

**Innovazione commerciale e crescita  
delle imprese nei settori tradizionali**

*Sandro Trento*





DISA

Dipartimento di Informatica  
e Studi Aziendali

2008/1

**Innovazione commerciale e crescita  
delle imprese nei settori tradizionali**

*Sandro Trento*



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI  
DI TRENTO

DISA WORKING PAPER

## **DISA Working Papers**

The series of DISA Working Papers is published by the Department of Computer and Management Sciences (Dipartimento di Informatica e Studi Aziendali DISA) of the University of Trento, Italy.

### **Editor**

Ricardo Alberto MARQUES PEREIRA    ricalb.marper@unitn.it

### **Managing editor**

Roberto GABRIELE    roberto.gabriele@unitn.it

### **Associate editors**

Flavio BAZZANA	flavio.bazzana@unitn.it	Finance
Michele BERTONI	michele.bertoni@unitn.it	Financial and management accounting
Pier Franco CAMUSSONE	pierfranco.camussone@unitn.it	Management information systems
Luigi COLAZZO	luigi.colazzo@unitn.it	Computer Science
Michele FEDRIZZI	michele.fedrizzi@unitn.it	Mathematics
Andrea FRANCESCONI	andrea.francesconi@unitn.it	Public Management
Loris GAIO	loris.gαιο@unitn.it	Business Economics
Umberto MARTINI	umberto.martini@unitn.it	Tourism management and marketing
Pier Luigi NOVI INVERARDI	pierluigi.noviinverardi@unitn.it	Statistics
Marco ZAMARIAN	marco.zamarian@unitn.it	Organization theory

### **Technical officer**

Paolo FURLANI    paolo.furlani@unitn.it

### **Guidelines for authors**

Papers may be written in English or Italian but authors should provide title, abstract, and keywords in both languages. Manuscripts should be submitted (in pdf format) by the corresponding author to the appropriate Associate Editor, who will ask a member of DISA for a short written review within two weeks. The revised version of the manuscript, together with the author's response to the reviewer, should again be sent to the Associate Editor for his consideration. Finally the Associate Editor sends all the material (original and final version, review and response, plus his own recommendation) to the Editor, who authorizes the publication and assigns it a serial number.

*The Managing Editor and the Technical Officer ensure that all published papers are uploaded in the international RepEc publication database. On the other hand, it is up to the corresponding author to make direct contact with the Departmental Secretary regarding the offprint order and the research fund which it should refer to.*

### **Ricardo Alberto MARQUES PEREIRA**

*Dipartimento di Informatica e Studi Aziendali  
Università degli Studi di Trento*

Via Inama 5, TN 38100 Trento ITALIA

Tel +39-0461-882147 Fax +39-0461-882124

E-mail: ricalb.marper@unitn.it

# **INNOVAZIONE COMMERCIALE E CRESCITA DELLE IMPRESE NEI SETTORI TRADIZIONALI**

**SANDRO TRENTO**

Gruppo ROCK (Research on Organizations, Coordination and Knowledge)

<http://rock.cs.unitn.it>

Dipartimento di Informatica e Studi Aziendali

Università degli studi di Trento

Via Inama, 5 - 38100 TRENTO

[sandro.trento@economia.unitn.it](mailto:sandro.trento@economia.unitn.it)

## **Abstract**

In questo lavoro si considera il ruolo delle innovazioni commerciali intese come marchio, spese in pubblicità, individuazione di nuovi canali distributivi etc. nella crescita delle imprese operanti in settori tradizionali. L'esperienza di rapida crescita di molte imprese come ad esempio IKEA mostra come le dinamiche virtuose, più che su puri avanzamenti tecnologici, siano in larga parte da attribuire ad appropriate strategie competitive incentrate sull'innovazione commerciale in grado di rafforzare il legame tra le imprese e i mercati serviti. Nelle politiche industriali quindi non sempre è appropriato puntare su incentivi alla sola innovazione tecnologica, nei settori maturi. Particolarmente interessante è l'esperienza dell'Agenzia NUTEK svedese che sostiene le innovazioni ad elevato impatto commerciale.

**Keywords:** innovation, firm's growth, factors of business success

**JEL Classification:** L11, L20, O30

# **MARKETING INNOVATION AND FIRM'S GROWTH IN TRADITIONAL INDUSTRIES**

## **Abstract**

In this paper marketing innovation such as branding, advertising investment, development of new distribution channels are analysed as strategic tools enabling firm's growth. Radical product innovation is more difficult in traditional industries. Successful competitive strategies in mature sectors (IKEA is a typical case) are often based on innovative marketing strategies which expand potential demand. These conclusion may have implications in terms of industrial policies. The Swedish experience of promoting marketing innovation expecially among SMEs is an interesting case to consider.

**Keywords:** innovation, firm's growth, factors of business success

**JEL Classification:** L11, L20, O30

*"Ikea has three choices when it launches into new markets. It could accept that they do things differently overseas and write off certain countries as unsuitable for expansion, it could compromise on what it believes in to make its offering more acceptable to foreigners, or it could stick to its guns and challenge local beliefs and tastes".*

## **1. Le difficoltà dell'industria italiana\***

A partire dalla metà degli anni Novanta, anche a seguito dell'abbattimento delle residue barriere internazionali, la competizione tra le imprese si è fatta sempre più serrata. Le imprese italiane specializzate nella produzione di beni tradizionali, e perciò più esposte alla concorrenza dei produttori localizzati nelle economie emergenti, hanno risentito in modo particolare di questa competizione e, soprattutto negli ultimi anni, hanno mostrato chiari segni di difficoltà. A partire dagli anni Duemila, l'attività manifatturiera italiana rivela un progressivo deterioramento (con una contrazione media annua di oltre un punto percentuale nell'intervallo 2000-2005), non solo rispetto ai decenni passati ma anche rispetto alle industrie della trasformazione tedesca (che mantiene un tasso medio di sviluppo dell'1,5 per cento) e francese (+1,2 per cento nell'intervallo). Dal 2000 inoltre, a fronte di incrementi medi del commercio mondiale del 5,2 per cento l'anno, l'Italia ha registrato in media un calo delle esportazioni di beni e servizi dello 0,6 per cento all'anno<sup>1</sup>. Negli stessi anni per di più, la competitività del nostro Paese, misurata dal tasso di cambio effettivo reale deflazionato per il costo unitario del lavoro, è scesa di circa il 17 per cento, contro una riduzione dell'8 per cento di quella francese e un incremento, seppure molto contenuto, pari allo 0,3 per cento, di quella tedesca. La quota di mercato mondiale di beni, a prezzi costanti, si è ridotta infine per i nostri esportatori dal 4.6 per cento nel 1995 al 2.8 per cento nel 2005, in misura maggiore rispetto a Francia e Germania.

Va osservato che il 2006 sembra costituire un anno di forte cambiamento. La produzione industriale infatti torna a crescere (2,4 per cento) dopo cinque anni di calo ininterrotto e le esportazioni aumentano non solo in valore ma anche in quantità. Se si analizza la redditività delle imprese negli ultimi anni si osserva un aumento della dispersione segno che in questa fase è in atto un processo di selezione che premia chi si ristruttura e penalizza chi resta passivo<sup>2</sup>. Le imprese italiane quindi hanno seguito politiche di ristrutturazione che ora iniziano a dare i primi frutti.

E' opinione diffusa infatti che le difficoltà sperimentate negli scorsi anni dalle nostre produzioni fossero riconducibili non solo a cause congiunturali ma anche a fattori strutturali che ostacolavano, ad esempio, il ri-orientamento dell'offerta verso i settori tecnologicamente più avanzati e riducevano i cambiamenti organizzativi e la capacità innovativa del sistema produttivo<sup>3</sup>. Nell'ultimo decennio l'economia italiana in effetti avrebbe raggiunto risultati molto deludenti in termini di crescita nonostante l'economia mondiale si sia sviluppata a tassi storicamente molto elevati. Questa nostra incapacità di cogliere le opportunità offerte da una domanda mondiale in forte aumento sarebbero legate anche al modello di specializzazione<sup>4</sup> orientato verso i settori tradizionali a basso contenuto

---

\* L'autore ringrazia Gaetano M. Golinelli, Guido Corbetta, Fabiano Schivardi ed Enrico Zaninotto per i commenti ricevuti su una precedente versione; Ornella Tarola per i numerosi suggerimenti.

<sup>1</sup> Fonte: dati AMECO.

<sup>2</sup> Uno studio recente del CSC sui bilanci di un campione di 12.888 società tra il 1996 e il 2004 evidenzia una diminuzione della redditività nel periodo in questione associata a un incremento della deviazione standard negli ultimi anni considerati cfr. CSC (2006).

<sup>3</sup> Si veda in proposito la *Relazione Annuale* della Banca d'Italia (2006).

<sup>4</sup> Tra il 1985 e il 1990 tutti i settori nei quali l'Italia deteneva vantaggi comparati hanno registrato un aumento della domanda mondiale a tassi più elevati rispetto a quello medio del commercio mondiale. Tuttavia, tra il 1996 e il 2001 l'Italia deteneva un vantaggio comparato solo in 4 tra i 15 settori più dinamici. Per di più, se il peso delle economie emergenti sul commercio mondiale è andato aumentando negli anni, gran parte dei paesi più avanzati ha modificato la struttura produttiva a vantaggio dei settori ad elevato contenuto tecnologico. L'Italia al contrario ha ulteriormente rafforzato le lavorazioni tradizionali, scontrandosi così con maggiore intensità rispetto ad altre aree europee con economie emergenti (Bugamelli, 2001).

tecnologico, per i quali la domanda mondiale è cresciuta a tassi inferiori rispetto a quelli medi e nei quali particolarmente rilevante è stato l'aumento di concorrenza dovuto all'ingresso sul mercato mondiale dei produttori localizzati in Cina e in altri paesi di recente industrializzazione. Allo stesso tempo, secondo molti osservatori, le imprese italiane soprattutto a causa della ridotta dimensione media avrebbero incontrato ostacoli nell'adozione e nello sfruttamento delle nuove tecnologie digitali<sup>5</sup>.

Questi fattori avrebbero avuto ripercussioni negative anche sulla dinamica negativa della produttività dei fattori a partire dalla metà degli anni Novanta<sup>6</sup>.

Se confrontata con la struttura produttiva degli altri paesi avanzati quella italiana si caratterizza com'è noto per la prevalenza di piccole e piccolissime imprese<sup>7</sup>. Le imprese italiane hanno una dimensione inferiore a quella media europea in tutti i settori (Pagano e Schivardi, 2004).

Questa generalizzata frantumazione del sistema industriale è probabilmente segno di ostacoli alla crescita di scala delle aziende italiane: in tutti i paesi le aziende nascono piccole ma in Italia più che altrove esse tendono a restare di dimensione ridotta. Le difficoltà di crescita delle aziende a loro volta possono contribuire a determinare la specializzazione settoriale, dal momento che lavorazioni ad alto contenuto tecnologico sono spesso caratterizzate da dimensioni d'impresa piuttosto ampie e che "un sistema produttivo nel quale le aziende non superano la soglia dei 50 addetti non può che specializzarsi in lavorazioni semplici, a bassa complessità organizzativa e a minore contenuto tecnologico, come sono appunto il tessile, il cuoio e le calzature, i prodotti per l'arredamento, i gioielli, e parti dell'industria meccanica, cioè il Made in Italy" (Bianchi *et al.* 2005, 21). Dunque, il modello di specializzazione italiano potrebbe essere in parte il riflesso degli ostacoli alla crescita della piccola impresa.

Il passaggio da lavorazioni semplici a lavorazioni più tecnologicamente complesse porta con sé un salto dimensionale, quindi di tipo quantitativo, per la necessità di ripartire su una scala più ampia i costi fissi in ricerca e sviluppo, ma anche un salto di tipo qualitativo perché è attraverso il ricorso a risorse umane diversificate e qualificate che l'impresa può introdurre sistemi organizzativi più complessi e utilizzare tecnologie più avanzate.

In secondo luogo, la dimensione ridotta delle nostre aziende potrebbe spiegare in parte la scarsa capacità di innovazione del sistema economico italiano, poiché sono tradizionalmente le grandi imprese ad attrarre lavoratori più qualificati e a destinare maggiori risorse ad attività di R&S.

Se la dimensione d'impresa è uno dei fattori che contribuisce a spiegare le deludenti performance di quest'ultimo decennio, rimane tuttavia da capire cosa incida su di essa. Da più parti la struttura del mercato dei fattori produttivi e dei beni finali, gli assetti istituzionali e finanziari sono stati oggetto di analisi<sup>8</sup> e ad essi, seppur con diverso peso, è stato attribuito il nanismo industriale del paese.

In sintesi, è diffusa l'opinione che per favorire un rilancio strutturale dello sviluppo dell'economia italiana sia necessario accrescere la dimensione media delle imprese italiane e quindi rimuovere le barriere di natura istituzionale e finanziaria con riforme ed interventi mirati.

---

<sup>5</sup> Si veda ad es. Trento e Warglien (2003).

<sup>6</sup> In questi settori la maggiore presenza delle economie emergenti a basso costo del lavoro ha ulteriormente accentuato la perdita di competitività di prezzo dovuta alla crescita del CLUP, particolarmente sostenuta in Italia rispetto all'area europea. Tra il 1995 e il 2004, il CLUP è aumentato in Italia di oltre il 20 per cento e la produttività totale dei fattori a partire dal 1995 ha registrato tassi di crescita negativi. Si veda in proposito Fabiani, Schivardi e Trento (2005).

<sup>7</sup> La struttura produttiva dell'industria manifatturiera italiana è fortemente sbilanciata verso le piccole imprese: quelle con meno di 50 addetti rappresentano il 97,8 per cento del numero totale di imprese manifatturiere sul territorio e assorbono il 57 per cento circa degli occupati. Al contrario, le imprese con più di 250 addetti rappresentano solo lo 0,3 per cento e incidono per il 22,1 per cento in termini di occupati. Inoltre, a partire dai primi anni settanta in pressoché tutti i paesi avanzati si è registrato un processo di riduzione delle dimensioni medie delle imprese, legato in parte all'avvento di nuove tecnologie. Tuttavia, la frantumazione della struttura produttiva che connota il sistema produttivo italiano non ha eguali nelle altre economie industrializzate. Si rimanda ad Onida (2004) per un'analisi interessante sulla struttura dimensionale delle imprese italiane e sulla loro dinamica di crescita.

<sup>8</sup> Si veda per una breve ma esaustiva rassegna Bianchi, Bianco, Giacomelli, Paces e Trento (2005).



Pur cogliendo nella struttura di mercato, nell'assetto istituzionale e finanziario vincoli stringenti alla crescita dimensionale d'impresa, la tesi sostenuta in questo lavoro è che migliorare l'efficienza di un sistema economico, istituzionale e finanziario può rimuovere gli ostacoli alla crescita, ma non ne determina l'avvio.

Troppo spesso le analisi sulle difficoltà di crescita dell'economia italiana si soffermano sulla composizione settoriale del nostro sistema produttivo e sottolineano lo scarso sviluppo dei settori *high-tech*. Tali analisi tralasciano di considerare che Paesi avanzati come, ad esempio, gli Stati Uniti si caratterizzano anche per la presenza di numerosi grandi gruppi industriali anche in settori tradizionali, si pensi alla Gillette (prodotti per la cura della persona); la Procter & Gamble (prodotti di largo consumo); Coca Cola (bevande); Nike (scarpe sportive); Pizza Hut (catena ristoranti); Starbuck caffè (catena ristorazione). L'esempio americano o quello della svedese IKEA o anche quello di Benetton mostrano che anche nei settori tradizionali è possibile far sorgere e crescere grandi *global players*. L'innovazione commerciale, rappresentata dal marchio e da nuove forme distributive, è in tutti questi casi alla base del salto dimensionale.

L'obiettivo di questo lavoro è dunque discutere il nesso, se esiste, tra salto dimensionale di un'impresa e le strategie di vantaggio competitivo centrate su una forma peculiare di innovazione, quella commerciale e, se possibile, individuare quali canali possano rafforzare il legame. L'innovazione qui non è intesa solo come strumento di avanzamento tecnologico, ma anche, e soprattutto, come mezzo di acquisizione di vantaggi competitivi che garantiscano il mantenimento o, se possibile l'incremento, di quote di mercato. Faremo riferimento alle esperienze della svedese IKEA e a quelle di alcuni imprenditori italiani alla guida di "imprese familiari" in crescita operanti in settori tradizionali. Sebbene le aziende considerate si caratterizzino per esperienze specifiche, esse sono accomunate dalla volontà di acquisire potere di mercato nelle industrie di riferimento differenziando le proprie produzioni e rendendo "unica" l'offerta: questo allo scopo di incrementare il proprio fatturato e mantenere nel tempo vantaggi competitivi. Si analizzerà infine la politica industriale svedese in tema di sostegno all'innovazione e alla penetrazione dei mercati.

Il lavoro è strutturato come segue. Discutiamo nella Sezione seguente (Sezione 2) le strategie competitive mirate alla differenziazione dei prodotti e il ruolo dell'innovazione commerciale nella crescita dell'impresa soprattutto nei settori tradizionali. Nella sezione 3 viene analizzata brevemente la strategia dell'IKEA come esempio di crescita dimensionale in un settore tradizionale. Con riferimento ad alcuni casi italiani di successo (Brembo, Mapei, Illy, La Sportiva e Campari), ci proponiamo poi di individuare, se esiste, la logica di innovazione commerciale più opportuna e adatta alla struttura produttiva del Paese (Sezione 3). Nella Sezione 4 descriviamo come in Italia la politica industriale abbia sinora privilegiato il processo di innovazione tecnologica attraverso finanziamenti agevolati alla ricerca o Centri per l'innovazione e il trasferimento tecnologico. Facendo riferimento all'esperienza svedese, nella quinta Sezione, di proponiamo alcune possibili implicazioni di policy<sup>9</sup>. Il lavoro si chiude con alcune considerazioni conclusive (Sezione 6).

## **2. Strategie competitive e crescita delle imprese nei settori tradizionali**

Dal punto di vista microeconomico, in mercati con beni differenziati, l'impresa ha potere di mercato. Essa può influire sulle scelte dei consumatori attraverso politiche di prezzo o di qualità: le prime vanno sostenute da un incremento di efficienza dei processi produttivi, ovvero una riduzione dei costi di produzione (innovazioni di processo), le seconde si sviluppano non solo con miglioramenti qualitativi, ma anche con un ampliamento di gamma (innovazioni di prodotto), e/o

---

<sup>9</sup> Il processo di innovazione, indipendentemente dalla fase più appropriata all'industria in esame, poggia su attività rischiose e si scontra con duplicazione degli sforzi: genera in altre parole esternalità. Alla luce di questo, non intendiamo discutere qui la necessità dell'intervento pubblico - che rimane indispensabile. Piuttosto, ci proponiamo di riflettere sulla natura dell'intervento.

alterazione della percezione che il consumatore ha dei prodotti commercializzati (innovazioni commerciali)<sup>10</sup>.

In un settore tradizionale, aperto alla concorrenza con economie emergenti - i cui costi di produzione risultano sensibilmente inferiori a quelli delle aree più avanzate - innovazioni di processo possono non essere sufficienti a modificare le abitudini di consumo e quindi generare nuova domanda per un'impresa: gran parte del differenziale nei costi tra le economie avanzate e quelle emergenti non va addebitato tanto a disparità tecnologiche quanto a differenti assetti istituzionali. Innovazioni commerciali, come ad esempio investimenti per la creazione di un marchio mirati a fidelizzare il cliente servito e indurre nuovi desideri di consumo possono ampliare la dimensione del mercato di un'impresa e quindi sostenerne la crescita.

Nel dibattito in corso sul presunto "rischio di declino" dell'economia italiana troppo spesso i commentatori si limitano ad osservare che le imprese italiane sostengono pochi investimenti in ricerca e sviluppo, e nella versione più semplificata questa osservazione viene sintetizzata da indicatori quali il ridotto numero di brevetti presentati o lo scarso numero di PhD assunti nelle aziende in Italia. E' chiaro tuttavia che la specializzazione settoriale (e la struttura dimensionale) delle imprese italiane limita oggettivamente le possibilità di assumere personale molto qualificato e di svolgere attività di ricerca e sviluppo.

L'idea che lo sviluppo di un'impresa sia da ricondurre allo spirito imprenditoriale dell'unità di produzione nel mercato è stata introdotta da Knight (1929) e rafforzata da Schumpeter (1934) che sottolineò il ruolo di innovatore che viene svolto dall'imprenditore in un'economia di mercato.

Nel filone di letteratura schumpeteriana inaugurato nei primi anni '90 (Aghion-Howitt, 1992, Grossman-Helpman, 1991), ciò che conta è l'avanzamento tecnologico: il mercato, espelle i prodotti e le imprese obsolete e premia invece le imprese che mediante investimenti in R&S introducono nuovi prodotti e nuovi processi produttivi; è trascurata però quel tipo di innovazione che è espressione di una domanda slegata da guadagni di efficienza (Rostow, 1978) e indotta piuttosto da gusti e tendenze di consumo.

La letteratura di management invece ha da tempo sottolineato il ruolo "attivo" dell'impresa, il potenziale freno alla crescita dell'impresa di un ambiente in cui la domanda risulti stagnante così come il fatto che l'accrescimento della dimensione non è "deterministicamente" garantito dalle innovazioni di processo. In questo approccio, la ricerca di "vantaggi competitivi" guida l'azione dell'impresa e può essere orientata: a) al raggiungimento di un vantaggio di costo (*cost leadership*) focalizzandosi sull'abbattimento dei costi di produzione, ad esempio, mediante sfruttamento delle economie di scala e su incrementi di produttività - via non sempre percorribile dalle piccole unità di produzione; b) reputazione/differenziazione dei prodotti mediante investimenti finalizzati alla costruzione di un marchio, *narrow diversification*, cura delle relazioni con la clientela, etc (Garvin 1991, Kotler 1985 *inter alia*). Le scelte organizzative devono ovviamente essere coerenti con la strategia che si intende seguire.

Va tenuto conto che vi sono differenze significative nelle strategie competitive che possono essere seguite nei vari settori. Vi sono settori nei quali maggiori sono le opportunità di sfruttare e di appropriarsi dei risultati degli investimenti in conoscenza scientifica e tecnologica (innovazione tecnologica) mentre ve ne sono altri nei quali più rapida e più intensa è la risposta dei consumatori alle spese in pubblicità e in marketing (Kaniowski e Peneder, 2002).

La strategia del vantaggio di costo è incentrata soprattutto sulle scelte tecnologiche, di razionalizzazione della produzione e di tutte le fasi (innovazione di processo etc.), e sulle scelte

---

<sup>10</sup> L'innovazione di processo si realizza attraverso avanzamenti tecnologici che incidono sull'efficienza della catena di produzione e si riflette in una riduzione del costo di produzione. In relazione al vantaggio di costo derivante dall'investimento di un'impresa in R&S, l'innovazione di processo è detta, a seconda dei casi, drastica o incrementale.

Le innovazioni di prodotto hanno una serie di declinazioni: si va da miglioramenti di qualità oggettiva o percepita, fino vere e proprie rotture, come l'introduzione di un prodotto nuovo che soddisfi un bisogno prima latente.

localizzative, a favore dei paesi a minore costo del lavoro. La crescita dimensionale è in questo caso legata allo sfruttamento di economie di scala.

La strategia di differenziazione invece nella sua forma più radicale agisce mediante innovazione di prodotto: introduzione di un nuovo prodotto o di una nuova varietà. L'innovazione tecnologica in questo caso incide sulle caratteristiche fisiche del bene - questo richiede un investimento in R&S che porti a miglioramenti "sostanziali" del prodotto – e creare di fatto un nuovo mercato, con un semi-monopolio. Questa strategia è particolarmente adatta ai settori a maggiore intensità di ricerca, nei quali più ampi sono i margini per creare nuovi prodotti.

Nei settori tradizionali più efficaci sono quelle politiche di innovazione commerciale che influiscono invece sulle "differenze percepite" dal consumatore accrescendo il valore economico di un bene, sottolineandone l'unicità e fornendo, se opportuno, servizi aggiuntivi che ne accrescano l'utilità (Dickson e Ginter, 1987)<sup>11</sup>. Questa categoria di azioni si sviluppa attraverso le cosiddette politiche per la commercializzazione di un prodotto con interventi volti a costruire una reputazione di qualità, spese di marketing, politiche di prezzo per la fidelizzazione del cliente e fornitura di servizi aggiuntivi che determinino *switching costs* e facilitino l'acquisizione di potere di mercato<sup>12</sup>, definizione del tempo ottimale di introduzione di un prodotto, etc. Investimenti irrecuperabili nel marchio e nella commercializzazione che possono garantire all'impresa un territorio strategico da servire anche nei contesti ostili o, per usare un linguaggio economico, di saturazione di domanda.

Nelle industrie dove la competizione si sviluppa in termini di prezzo, come accade in quelle mature e a basso contenuto tecnologico<sup>13</sup>, in generale le azioni volte a differenziare il prodotto si rivelano più efficaci anche rispetto alle innovazioni di processo, in termini di sopravvivenza e crescita delle imprese (Barney 1991, 2002, Grant 2005, Pelham and Wilson 1996) come strategie per sfuggire alla concorrenza dei rivali. Sebbene tecniche di produzione avanzate possano rivelarsi utili nel sostenere la sopravvivenza di un'impresa, nei settori tradizionali l'ingresso di produttori localizzati nei paesi in via di sviluppo rende difficile ottenere il vantaggio competitivo mediante *cost leadership*. La strategia vincente è quella di puntare sulle innovazioni commerciali volte a differenziare i prodotti, specie nelle industrie mature dove differenziali di costo non riflettono solo disparità tecnologiche, ma anche assetti istituzionali.

La strategia di raggiungimento del vantaggio competitivo mediante innovazione commerciale e quindi mediante la costruzione di marchi si fonda sul fatto che gli investimenti necessari sono costi affondati di reputazione e di pubblicità non recuperabili. Per la precisione si tratta di costi irrecuperabili endogeni (Sutton, 1991) che proteggono le imprese esistenti poiché costringono eventuali nuovi concorrenti a effettuare investimenti ingenti per delineare un'immagine di marchio. Gli investimenti nel marchio e nella promozione del prodotto sono per lo più costi fissi che possono essere fonte di una specie di economie di scala: all'aumentare della produzione la ripartizione dei costi fissi fa sì che il costo medio sia via via decrescente. Viene in tal modo scoraggiata l'entrata di nuovi concorrenti nel settore. In molti mercati tradizionali è immaginabile che mediante investimenti nel marchio si possa avviare una profonda ristrutturazione dei settori e la nascita di

---

<sup>11</sup> L'innovazione di prodotto incide sulla natura (o caratteristiche) del bene prodotto, sebbene possa richiedere modifiche della tecnologia utilizzata nella catena di produzione.

<sup>12</sup> Politiche di prezzo e servizi aggiuntivi che determinino *switching costs* per i consumatori vengono impiegati per fidelizzare la clientela ed impedire perdite di quota di mercato in presenza di beni sostituiti, potenzialmente meno costosi, introdotti dai rivali. Sebbene questi interventi non agiscano direttamente sulle preferenze dei consumatori, esse determinano una "ritrosia" ad abbandonare marchi e prodotti noti, a seguito della lealtà indotta nella clientela.

<sup>13</sup> La struttura economica del nostro paese è notoriamente sbilanciata verso produzioni tradizionali, ovvero a basso contenuto tecnologico. Sebbene un settore tradizionale non sia immediatamente assimilabile ad un settore maturo, in questo lavoro, alla luce delle caratteristiche dei settori produttivi italiani, utilizzeremo i due termini come sinonimi.

Un'industria matura è caratterizzata da una forte concorrenza interna, dovuta in larga misura a domanda stagnante: la concorrenza di prezzo tra imprese è serrata e la gamma di prodotti disponibili sul mercato è vasta (Porter, 1982, 1987). Per un lungo periodo, le imprese del made in Italy si sono confrontate con queste caratteristiche di mercato. Tuttavia, negli ultimi anni, il basso contenuto tecnologico delle nostre produzioni ha consentito ad economie emergenti di divenire pericolose rivali. La coincidenza tra settore tradizionale e settore maturo è stata sancita, appunto, dall'incapacità (o impossibilità) delle PMI italiane di sottrarsi alla concorrenza dei paesi emergenti. La strategia adottata da questi concorrenti è stata *a la* Bertrand e il differenziale nei costi di produzione è divenuto variabile centrale nel definire la performance delle nostre PMI. Questo per di più riflette, in larga misura, differenze negli assetti istituzionali e non sembra quindi colmabile esclusivamente attraverso avanzamenti tecnologici.

grandi imprese globali capaci di gestire il marchio e di sostenere le spese di commercializzazione connesse. In questi comparti, si pensi alla moda o anche al settore delle montature per occhiali, non sono tanto i fattori tecnologici quelli che possono determinare il successo e la crescita delle imprese ma proprio il processo legato alla formazione del marchio: investimenti in reputazione, innalzamento della qualità effettiva e percepita, spese in pubblicità, nuovi canali distributivi, nuovo packaging, nuovi mercati.

### **STRATEGIE COMPETITIVE**

<p><b>Vantaggio di costo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Razionalizzazione e modernizzazione della produzione (economie di scala, innovazione di processo),</li> <li>• Rilocalizzazione delle attività (delocalizzazione verso paesi a bassi salari e/o a basso costo di altri input)</li> </ul>	<p><b>Differenziazione del prodotto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovazione di prodotto</li> <li>• Innovazione commerciale: pubblicità, marchio, distribuzione;</li> <li>• Servizi al consumatore</li> </ul>
<p><b>Integrazione organizzativa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrazione orizzontale</li> <li>• Joint ventures</li> <li>• Integrazione verticale</li> </ul>	<p><b>Penetrazione dei mercati</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Specializzazione</li> <li>• Diversificazione</li> <li>• Internazionalizzazione</li> </ul>

Le strategie di integrazione organizzativa invece sono orientate a sfruttare vantaggi organizzativi attraverso l'acquisizione di rivali o la costituzione di accordi strategici o mediante l'integrazione verticale.

Quanto delle strategie competitive sopra descritto è stato adottato da imprese operanti nei settori tradizionali? Con quali risultati?

Nella specificità italiana, la struttura dimensionale orientata verso la piccola dimensione si è tradotta in capacità di innovazione tecnologica contenuta e basata prevalentemente su miglioramenti al margine, su conoscenze scientifiche fragili, e spesso su intuizioni casuali di tipo *firm-specific*<sup>14</sup>, legate cioè all'emergere di problemi che gradualmente possono sorgere durante le fasi di progettazione, produzione e distribuzione. Va osservato che l'innovazione tecnologica richiede alcuni requisiti che in Italia in questa fase storica sembrano scarseggiare: si pensi alla necessità di relazioni particolari tra imprese e Università; alla disponibilità di capitale umano adeguato; alla presenza di istituzioni finanziarie capaci di selezionare e finanziare progetti innovativi (venture capital, private equity, etc.).

Negli anni più recenti gli investimenti legati alla fase di commercializzazione del prodotto hanno assunto un ruolo di rilievo proprio nelle imprese operanti nei settori tradizionali e maggiormente esposti alla competizione internazionale. In diversi casi, seppure ancora isolati, questo tipo di interventi ha rappresentato e tuttora rappresenta la chiave di una strategia di successo. Nell'ultimo rapporto realizzato da Unioncamere (2006) emerge che, a fronte di una dinamica di crescita complessivamente deludente, nei settori tradizionali le imprese con capacità di innovare, non necessariamente o esclusivamente attraverso l'introduzione di innovazioni ad alto contenuto

<sup>14</sup> Si veda in particolare Garofoli (2002).

tecnologico, ma anche e soprattutto attraverso comportamenti orientati al riposizionamento competitivo hanno registrato incrementi di fatturato e di addetti. Per le imprese che hanno realizzato il salto dalla piccola alla media dimensione, tra il 2001 e il 2004, il fatturato è cresciuto in media d'anno del 14,8%, a fronte del 7,2% delle piccole rimaste piccole, del 6,6% delle medie pre-esistenti e dell'8,9% per le medie diventate grandi e le grandi pre-esistenti<sup>15</sup>. Le imprese coinvolte in questi processi di crescita hanno impiegato solo in minima parte tecnologie elevate: in larga misura esse si sono limitate all'impiego di tecnologie basse e medio-basse. Questo dato sembra confermare l'idea che imprese operanti in settori maturi si prestino meglio, se esposte alla competizione con paesi a basso costo di produzione, ad adottare strategie di differenziazione del prodotto e di innovazione commerciale con l'obiettivo di rafforzare posizioni di mercato già acquisite o anche catturarne di nuove. Sebbene le imprese interessate siano solo lo 0,7% del totale delle imprese manifatturiere, nel 2002 esse hanno realizzato il 12% del valore aggiunto, in espansione dalla seconda metà degli anni Novanta.

### **3. Innovazione commerciale e vantaggi competitivi: alcuni casi di successo**

#### **3.1 IKEA: un marchio di successo mondiale nell'arredamento per la casa**

Nel 1943 Ingvar Kamprad fonda l'IKEA, nome formato dalle sue iniziali IK e dalle iniziali di Elmtaryd e Agunnaryd, la fattoria e il villaggio dove era cresciuto. Nel 1948 l'IKEA inizia a vendere mobili. Nel 1949 viene stampata una brochure *Ikea News* per ordini via posta e viene inserita come supplemento settimanale nel giornale locale. Nel 1951 Kamprad decide di concentrarsi nella vendita di mobili di basso costo e predispone il primo catalogo. Nel 1953 IKEA apre la sua prima showroom in Älmhult nel sud della Svezia. Nel 1955 anche in seguito a difficoltà di approvvigionamento di mobili a basso costi dai fornitori esterni, IKEA inizia a progettare e a produrre i propri mobili. Viene assunto Gillis Lundgren giovane designer di un'agenzia pubblicitaria di Malmo. La grande invenzione di Lundgren è quella di disegnare mobili che possano essere smontati e impacchettati in scatole piatte (*flat pack furniture*). Questa semplice innovazione consente di risparmiare sulle spese di trasporto, visto che i mobili imballati occupano molto meno spazio. Il secondo passo è quello di disegnare i mobili in modo che siano semplici da montare. Viene così prodotto il tavolo "Max", il primo mobile che viene venduto smontato e che i clienti devono poi montare da soli una volta a casa. Nel 1958 IKEA apre il suo primo negozio a Älmhult, è pari a 6.700 metri quadrati, la più grande mostra di mobili di tutta la Scandinavia. Nel 1961 il fatturato dell'IKEA era già 80 volte maggiore di quello medio di un negozio di mobili in Svezia. Nel 1963 viene aperto in Norvegia il primo negozio fuori dalla Svezia. Nel 1965 viene aperto a Stoccolma il secondo negozio svedese dell'IKEA che rappresenterà il vero modello dei centri IKEA: enorme superficie coperta, percorso prestabilito, modello cash-and-carry e grandi parcheggi. Nel 1973 viene aperto in Svizzera il primo negozio IKEA fuori dalla Scandinavia. Nel 1974 viene aperto a Monaco in Germania il secondo negozio fuori dalla Scandinavia (Lewis, 2005).

La strategia IKEA si fonda innanzitutto su forti investimenti in design. Sin dagli anni cinquanta il design scandinavo si afferma per i suoi colori naturali e per la sua estrema semplicità e praticità. IKEA attinge da questa cultura utilizzando i colori naturali del legno e orientandosi verso un

---

<sup>15</sup> "Le protagoniste di questo riposizionamento sui mercati internazionali sono in gran parte imprese di medie dimensioni, spesso alla guida di filiere produttive che in molti casi oltrepassano anche i confini italiani, con stabilimenti e piattaforme commerciali in tutto il mondo. Il loro peculiare modello organizzativo è basato sulla capacità di collegamento con altre aziende, sia negli assetti proprietari, sia attraverso formule variabili nel tempo come accordi produttivi e commerciali. Questo modello consente loro di conseguire economie di scala "di sistema" e quindi, una estrema flessibilità produttiva, adatta in modo particolare a gestire produzioni di qualità piuttosto che prodotti di massa [...] La capacità delle medie imprese di competere - e con successo -- grazie a strategie aggressive, basate sull'incremento della qualità dei prodotti, sull'innovazione, sui servizi alla clientela e su politiche produttive e commerciali impostate su accordi di cooperazione con altre aziende (in Italia e all'estero), ne fa oggi la punta di diamante della presenza italiana sui mercati internazionali" (Rapporto Unioncamere, 2006).

modernismo fatto di linee chiare e di comfort. Il secondo elemento è quello della facilità di assemblaggio dei prodotti. L'innovazione commerciale alla base del successo dell'IKEA è quella di avere mobili funzionali a basso costo non destinati necessariamente a durare tanto quanto ad essere sostituiti col passare delle mode e del tempo<sup>16</sup>. IKEA sdrammatizza lo shopping di mobili e arredamento per la casa. Se tradizionalmente i mobili erano oggetti da scegliere con attenzione vista anche la spesa e che potevano essere tramandati da una generazione ad un'altra, con i mobili IKEA si introduce l'idea che si possa cambiare ripetutamente, nel corso della vita, l'arredamento domestico, visto il basso costo. IKEA rappresenta una rivoluzione nel settore dell'arredo casa, e a questo modello si ispirerà negli anni ottanta la Swatch con i suoi orologi. Terzo elemento importante della strategia IKEA è l'offerta di un'ampia varietà di modelli e il rinnovo frequente della gamma prodotti, anche mediante l'utilizzo di nuovi materiali.

Scelta cruciale è stata quella dell'integrazione verticale tra design e vendita. Forti guadagni di costo vengono realizzati eliminando trasporto e montaggio dei mobili venduti e trasferendo queste attività ai clienti stessi. Ecco che molto del lavoro dei designer consiste nello scegliere soluzioni facili da montare e da imballare. La costruzione di appositi negozi monomarca ha consentito inoltre di trasformare la vendita in una vera e propria esperienza per la famiglia: spazi enormi per il parcheggio, grandi spazi espositivi, copertura quasi completa della gamma di prodotti per la casa, dai tavoli alle posate alle lenzuola alle luci e lampadari, ai tappeti e così via. Pochi altri rivenditori offrono una gamma così ampia. Ristoranti e ludoteche in ogni negozio rendono più rilassante lo shopping.

Grandi sono inoltre gli investimenti nel marchio. Marchio che è associato a economicità, praticità, design moderno e viene legato ai colori della bandiera svedese. I negozi sono tutti blu e gialli e i venditori indossano tutti maglia gialla e pantaloni blu. I negozi stessi sono disegnati in modo da rendere più semplice l'esperienza di acquisto, e quindi vengono sin dall'inizio dotati di ristoranti interni e di appositi spazi per lasciare i bambini affidandoli a personale addetto.

La struttura organizzativa è molto de verticalizzata, esistono tre soli livelli di management: direttore di ciascun negozio, il country-manager e poi si arriva al quartier generale svedese.

Oggi IKEA offre oltre 20.000 prodotti di cui 9.000 costituiscono il nucleo presente in tutti i negozi IKEA nel mondo e 3.000 sono illustrati nei cataloghi. Cruciale quindi la capacità di coordinamento e di standardizzazione. Per tenere bassi i costi infatti i legami tra IKEA e fornitori sono improntati a contratti di lungo termine e quindi i designers progettano via via una gamma prodotti che entrerà sul mercato dopo due o tre anni.

La logistica è una delle chiavi del successo di IKEA che ha impianti produttivi in Svezia ma anche in Polonia, in Bulgaria, Cina, Russia, Ungheria, Vietnam. La catena produttiva è fortemente automatizzata. IKEA ha 27 giganteschi hangars-magazzini in varie aree del mondo dove sono conservate le scorte dei prodotti e sono interamente robotizzati (Lewis, 2005).

Ogni giorno entrano nei 205 negozi IKEA di tutto il mondo circa 1 milione di clienti. Ciascun cliente visita un negozio IKEA in media 3,5 volte l'anno. 42 anni è l'età media dei clienti IKEA. Il fatturato IKEA nel 2004 è stato pari a 12,8 miliardi di euro. 85.000 sono i dipendenti IKEA. I cataloghi stampati in un anno sono 145 milioni in 25 lingue.

### **3.2 Alcuni casi italiani**

Obiettivo di questa sezione è cogliere i tratti comuni alle strategie di crescita adottate da 18 imprese italiane operanti nei settori alimentare, tradizionale, chimico-farmaceutico e meccanico che, pur operando in settori tradizionali e quindi condividendo le difficoltà tipiche dell'industria italiana,

---

<sup>16</sup> Lo slogan utilizzato da IKEA all'apertura del proprio negozio a Pechino è "Non avere una casa uguale a quella dei tuoi genitori": questo slogan ha fatto sì che l'interesse delle giovani coppie verso il nuovo negozio fosse enorme (Lewis, 2005).

hanno effettuato salti dimensionali anche attraverso politiche per l'innovazione coerenti con le caratteristiche di mercato.

Le 18 aziende prese in considerazione, tra le quali Brembo, Campari, Illy e Mapei, pur avendo ciascuna di esse realizzato un salto dimensionale con modalità del tutto peculiari, presentano tratti comuni nel loro sviluppo. Esse hanno infatti condiviso la progettazione di una visione di lungo periodo; lo sfruttamento di diverse direttrici di crescita dimensionale, definite in base alla loro capacità di fornire nuove opportunità di sviluppo; la ricerca volta a creare e sostenere nel tempo un vantaggio competitivo con un investimento su due fronti: "la crescita del valore che il cliente attribuisce al bene/servizio venduto dall'impresa (grazie a interventi sulla qualità o altro) e la riduzione dei costi e del capitale investito" (Corbetta 2005, 120); infine il controllo del ritmo di crescita, sia della struttura economico-finanziaria sia del patrimonio di risorse e competenze.

Il principio sottostante questi tratti comuni non sta nell'incremento dei margini di profitto di breve periodo, ma nella creazione di prodotti con *value for money* superiore rispetto a quello di imprese rivali, che determini un significativo ri-orientamento delle preferenze dei consumatori e quindi una crescita dimensionale maggiore a quella dei rivali.

Questa visione è ben sintetizzata da Illy, che sostiene di avere un preciso obiettivo imprenditoriale: "to spread the culture of extraordinary coffee to markets around the world".

Le aziende in esame hanno mirato a costruire e mantenere un vantaggio competitivo sul mercato, attraverso incrementi della produttività aziendale e miglioramenti della propria immagine. Si consideri appunto il caso di Illy: "La creazione e la difesa del vantaggio competitivo di questa azienda si fondano su una serie di interventi relativi al prodotto o al più ampio sistema di erogazione e consumo del caffè: l'iniziale innovazione del sistema di un laboratorio di ricerca, i brevetti relativi al prodotto, la creazione di un sistema per il controllo qualitativo lungo tutta la filiera produttiva, la certificazione di metà degli anni Novanta, lo sviluppo di una politica di comunicazione fortemente innovativa, la messa a punto assieme a Zanussi di macchine che valorizzassero la qualità del caffè Illy, lo sviluppo di una politica di merchandising (con la creazione della collezione di tazzine) tesa a sottolineare l'unicità del prodotto, lo sviluppo di un formato specifico per i bar (Illy Bar Concept) e così via (Corbetta 2005, 130).

Il "caso Illy" testimonia l'attenzione costante al vantaggio competitivo da parte di un'azienda che miri alla crescita. Utile è anche il richiamo alla strategia adottata da Mapei: il management dell'azienda dichiara di ritenere indispensabile interventi sia di valorizzazione dell'output che di contenimento dei costi: "La crescita organica viene spiegata soprattutto con la superiore capacità dell'impresa di mettere a punto nuovi prodotti che meglio soddisfano le esigenze della clientela servita nei vari paesi del mondo, ossia interventi in grado di accrescere il valore percepito dell'output. In tal senso l'imprenditore ha sottolineato come senza innovazione di prodotto non possa esserci crescita" (Corbetta 2005, 129).

La competitività di queste imprese non deriva quindi solo dalla capacità di ottenere un vantaggio produttivo mediante il contenimento dei costi e l'incremento della produttività. Esse hanno investito e continuano ad investire opportunamente per modificare a proprio vantaggio le preferenze del consumatore e rendere la propria offerta unica sul mercato.

Alla base del vantaggio competitivo, non meramente produttivo, ottenuto sta il divario tra valore del bene percepito dal consumatore e costo dei fattori produttivi impiegati. Tra valore e costo si colloca il prezzo. Il valore di un prodotto non coincide quindi con il suo prezzo: è proprio lo scostamento tra i due che incide sulla competitività di un'impresa e quindi sul suo potenziale di crescita. Investire nell'unicità dell'offerta, nella trasformazione del bene standardizzato in esperienza di consumo agisce sul valore del prodotto e dunque sulla competitività dell'impresa. "L'impresa che possiede un vantaggio competitivo di differenziazione può fissare un prezzo che contenga un premio (price premium) tale da compensare i costi extra sostenuti, pur mantenendosi inferiore all'incremento del

valore: ciò le consentirà di aumentare l'attrattività del sistema di offerta (ossia il rapporto valore/prezzo), ottenendo in prima approssimazione una redditività almeno pari a quella dei concorrenti". Se lo scostamento tra valore e prezzo fornisce una misura dell'attrattività dell'offerta di un'impresa, la differenza tra prezzo e costi può essere invece indicativa della redditività di un'azienda (Mazzola, 2005): a parità di prezzo, una riduzione di costo può infatti riflettersi in un incremento di redditività. Solo se associata ad un prezzo inferiore rispetto a quello praticato dai rivali, un vantaggio di costo può, ceteris paribus, rendere l'offerta più attrattiva e quindi generare un vantaggio competitivo<sup>17</sup>.

In sintesi, innovazioni di processo che incidano sull'efficienza di produzione determinano una maggiore competitività sul mercato e quindi crescita dimensionale solo se in grado di generare costi più bassi di quelli praticati dai rivali; al contrario innovazioni di prodotto con un impatto sul valore del bene possono accrescere la capacità competitiva di un'impresa senza che i prezzi dei beni da questa offerti siano sensibilmente inferiori a quelli dei concorrenti.

D'altro canto gli esempi più virtuosi nell'industria italiana, che per lungo tempo si sono concentrati nelle realtà distrettuali, hanno individuato come fattori strategici per la posizione competitiva dinamica dell'impresa stessa, scelte di specializzazione produttiva e di personalizzazione dei rapporti con i clienti.

Ci occupiamo nella prossima sezione di verificare se il sistema istituzionale sia stato in grado negli anni di promuovere queste strategie virtuose di crescita o se esse siano state confinate ad ambiti di azione di uno sparuto gruppo di imprese.

#### **4. L'innovazione e politica industriale in Italia**

In Italia, si registra per un verso uno scarso impiego di risorse finanziarie in attività innovative, per l'altro un impatto assai contenuto di queste attività sulla capacità di competizione delle nostre imprese. Nel 2004 la spesa in R&S in percentuale del PIL è stata pari all'1,1 per cento contro l'1,91 per cento della media UE. Tra il 1955 e il 2000, il valore di questo indicatore in Italia si è quintuplicato; l'incremento non ha tuttavia colmato il gap che ancora si registra rispetto ad altre economie europee: nel 2004 Francia e Germania investivano in R&S il 2,14 e 2,5 per cento rispettivamente.

La criticità del nostro sistema innovativo sembra legata non tanto, o non solo, al peso ridotto delle attività di R&S, quanto alla loro incapacità di sostenere la crescita d'impresa<sup>18</sup>.

Le politiche a sostegno dell'innovazione in Italia sono frammentate e non rientrano in un quadro di azione coerente e di ampio respiro.

Sebbene il ritardo dell'Italia rispetto alle principali economie avanzate in materia di innovazione sia ampiamente riconosciuto dal policy maker, gli interventi che si sono susseguiti nel tempo hanno tuttavia risposto a logiche legate all'emergere di contingenze successive (Calabrese, 1997) in una

---

<sup>17</sup> Il rapporto tra valore di un bene, prezzo e costo di produzione ci induce a riflettere sulla strategia di prezzo adottata dalle imprese italiane sui mercati esteri, che, secondo alcuni rifletterebbe miglioramenti nella qualità dei beni commercializzati, definizione di un brand etc. L'andamento delle esportazioni, a prezzi correnti, non è soddisfacente in tutti i settori di produzioni: nell'industria dell'abbigliamento, cuoio e calzature dove gli incrementi di prezzo sono stati rilevanti la dinamica delle esportazioni non è incoraggiante, segno che gli aumenti di prezzo registrati non sono stati supportati da politiche di commercializzazione in grado di sottolineare l'unicità dell'offerta e determinare così il divario tra valore e prezzo.

<sup>18</sup> Finora gli investimenti effettuati in ricerca non sembrano aver sortito gli effetti sperati: le imprese italiane scontano un'arretratezza tecnologica sia con riguardo alla capacità di generare avanzamenti tecnologici, sia in quella di adottare e diffondere quanto realizzato altrove. Si veda a riguardo Schivardi e Trento (2002). Neppure si presta particolare attenzione alle esigenze effettive del mercato, con il risultato, deludente, che molte nostre attività stanno perdendo terreno nello scenario internazionale.



cornice che, nel complesso, non ha fornito i risultati attesi: nonostante i ripetuti tentativi di sostenere attività di ricerca, il sistema innovativo italiano<sup>19</sup> continua infatti a mostrarsi debole<sup>20</sup>.

Da un'analisi condotta dall'Osservatorio Europeo delle PMI (2002) circa gli ostacoli incontrati nello svolgere attività di innovazione emerge infatti che le nostre imprese si scontrano non solo con difficoltà nel reperimento di risorse umane e finanziarie, ma anche con le incertezze nell'accesso ai mercati, eccessivi carichi amministrativi e burocratici, scarsi collegamenti con università e centri di ricerca, a conferma della perdurante necessità di interventi a favore della ricerca e delle sue applicazioni.

Il sostegno pubblico all'attività di R&S si è finora articolato in incentivi di natura finanziaria (contributi in conto capitale e interesse, finanziamenti agevolati e concessioni di garanzie), incentivi fiscali (come il credito di imposta) e incentivi di carattere infrastrutturale (centri di ricerca, agenzie per il trasferimento delle tecnologie, parchi scientifici e tecnologici) Calabrese (1997).

Nel complesso, i provvedimenti di carattere finanziario e fiscale introdotti in Italia a sostegno dell'attività innovativa sono prevalentemente orientati ad incentivare l'adozione da parte delle imprese di innovazioni ad alto contenuto tecnologico, mostrando in questo il ritardo strutturale rispetto alle altre economie avanzate. Inoltre gran parte degli interventi incide sull'acquisizione di innovazioni di processo. Scarsa attenzione è invece rivolta alle innovazioni di prodotto e, tra queste, al sostegno alla fase di commercializzazione, che in qualche caso è espressamente esclusa dalla definizione di attività innovativa e dunque da eventuali sostegni.

D'altro canto, anche gli ambiti di intervento degli incentivi di carattere infrastrutturale -- confluiti nello sviluppo dei cosiddetti CITT, Centri per l'innovazione e il trasferimento tecnologico -- risultano circoscritti all'utilizzo e alla diffusione di nuove tecnologie, e ad attività di formazione del capitale umano necessario allo sfruttamento delle stesse. Non emergono pratiche di sostegno alla commercializzazione di prodotti, alla definizione di strategie di penetrazione di nuovi mercati o di mantenimento delle quote di mercato già servite, se non per il tramite di interventi che abbattano i costi di produzione sostenuti dalle imprese nelle loro attività.

In sintesi dunque, il sistema nazionale di innovazione realizzato nel Paese non sembra alimentare quelle relazioni virtuose tra imprese e mercato che costituiscono il motore della crescita delle aziende familiari descritte nella precedente sezione.

## **5 Innovazione commerciale e vantaggi competitivi: implicazioni di *policy* dall'esperienza dell'agenzia svedese NUTEK**

Qui ci proponiamo di riflettere su politiche industriali che valorizzino in particolare le politiche di innovazione commerciale.

Un'esperienza interessante ci sembra quella del programma realizzato in Svezia a partire dalla metà degli anni Novanta dall'Agenzia nazionale per lo sviluppo industriale (Nutek) per il rilancio della performance economica delle piccole imprese attraverso attività di innovazione.

Sebbene la politica svedese sia stata per lungo tempo orientata al sostegno delle grandi imprese, a partire dagli anni '90 è stata definita una rete articolata di interventi volti a promuovere la crescita delle piccole e medie imprese attraverso la creazione di "condizioni di contesto" favorevoli e attività di innovazione orientate al mercato. Le strutture portanti della rete hanno natura governativa, sebbene numerose siano anche le organizzazioni non governative coinvolte.

---

<sup>19</sup> Adottando le definizioni proposte da Freeman (1987), Nelson (1993) e Lundvall (1992), con sistema innovativo nazionale si intende quel complesso di interazioni che coinvolge diversi attori - le imprese, il sistema finanziario, le istituzioni per la ricerca e la formazione, i soggetti politici - nello svolgimento delle attività di innovazione di un paese. Per l'Italia si veda in particolare Lissoni e Malerba (2002).

<sup>20</sup> Cfr. Lissoni e Malerba (2002), Malerba (2000), Bussolati, Malerba e Torrisi (1996).

Tre le linee di intervento: (i) stimoli alla cooperazione tra agenti economici, secondo un criterio di progetti a rete, con effetti in aree geograficamente distinte; (ii) sviluppo e diffusione di conoscenza che sebbene di interesse nazionale, sia di immediato utilizzo in specifici contesti regionali; (iii) sostegno al marketing internazionale, ovvero alla promozione sia del territorio svedese tra gli investitori stranieri sia delle produzioni regionali in mercati esteri<sup>21</sup>

In questa rete di azione, è stato avviato nel 1994 un progetto pilota volto a finanziare progetti innovativi con un immediato impatto commerciale. Il progetto, avviato dall'agenzia Nutek e di durata triennale (1994-1996), prevedeva per imprese con meno di 250 addetti il finanziamento attraverso *conditional loans* di innovazioni con un elevato potenziale di crescita.

I progetti selezionati e finanziati da Nutek, che garantiva assistenza e consulenza durante la loro realizzazione, dovevano essere orientati allo sviluppo di nuovi prodotti, processi o metodi e sistemi di produzione commercialmente attraenti (CEBR, 2001), ovvero ad innovazioni che si riflettessero in un incremento delle vendite.

Prestiti di questo tipo, destinati a finanziare progetti per lo sviluppo di nuovi prodotti, erano stati introdotti in Svezia già a partire dagli anni Sessanta ma è con il programma del Nutek che si è mirato a sottolineare l'elevato potenziale di sviluppo commerciale quale condizione imprescindibile per il finanziamento delle innovazioni (*seed financing*). A seguito del progetto pilota, finanziamenti sono stati erogati per un intero decennio (1994-2003). Il sostegno del Nutek veniva erogato non all'impresa ma a sostegno diretto del progetto innovativo<sup>22</sup>, e copriva il 50% del costo del progetto nella fase iniziale, mentre la parte restante doveva essere finanziata da investitori privati. Inoltre, l'erogazione avveniva per fasi successive in modo da assicurare l'esecuzione del progetto secondo il piano presentato e da consentire in itinere una verifica del potenziale di crescita del progetto finanziato. Il programma prevedeva la restituzione del prestito qualora l'innovazione di prodotto avesse generato un'applicazione commerciale traducibile in un aumento delle vendite e quindi del fatturato; il finanziamento sarebbe stato a fondo perduto se il progetto imprenditoriale non avesse avuto un ritorno commerciale. Nel 2004 il finanziamento di innovazioni commercialmente rilevanti è stato rafforzato ed in linea con il programma statunitense SBIR (Small Business Innovation Research<sup>23</sup>), VINNOVA ha ottenuto fondi pubblici per il sostegno delle innovazioni ad opera di piccole imprese (fino a 50 addetti) da realizzare a partire dal 2005. Nell'ambito di questo progetto, alle imprese è consentito ottenere fondi, il cui recupero dovrebbe avvenire mediante tassazione, sia nella fase di avvio del progetto (*feasibility phase*, della durata massima di 12 mesi), sia nella fase di verifica del potenziale commerciale dell'innovazione (*phase of concept*, di durata triennale). Oltre al sostegno finanziario, VINNOVA mira a rafforzare il legame tra piccole imprese e università: i progetti prevedono infatti anche la collaborazione di centri di ricerca, ai quali è affidato il compito di coadiuvare le imprese nelle fasi di realizzazione del progetto<sup>24</sup>

Dall'esperienza svedese emergono due elementi degni di nota: in primo luogo, le innovazioni vengono finanziate a patto che abbiano forti ricadute commerciali; in secondo luogo, vi è un legame profondo tra imprese e agenzie di valutazione/finanziamento che, pur garantendo un sostegno pubblico all'innovazione, lasciano alle imprese la facoltà di individuare gli ambiti di intervento.

---

<sup>21</sup> Tra il 2003 e il 2005, sulle tre linee di intervento è stato definito il progetto -VISANU- sviluppato dal Nutek in collaborazione con VINNOVA, Agenzia Svedese per l'Innovazione. Obiettivo di VISANU, promuovere una politica per la crescita delle PMI e la creazione di clusters, attraverso i quali favorire la diffusione di conoscenze in specifiche regioni con una medesima specializzazione produttiva. Questo allo scopo di legare azioni di marketing internazionale a specificità regionali.

Alle PMI inoltre si sono rivolte politiche di riduzione del carico amministrativo (SIMPLEX Group) nello sviluppo di progetti innovativi, miglioramento dell'accesso al credito e incremento delle fonti di finanziamento (NUTEK e ALMI), agevolazioni dell'imprenditorialità giovanile, collaborazione con università e centri di ricerca diffusi nel territorio per attività di ricerca a livello regionale (Technology Bridge Foundation e Industrial Development Centres, VINNOVA, SVID).

<sup>22</sup> Questo può essere adottato sia da una nuova impresa sia da una già operante sul mercato.

<sup>23</sup> Ogni anno mediante lo SBIR il Dipartimento della Difesa statunitense stanziava un miliardo di dollari per finanziare early stage a piccole e medie imprese per progetti di innovazione tecnologica.

<sup>24</sup> Sia per progetti sostenuti da Nutek, sia per quelli avviati da VINNOVA lo Stato assegna alle Agenzie un budget che esse poi destinano alle innovazioni selezionate.

In Italia, come mostrato nelle pagine precedenti, vi è scarsa sensibilità all'impatto commerciale delle innovazioni e neppure essa viene rafforzata dalle logiche di finanziamento alle imprese.

Potrebbe essere interessante delineare un meccanismo di sostegno, realizzato non direttamente dallo Stato ma piuttosto da Agenzie di finanziamento/consulenza sul modello Nutek, che prediliga innovazioni con elevato impatto commerciale. Le Agenzie solleverebbero lo Stato dall'onere di monitoraggio dei progetti intrapresi delle imprese, e queste ultime sarebbero garantite contro attività di ricerca non immediatamente fruibili<sup>25</sup>. Il rischio, in questo caso, sarebbe connesso alla possibile arbitrarietà delle Agenzie nella valutazione dei progetti da finanziare. Esso potrebbe tuttavia essere ridotto sfruttando i cosiddetti effetti di rete incrociati. Essi si realizzano ogni volta che l'utilità di un bene in un'industria varia al variare della domanda di un bene prodotto in un'altra industria. Si pensi ad es. all'industria della carta stampata: l'editore di un quotidiano ha due fonti di reddito, quella legata alla tiratura del quotidiano, ovvero alla sua diffusione tra i lettori, e quella derivante dalla vendita di spazi pubblicitari ad imprese. Tra lettori ed imprese, mediati nella loro interazione dall'editore del quotidiano, si generano effetti incrociati di rete: per un verso, maggiore la tiratura del quotidiano, maggiore l'utilità di imprese che abbiano acquistato spazi pubblicitari al suo interno; per l'altro, maggiore la pubblicità nel quotidiano, maggiore (res. minore) l'utilità dei lettori amanti (res. avversi) della pubblicità<sup>26</sup>. Per generare effetti di rete incrociati, sarebbe sufficiente che i fondi erogati dallo Stato alle Agenzie coprissero inizialmente solo una parte dei costi necessari a finanziare l'intero progetto e che alle Agenzie venisse attribuito il compito di finanziare con fondi propri la parte rimanente. Soltanto nel caso di successo del progetto, le Agenzie otterrebbero la restituzione dei fondi per la copertura totale del progetto dalle imprese, più un "premio" di selezione dallo Stato, variabile al variare della profittabilità<sup>27</sup> delle attività di R&S realizzate. Dunque, le Agenzie, al netto della restituzione dei fondi ottenuti dallo Stato, si approprierebbero di un premio per la buona selezione del progetto.

Più precisamente, le imprese si rivolgerebbero, con un insieme di obiettivi commerciali, alle agenzie di valutazione; queste selezionerebbero, secondo un criterio di profittabilità, solo alcuni bisogni, ed otterrebbero dallo Stato un sostegno solo a parziale copertura del progetto e poi un premio tanto maggiore quanto più profittabile risulta l'attività innovativa scelta. Se il progetto non andasse a buon fine, ovvero non determinasse un incremento di vendite, il contributo ottenuto sarebbe a fondo perduto, come in Svezia<sup>28</sup>. In caso contrario, le imprese sarebbero impegnate a rimborsare il finanziamento ottenuto e le Agenzie, una volta rimborsato allo Stato il fondo erogato, terrebbero il premio di selezione. Il sostegno dalle Agenzie potrebbe comporsi di interventi finanziari e di consulenza, come nel modello svedese. In caso di interventi di consulenza, o "accompagnamento", del progetto, per utilizzare il linguaggio riferito alle funzioni di Nutek, la consulenza alle imprese da parte delle Agenzie potrebbe essere letta anche come un costo risparmiato dalle imprese e sostenuto dalle Agenzie. Esso rientrerebbe quindi nel costo totale del progetto innovativo, che le imprese avrebbero l'obbligo di rimborsare alle Agenzie nel caso di buon esito dell'attività di R&S.

Si determinerebbe così un effetto di rete incrociato: la dimensione della domanda di consumo nel settore finale influenzerebbe l'utilità delle agenzie riflettendo la profittabilità delle attività innovative ed incidendo così nel premio ottenuto dallo Stato, e l'ammontare dei progetti innovativi finanziati influenzerebbe l'utilità delle imprese, incidendo sulla qualità dei beni commercializzati e quindi sulle vendite. Come nella logica di applicazione svedese, l'erogazione graduale di fondi

---

<sup>25</sup> Nel caso di un sostegno indiretto alla R&S -- come quello attualmente vigente --, lo Stato, nell'erogazione di aiuti alle imprese, sconta un problema di asimmetrie informative, derivante dalla difficoltà di monitorare l'effettivo utilizzo degli aiuti da parte delle singole imprese. D'altro canto, affidare ad agenzie distinte dalle imprese le attività di ricerca -- come per i CITT -- rischia di determinare uno scollamento tra gli effettivi bisogni delle imprese e le attività condotte.

<sup>26</sup> Sebbene questi effetti siano piuttosto diffusi, la letteratura si è interessata solo di recente al tema ed è stata confinata ai settori nei quali gli effetti hanno natura spontanea e non indotta (Rochet e Tirole, 2004; Gabszewicz e Wuathy, 2004. Per una rassegna si rimanda a Roson, 2005).

<sup>27</sup> La profittabilità di un progetto si misura in termini del suo impatto commerciale.

<sup>28</sup> Data la copertura inizialmente solo parziale del progetto da parte dello Stato, in caso di fallimento del progetto, sia lo Stato sia le Agenzie perderebbero la quota erogata.

consentirebbe di valutare in itinere la profittabilità del progetto e agevolerebbe una loro selezione nel tempo. Infine, le imprese sarebbero incentivate a richiedere sostegno solo per innovazioni commercialmente attraenti, poiché la probabilità di ottenere aiuti rimarrebbe legata a questa caratteristica del progetto.

## 6 Conclusioni

Troppo spesso nel dibattito in Italia si ritiene che l'unica strada per una crescita industriale sia quella di abbandonare i settori nei quali siamo specializzati e di far nascere nuovi settori. Una simile ricetta tra l'altro darebbe frutti solo nell'arco di decenni, visti i tempi necessari per far nascere un nuovo settore e per acquisire vantaggi comparati.

E' importante invece ragionare sulle opportunità ulteriori di sviluppo delle imprese italiane a parità di specializzazione. Un processo di crescita delle imprese deve considerare non solo le condizioni di offerta, certamente cruciali nella dinamica di sviluppo, ma anche a quelle di domanda, specie in una fase in cui i bisogni dei consumatori risultano appagati e i mercati saturi.

L'analisi svolta ha preso le mosse dall'idea che l'attività innovativa possa essere distinta in tre componenti: innovazione tecnologica di prodotto; innovazione tecnologica di processo e innovazione commerciale di prodotto. Ci si è chiesti quanto del processo innovativo, nella sua accezione più ampia - invenzione, innovazione e commercializzazione o diffusione - sia stato sostenuto dal policy maker in Italia e con quali risultati. Sulla base delle informazioni raccolte circa l'impegno pubblico nelle attività di R&S e la performance delle medie imprese italiane, "punta di diamante" della nostra economia, abbiamo concluso che il sostegno pubblico all'attività innovativa sia stato parziale e distorto. L'innovazione oggi, specie nei settori tradizionali, non può essere circoscritta ad avanzamenti tecnologici: serve accompagnare le innovazioni rivolte all'efficienza produttiva, a strategie di commercializzazione appropriate.

Il riferimento al caso svedese sembra offrire degli spunti interessanti per la costruzione di un meccanismo alternativo di intervento, che pur sottraendosi a criteri "dirigisti", induca gli operatori privati ad agire in considerazione delle esigenze, espresse o latenti, del mercato.

Potrebbe infine essere utile riflettere in termini più concreti, sul meccanismo di sostegno pubblico, proposto nella precedente sezione, alla luce dei dati emersi dal recente rapporto di Unioncamere (2006) e delle esperienze riportate da alcune nostre aziende di successo.

## Riferimenti bibliografici

AGHION, P. e HOWITT, P. (1992), "A Model of Growth Through Creative Destruction", in *Econometrica* 60, pp. 323-351.

AOKI, M. e YOSHIKAWA, H. (2002), "Demand Saturation-Creation and Economic Growth", in *Journal of Economic Behaviour & Organization*, 48 (2), pp.127-154.

- BAGER-SJOGREN, L. e LOOF, H. (2005), *The Impact on Growth from Public Seed-Financing Support to New Technology Projects in Small Enterprises*, ITPS working report.
- BANCA D'ITALIA (2006), "La struttura dell'offerta", in *Relazione annuale*, Roma.
- BARNEY, J. B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", in *Journal of Management*, 17(1), pp.99-120.
- BARNEY, J. B. (2002), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2nd edition, New Jersey, Prentice Hall.
- BENHAM, L. (1972), "The Effects of Advertising on the Price of Eye-Glasses", in *Journal of Law and Economics* 15, pp.337-352.
- BIANCHI, M., BIANCO, M., GIACOMELLI, S., PACCES, A.M. e TRENTO, S. (2005), *Proprietà e controllo delle imprese in Italia*, Bologna, Il Mulino.
- BONACCORSI, A. e GRANELLI, A. (2005), *L'intelligenza si industria. Nuove politiche per l'innovazione*, Bologna, Il Mulino.
- BUGAMELLI, M. (2001), *Il modello di specializzazione internazionale dell'area dell'euro e dei principali paesi europei: omogeneità e convergenza*, in Banca d'Italia, Temi di Discussione n.402.
- BUSSOLATI, C., MALERBA, F. e TORRISI, S. (a cura di) (1996), *L'evoluzione delle industrie ad alta tecnologia in Italia. Entrata tempestiva, declino e opportunità di recupero*, Bologna, Il Mulino.
- CALABRESE, G. (1997), *La normativa nazionale e regionale per l'innovazione e la qualità nelle piccole e medie imprese: leggi, risorse, risultati e nuovi strumenti*, in Working Paper Ceris-CNR, n. 9.
- CEBR - CENTRE FOR ECONOMIC AND BUSINESS RESEARCH (2001), *Seed Capital in the Nordic Countries: Best Practice*, Rapporto preparato per il Nordic Industrial Fund, Copenhagen.
- CSC – CENTRO STUDI CONFINDUSTRIA (2006), *Produttività e attrattività del Paese: i nodi da sciogliere* in Quaderni di Ricerca, n. 2, Dicembre.
- COMMISSIONE EUROPEA (2004), *Innovation in Europe. Results for the EU, Iceland and Norway, Theme 9 Science and Technology*, Bruxelles, EUROSTAT.
- CORBETTA, G. (a cura di) (2005), *Capaci di crescere. L'impresa italiana e la sfida della dimensione*, Milano, Egea.
- DICKSON, P.R., e GINTER, J.L. (1987), "Market Segmentation, Product Differentiation, and Marketing Strategy", in *Journal of Marketing* 51, pp.1-10.
- FABIANI, S., SCHIVARDI, F. e TRENTO, S. (2005), "ICT Adoption in Italian Manufacturing: Firm-level Evidence", in *Industrial and Corporate Change*, 14, 2, pp. 225-249.
- FREEMAN, C. (1987), *Technology and Economic Performance: Lessons from Japan*, London, Pinter.
- GABSZEWICZ, J., PEPALL, L. e THISSE, J. (1992), "Sequential Entry with Brand Loyalty Caused by Consumers Learning-by-Using", in *The Journal of Industrial Economics*, 40, (4), pp.397-416.
- GABSZEWICZ, J. e WAUTHY, X.Y. (2004), *Two-Sided Markets and Price Competition with Multi-homing*, mimeo, Core DP.

- GAROFOLI, G. (2002), "R&S nei distretti industriali e nei sistemi di piccola impresa", in QUADRIO CURZIO, A., M. FORTIS e G. GALLI (a cura di) *La competitività dell'Italia. Scienza, Ricerca e Innovazione*, ricerca del Centro Studi Confindustria, Milano, Il Sole24Ore.
- GARVIN, A. (1991), "Che cosa significa realmente qualità del prodotto?" in KOTLER, P. e W.G SCOTT (a cura di), *Marketing Management*, Torino, Letture, Isedi.
- GRANT, R.M (2005), *Contemporary Strategy Analysis*, 5th edition, Oxford, Blackwell Publisher.
- GROSSMAN, G.M. e HELPMAN, E. (1991), "Quality Ladders in the Theory of Growth", in *Review of Economic Studies*, 58, pp.43-61.
- GROSSMAN, G.M. e SHAPIRO, C. (1984), "Informative Advertising with Differentiated Products", in *Review of Economic Studies*, 51, pp.63-81.
- ISAE (2004), *Dimensione aziendale, attività di R&S e innovazione in Italia*, in Collana I Temi dei Rapporti dell'ISAE.
- ISTAT (2003), *L'innovazione nelle imprese italiane negli anni 1998-2000*, disponibile sul sito internet <http://www.istat.it/Imprese/Ricerca-e-/index.htm>
- IPI - ISTITUTO PER LA PROMOZIONE INDUSTRIALE (2005), *Indagine sui centri per l'innovazione e il trasferimento tecnologico in Italia*, novembre, Roma.
- JOVANOVIC, B. e ROB, R. (1989), "The Growth and Diffusion of Knowledge", in *Review of Economic Studies* 56, pp.569-582.
- KANIOVSKI, S. e PENEDER, M. (2002), "On the Structural Dimension of Competitive Strategy", in *Industrial and Corporate Change*, 11, pp. 557-579.
- KLEMPERER, P. (1995), "Competition when Consumers have Switching Costs: An Overview with Applications to Industrial Organization, Macroeconomics, and International Trade", in *Review of Economic Studies*, 62, pp.515-539.
- KNIGHT, F. (1929), "Freedom as Fact and Criterion", in *International Journal of Ethics*, 39, 2, pp. 129-147.
- KOTLER, P. (1985), "Design: A Powerful But Neglected Strategic Tool", in *Journal of Business Strategy*, pp.16-21.
- LEWIS, E. (2005), *Great IKEA! A Brand for All the People*, London, Cyan.
- LISSONI, F. e MALERBA, F. (2002), "Le caratteristiche fondamentali del sistema innovativo italiano", in QUADRIO CURZIO, A., M. FORTIS e G. GALLI (a cura di) *La competitività dell'Italia. Scienza, Ricerca e Innovazione*, ricerca del Centro Studi Confindustria, Milano, Il Sole24Ore.
- LUMPKIN, G. T. e DESS, G.G. (1996), "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance", in *Academic of Management Review*, 21, 1, pp.135-172.
- LUNDVALL, B.A. (a cura di) (1992), *National System of Innovation. Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*, London, Pinter.
- MALERBA, F. (2000), "Il sistema innovativo italiano", in Malerba, F. (a cura di), *Economia dell'innovazione*, Roma, Carocci.
- MAZZOLA P. (2005), "Strategie deliberate e opportunità emergenti nei processi di crescita dimensionale", in CORBETTA, G. (a cura di), *Capaci di crescere. L'impresa italiana e la sfida della dimensione*, Milano, Egea.
- MEURER, M. e D. STAHL (1994), "Informative Advertising and Product Match", in *International Journal of Industrial Organization* 12, pp.1-9.

- MILGROM, P. e J. ROBERTS (1986), "Price and Advertising Signals of Product Quality", in *Journal of Political Economy* 94, pp.796-821.
- MILLER, D. e I. LE BRETON-MILLER (2005), *Mantenere il successo. Lezioni di vantaggio competitivo dalle grandi imprese familiari*, Milano, Etas.
- MINISTERO DELLE ATTIVITÀ PRODUTTIVE (2002), *Relazione sugli interventi di sostegno alle attività economiche e produttive. Indagine sugli incentivi alla ricerca e sviluppo*, giugno, disponibile sul sito internet [www.minindustria.it](http://www.minindustria.it).
- NELSON, R. (ed.) (1993), *National Innovation Systems*, New York, Oxford University Press.
- ONIDA, F. (2004), *Se il piccolo non cresce. Piccole e medie imprese italiane in affanno*, Bologna, Il Mulino.
- PAGANO, P. e SCHIVARDI, F. (2004), "Firm Size Distribution and Growth", in *The Scandinavian Journal of Economics*, 105, 2, pp. 255-274.
- PELHAM, A. e WILSON, D. (1996), "A Longitudinal Study of The Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance", in *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24, 1, pp.27-43.
- PORTER, M. (1982), *La Strategia Competitiva*, Bologna, Ed. della Tipografia Compositori.
- PORTER, M. (1987), *Il Vantaggio Competitivo*, Milano, Ed. di Comunità.
- ROCHET, J. e TIROLE, J. (2004), "Cooperation among Competitors: The Economics of Payment Card Association", in *Rand Journal of Economics*, 33, pp. 549-570.
- ROSON, R. (2005), "Two-sided Markets: a Tentative Survey", in *Review of Network Economics*, 4,2.
- ROSTOW, W.W. (1978), *The World Economy: History and Prospect*, Austin, University of Texas Press.
- SCHIVARDI, F. e TORRINI, R. (2004), *Firm Size Distribution and Employment Protection Legislation*, in Banca d'Italia, Temi di Discussione n.504.
- SCHIVARDI, F. e TRENTO, S. (2002), "La new economy come *general purpose technology*", in PROSPERETTI, L. (a cura di), *La new economy: aspetti analitici e implicazioni di politica economica*, Bologna, Il Mulino.
- SCHUMPETER, J.A. (1934), *The Theory of Economic Development*, Cambridge, (MA), Harvard University Press.
- SUTTON, J. (1991), *Sunk Costs and Market Structure*, Cambridge (MA), MIT Press.
- TRENTO, S. (2003), "Stagnazione e frammentazione produttiva", in *Il Mulino* n.6, pp. 1093-1102.
- TRENTO, S. e WARGLIEN, M. (2003), "Tecnologie digitali e cambiamento organizzativo", in Rossi, S. (a cura di), *La Nuova Economia. I fatti dietro al mito*, Bologna, Il Mulino.
- UNIONCAMERE (2006), *Rapporto annuale 2006*, Roma.







