secondo il quale, appunto, le caratteristiche strutturali del settore influenzano il comportamento strategico aziendale che, a sua volta, determina il livello di *performance* d'impresa (Scherer, 1970). Conseguenza di questo schema teorico di riferimento è l'esplicitarsi dell'attività di impresa nella ricerca di una posizione favorevole rispetto alle opportunità e alle minacce offerte dalle variabili settoriali del contesto di riferimento. L'obiettivo delle imprese è, di fatti, quello di creare una posizione difendibile, data la struttura del settore, cercando, nel contempo, di analizzarne l'evoluzione per sfruttare i cambiamenti, anticipando i concorrenti nella ricerca di un posizionamento in linea con il nuovo assetto.

La prima formulazione del paradigma SCP, pur se confermata da alcuni contributi empirici che hanno potuto evidenziare l'influenza sulle *performances* aziendali delle caratteristiche strutturali del settore, è stata soggetta a numerose critiche. Tra queste l'accusa di eccessivo determinismo del paradigma e la connessa rigidità causale sono sicuramente quelle più forti. L'esistenza di legami unidirezionali tra struttura del settore, comportamenti aziendali e risultati conseguiti, così come il prescindere, nell'analisi strategica, dai comportamenti delle singole imprese e dalle loro peculiarità sono gli elementi più critici del paradigma SCP.

La teoria strategica di matrice industriale ha prontamente risposto a queste critiche con l'introduzione di alcune varianti al modello originale. Sono state inserite ad esempio relazioni di bi-direzionalità tra le tre componenti del paradigma SCP, al fine di superare il problema del determinismo derivante da diretta causalità e ammettere la possibilità che imprese di maggiori dimensioni e dotate di *performances* finanziarie superiori possono, con il loro potere influenzativo, modificare almeno in parte (e a proprio vantaggio) le caratteristiche strutturali del settore in cui operano. Tuttavia, il vero

<sup>1</sup> È proprio intorno al lavoro di Mason (1939), fondato sull'analisi dei profitti di impresa quale funzione della struttura del settore, che tradizionalmente ruota il filone di studi noto in letteratura come Scuola di Harvard e che, a sua volta, ha dato avvio al sorgere dell'economia industriale.

salto di qualità dell'approccio di matrice industriale si è avuto solo quando la teoria si è arricchita dei contributi di Micheal Porter (1980, 1985 e 1993), dando vita alla cosiddetta Scuola del Valore<sup>2</sup>. All'Autore va riconosciuto il merito di aver fornito alcuni preziosi strumenti di analisi del contesto settoriale (modello delle cinque forze competitive e analisi dei raggruppamenti strategici di imprese) e di quello aziendale (schema della catena del valore e formulazione delle strategie competitive di *leadership* di costo e differenziazione) che di fatto hanno reso più concreta l'applicazione delle concettualizzazioni dell'approccio IO.

Porter, inoltre, giunge ad un grado di contestualizzazione maggiore rispetto a quella originale nelle relazioni tra struttura settoriale, comportamenti aziendali e *performance* d'impresa, affermando che la strategia aziendale identifica nella struttura del settore le condizioni che consentono all'impresa di ottenere un vantaggio competitivo, ossia il perseguimento, seppur in un orizzonte temporale provvisorio, di profitti superiori alla media conseguita dalle altre imprese concorrenti. In altre parole, il compito dell'impresa è quello di saper leggere e interpretare le caratteristiche fondamentali delle variabili che regolano la struttura del settore e di disegnare intorno ad esse una strategia in grado di consentire il raggiungimento di *performances* significative e superiori a quelle dei concorrenti.

<sup>2</sup> La denominazione di Scuola del Valore – assegnata agli studi di matrice porteriana – deriva principalmente dall'applicazione della catena del valore quale strumento per la realizzazione delle strategie a livello *business* e la ricerca di un vantaggio competitivo che nasce appunto dal valore dall'impresa. A fronte di tale ambizioso obiettivo, va tuttavia evidenziato come il concetto di valore, nei contributi di Porter (1980 e 1985) non trovi una piena formalizzazione, nel senso che non viene fornito un modello analitico in grado di quantificare economicamente questo valore. Studi più recenti, sviluppatasi per lo più in ambito finanziario ma con valenza manageriale, hanno invece concentrato l'attenzione sul tema, cercando proprio di formulare precise indicazioni per il calcolo del valore creato dall'impresa. La ragione di questa ricerca orientata maggiormente verso la concettualizzazione quantitativa del valore (in luogo di quella qualitativa) deriva da una doppia considerazione (Guatri e Bini, 2007):

- da un lato, la gestione di impresa richiede al *management* la fusione di competenze aziendalistiche, necessarie per cogliere negli aspetti sostanziali le capacità e le prospettive delle aziende, con competenze di finanza aziendale, utili per dominare nell'aspetto quantitativo temi e grandezze, quali tassi, moltiplicatori, premi e sconti, volatilità, sensibilità, ecc;
- da un altro, i risultati contabili non sono sufficienti a misurare ed esprimere la reale *performance* dell'impresa. Sempre meno, ad esempio, il dividendo è per l'azionista la componente dominante del rendimento del titolo. Il *management* deve perciò impegnarsi, in alcuni casi anche con fantasia, nel "creare" valore e a trasferirlo sui prezzi, in modo che l'azionista possa misurare e apprezzare il risultato ottenuto.

In questa prospettiva, e prendendo in esame le strategie competitive descritte dallo stesso Porter (1980), il ruolo del *management* aziendale può essere riassunto nella logica del “far meglio” dei concorrenti a partire dalle condizioni di contesto, dove meglio può assumere la connotazione di “fare in modo più efficiente” (da cui il perseguimento di obiettivi di *leadership* di costo) o quella di “fare in modo più efficace” (da cui la ricerca di un vantaggio di differenziazione).

Con l’obiettivo di fornire una visione integrata dei contributi dell’IO e della Scuola del Valore al processo di analisi strategica, la Figura 1.1 sintetizza gli strumenti di analisi sviluppati in questi contesti e i principali *outcomes* che derivano dalla loro applicazione.

Figura 1.1 *Industrial Organization* e Scuola del Valore: strumenti per l’analisi strategica e *outcomes*

	Strumenti di analisi	Outcomes
Struttura	Modello delle 5 forze competitive Raggruppamenti strategici di impresa	Redditività potenziale del settore
Condotta	Catena del Valore	Strategia competitiva dell'impresa
Performance	Analisi di Redditività	Redditività effettiva dell'impresa e vantaggio competitivo

Fonte: *elaborazione personale*

Come abbiamo avuto modo di evidenziare, il paradigma SCP e, più in generale, l’approccio IO sono stati soggetti a numerose critiche. A quelle già descritte in precedenza, in questa sede, date le finalità del lavoro che si vuole presentare, appare opportuno anche aggiungere l’assenza di una esplicita considerazione sul ruolo che le relazioni inter-impresa possono assumere nel processo strategico. L’approccio IO, infatti, non fa un diretto riferimento ai legami inter-organizzativi, presentando di fatto una concet-