

La genesi dell'idea di distretto industriale

Il primo modello è quello dell'artigiano tradizionale, anni 50-60, bassi livelli di produttività, bassi salari, alta intensità di lavoro, basso livello tecnologico e le competenze si acquisivano esclusivamente attraverso l'apprendistato e la pratica. La Lutz dice che il nord è caratterizzato da grandi imprese con alta intensità di capitale, efficienti, sindacalizzate, alti salari; mentre il sud da piccole imprese con bassi salari, alta intensità di lavoro, inefficienti, non sindacalizzate. (dualismo nord - sud) Il secondo modello è quello del sub-fornitore dipendente, siamo alla fine degli anni '60, la domanda sta calando e le grandi imprese operano il decentramento esportando le fasi più critiche che dovevano essere svolte nelle condizioni peggiori. (perdita di potere degli operai che non si vedono più difendere come nelle grandi imprese) Il distretto industriale di prima generazione, che differisce da quello di seconda per l'assenza di interventi esterni da parte dell'amministrazione locale, è costituito da un vasto numero di imprese con mediamente 10 dipendenti, alcune delle quali monofase, in concorrenza (orizzontale) e cooperazione (verticale), tra loro, con vari livelli di tecnologie, atte a produrre beni di consumo e d'investimento, semplici o difficili, omogenei tra di loro. Nel distretto di seconda generazione l'amministrazione offre servizi reali alle imprese, aiutandole e favorendole nel funzionamento dell'attività. (servizi di traduzione degli appalti, studio di leggi vigenti in altri paesi..) Nel distretto di seconda generazione nasce l'interazione informale, cioè il processo d'innovazione casuale per cui le notizie entrano ed escono dal distretto accrescendolo d'informazioni tecniche. Tutto ciò comporta una grande inerzia del sistema all'innovazione che necessita di un consenso globale, anziché di alcuni singoli.

Il distretto industriale marshalliano come concetto socio economico

Per il Becattini il distretto industriale è un'entità socio territoriale caratterizzata dalla compresenza attività, in un'area territoriale circoscritta, naturalisticamente e storicamente determinata, di una comunità di persone (locale) e di una popolazione di imprese industriali. Nel distretto, a differenza di quanto succede in altri ambienti, la comunità e le imprese tendono per così dire ad interpretarsi a vicenda. Domanda e offerta tendono ad incontrarsi nell'area del distretto. (sistema di località interagenti) Il surplus di capacità del distretto che lo affaccia sul mercato esterno, impone all'interno di esso una rete di collegamenti coi suoi fornitori e coi suoi clienti. La gente del distretto è accomunata dagli stessi valori morali, come etica del lavoro, che influenzano, un po' tutti i principali aspetti della vita. In parallelo con tutto quanto riguarda il distretto le istituzioni, la chiesa, la politica, si amalgamano affinché il metabolismo sociale possa funzionare bene senza gravi problemi. Tutto ciò dà la sensazione di una comunità chiusa, la cui vita degli individui è soffocata da una moltitudine di regole. In effetti, le cose stanno così, ma la forza del distretto forse è proprio questa: i forestieri devono cambiare il loro modo di pensare per entrare a far parte del distretto, che ha le sue regole. I primi sviluppi del distretto, si sono avuti con persone che si sono trasferite dai luoghi vicini e che potevano dunque entrare meglio nella mentalità del loco. In virtù dell'attività industriale che vi domina, la vita del distretto è caratterizzata da un continuo interscambio di individui fra il distretto stesso e il mondo circostante. Essa garantisce orientazioni e abilità, linfa vitale per la vita di un ambiente così ostico (per Marshall: atmosfera industriale; i segreti dell'industria sono nell'aria). Le imprese che popolano il distretto sono specializzate in una o poche fasi, e sono localizzate secondo un concetto di terzianizzazione che nulla ha a che fare col caso. Marshall usava suddividere le imprese in principali (integrate) e ausiliarie (filiera). Occorre dunque, affinché si realizzi il distretto, che il processo sia scomponibile in fasi. Per la concorrenza sfrenata che si sviluppa all'interno del distretto, il meccanismo che suddivide le singole fasi, le tiene non lontane dall'ottimo tecnico in termini di dimensioni dell'impresa. Tra le imprese esistono accordi, legami di parentela e quant'altro. Gli operai del distretto ricoprono numerosi incarichi e, nel passare da un posto di lavoro all'altro, acquisiscono un insieme di nozioni che li rendono estremamente polivalenti, senza perdere il bagaglio di esperienze, di benefico per l'industria. Questo fenomeno

risulta fastidioso per le industrie esterne al distretto. Il distretto, per come è articolato, riconosce meglio di altre realtà industriali la valenza degli operai. Una categoria tipica del distretto è quella dell'imprenditore puro, colui che non possiede fabbriche o impianti di altro genere, ma che con la sua attenzione verso i mercati al di fuori del distretto e la sua conoscenza del medesimo in termini di potenzialità, realizza profitti coordinando alcune imprese di fase. Unica limitazione è che egli conosce solo il distretto a cui appartiene, rimanendo legato a questo. Il mercato mostra una concorrenza intensa dentro e fuori del distretto. Alcuni distretti, con l'avvento degli standard di qualità hanno ben pensato di dare un'immagine di sé attraverso un marchio d'identificazione del distretto stesso (ceramiche di Sassuolo). Le singole imprese, sono sempre in lotta contro tutti, per migliorare la propria situazione. Tuttavia la cosa non è così spietata, infatti qualora qualcuno abbia avuto meno fortuna, può avere la possibilità di ritentare sempre che i suoi errori non abbiano infranto le regole del distretto (concorrenza atipica). Un elemento del distretto che giuoca a favore del progresso tecnologico oltre che del risparmio è il mercato dei macchinari usati; una macchina sconveniente per una lavorazione, non è detto che lo sia anche per un'altra, riadattandola. Fra le regole scritte e non del distretto ve ne sono alcune che riguardano la determinazione di prezzi normali (prezzo inerente con quello che si trova sul mercato); che fluttuano meno dei prezzi esterni al distretto per via della contrattazione interna. Essi sono dettati sia dalla realtà locale, sia dagli accordi che esistono tra le imprese di fase, in modo da dare una maggiore stabilità complessiva al sistema. Da un primo confronto con la grande impresa, più rigida; la piccola impresa, è portata al controllo dell'efficienza di ogni singola fase dal contrasto di interessi fra tutti gli agenti del distretto. L'innovazione tecnologica è un processo che riguarda tutti gli operatori, non solo alcuni dirigenti come nella grande impresa. Un punto a sfavore è l'accesso al credito. Nel distretto prende forma la "banca locale", che riconosce il valore dei singoli individui in base a quella che è la realtà locale al momento. Ciò che dà vita al distretto è il continuo chiedersi da parte della grande impresa se ciò che viene fatto dentro costa meno di ciò che può esser fatto fuori. Ciò che si perde è il controllo dell'attività produttiva con l'inserimento di ulteriori acquirenti del solito prodotto di fase. Sotto la spinta di economia, mercato, società e cultura; l'impresa del distretto oscilla tra l'integrazione, raggruppando più imprese di fase, oppure una serie di collegamenti trasversali che non si limitano alle sole imprese del distretto. Il bilanciamento di questi fattori è dato dal numero di imprese che nascono ed il numero di imprese che muoiono. Se per un motivo (serie di fallimenti di imprese) cessa l'equilibrio può accadere che lavoratori esperti del distretto migrino verso realtà industriali più sicure e si può avere la fine del distretto.

I distretti industriali marshalliani nell'economia italiana

Negli anni '80 nell'Italia nord orientale e centrale l'industria leggera si sviluppa in modo notevole, registrando una crescita industriale più alta delle altre parti del paese. L'industrializzazione leggera caratterizza alcune località dell'Italia centro settentrionale formando un determinato sviluppo, contrapponendosi a quello dell'Italia nord occidentale, dell'industrializzazione pesante. La crescita industriale in un primo momento veniva suddivisa tra settori moderni (meccanica) e settori tradizionali (moda), trascurando il contesto sociale proprio di certe regioni (sviluppo della metalmeccanica in Emilia Romagna). Viene dunque trascurato il fatto che il modello d'industrializzazione leggera ha una propria scala territoriale nella quale va considerato il processo di disintegrazione; siamo privi di coerenza logica. Ogni industria va considerata nella realtà territoriale in cui appartiene e lo stesso vale per l'occupazione familiare (Marshall: la famiglia non è più un'entità di consumo, ma di produzione); dunque non si può semplicemente dividere in comuni o regioni. Gli sviluppi avvengono localmente attraverso l'unione "industria – popolazione – territorio" che danno vita allo sviluppo socio industriale nel tempo. Il distretto industriale in Italia è definito come soggetto socio economico industriale territoriale, cioè imprese e gruppi umani. Il distretto industriale è un sistema di località interagenti corrispondente al mercato locale del lavoro, con domanda – offerta rivolta ai residenti dai datori di lavoro, che operano nella stessa località.

Marshall distinse economie interne dalle esterne perché queste ultime sono la concentrazione di piccoli produttori. Queste località differiscono dai distretti industriali dominati da un singolo grande stabilimento (FIAT Menfi). I sistemi locali impiegati sono le 955 aree definite attraverso una regionalizzazione che connette luoghi, residenze e lavoro. Essi rappresentano entità geograficamente identificate come sistemi di località interagenti e coerenti al quadro analitico delineato. La regionalizzazione del territorio italiano serve a classificare 1955 sistemi locali che identificano il modello d'industrializzazione leggera e l'identificazione dei distretti industriali marshalliani in virtù delle specializzazioni dominanti. Un sistema locale deve essere organizzato come sistema di località interagenti, indagando sulla struttura sociale dei sistemi locali per identificare caratteristiche quali piccoli imprenditori e lavoratori dipendenti assunti (figli e capofamiglia) nella stessa industria. Per questo 1955 sistemi locali sono classificati in 15 categorie. Alcune industrie e i loro occupati si concentrano in particolari distretti, da esse dominati, piuttosto che diffondersi in tutti gli altri (concentrazioni di settore). L'analisi dei distretti industriali dimostra alta concentrazione nell'industria manifatturiera (moda, mobili), minore nell'industria metalmeccanica ed elettromeccanica. Ciò è dovuto in parte al fatto che queste imprese nascono da operai che si mettono in proprio (fenomeno della terziarizzazione), quindi il settore non deve avere elevate barriere all'ingresso (tecnologiche, organizzative). L'aumento dell'occupazione è dovuto anche ai servizi, ma la parte prevalente l'hanno portata i distretti industriali marshalliani che operano sicuramente in condizioni di intensità di lavoro più elevate rispetto alla grande industria. Di contro c'è da dire che, se il futuro è distretto industriale, le crisi che riguardano il settore diverranno le crisi che riguardano il territorio.

SISTEMA LOCALE – AREA INDUSTRIALIZZAZIONE LEGGERA – DISTRETTO INDUSTRIALE MARSHALLIANO

L'analisi di settore: aspetti strutturali e dinamici

La struttura di un'azienda delinea quella che è la strategia di questa nei confronti del mercato, che è in continua evoluzione. Mentre in passato gli studi della struttura dell'impresa e del settore in cui operava, erano separati, oggi sono trattati insieme: la strategia dell'impresa è il raccordo tra opportunità offerte dalla domanda, minacce della concorrenza, risorse utilizzabili. I mutamenti del mercato possono influenzare, dunque trasformare, in modo differenziato (asimmetrico) o indifferenziato (simmetrico) le posizioni reciproche delle aziende o dei settori (caratterizzati da elementi diversi quali tassi di profitto, concorrenza internazionale, dimensione del mercato e sua concentrazione). Elementi di differenziazione appartenenti ad imprese dello stesso settore fanno sì che eventuali variazioni (tecnologie, costi dei fattori produttivi, tassi d'inflazione) portano a squilibri diversi (trasformazione asimmetrica). L'analisi odierna che affronta contemporaneamente i problemi di impresa e ambiente, comporta varie tipologie di approccio a seconda del caso:

- 1) il mercato non ha una posizione di equilibrio – non esiste un comportamento ottimale da parte dell'impresa;
- 2) l'impresa resta separata dall'ambiente – le variabili esterne sono omogenee per tutte le imprese;
- 3) è possibile determinare l'ambiente solo empiricamente conoscendo le specificità delle altre imprese che lo compongono.

La teoria concorrenziale fa riferimento al modello della concorrenza perfetta: molti produttori e consumatori, prezzi e beni omogenei, libertà di entrata – uscita dal mercato; e al modello del mercato monopolistico: offerta soddisfatta da un unico produttore, omogeneità del prodotto (esistono anche: monopsonio = tanti venditori ed un solo compratore – elasticità di reazione = $\% \text{Variaz. Concorr} / \% \text{Variaz.}$ Imposta - e oligopolio = numero ridotto di venditori in grado di soddisfare una quota rilevante della domanda). Tuttavia non è possibile considerare questi modelli e limitarsi allo studio di poche variabili data la complessità del problema. La domanda che in prima apparenza può sembrare la quantità di merce che gli acquirenti possono acquistare in un determinato periodo, merita delle precisazioni nel tipo di merce considerata, sul prezzo, sull'area geografica.. Per quanto riguarda la merce si parla di beni destinati al consumo e di beni destinati alla produzione (a domanda dipendente). Ancora tra i beni destinati al consumo si possono

individuare beni di largo consumo: modesta differenziazione del prodotto, facile acquisto; beni con caratterizzazione più marcata: minor frequenza di acquisto, maggiore attenzione ai marchi; beni speciali: altamente differenziati, massima attenzione nella scelta. Per quanto riguarda la previsione della domanda, segnato l'orizzonte temporale su cui si svolge il computo, si possono individuare varie componenti: di fondo (trend), ciclica, stagionale, erratica. Ognuna di queste può aiutare a prevedere il futuro andamento della domanda attraverso alcuni modelli che individuano la correlazione tra domanda D e variabile esplicativa E, causa dell'effetto. La domanda di un bene (elastica, anelastica, unitaria) è strettamente correlata dal prezzo di questo. L'inclinazione della curva dipende dall'elasticità della domanda. Un andamento piatto mostrerà elasticità nulla, uno ripido elevata. Influenzano l'elasticità l'importanza di spesa per il prodotto, le difficoltà di confronto, effetto di costo diviso (coefficiente di elasticità = $E_d = \text{aumento } \%Q / \text{riduzione } \%P$). Un'impresa attua una strategia di riduzione del prezzo se la quantità di prodotti in più che venderà le consentirà di mantenere inalterato il margine lordo (= $MI = \text{prezzo} - \text{costi diretti}$): aumento necessario = $\%P / (MI - \%P) * 100$. Viceversa, se si aumenta il prezzo, la riduzione di vendite tollerabile è: $R_d = \%P / (MI - \%P) * 100$. Si parla di modello autocorrelato quando le due variabili coincidono; l'utilizzo di questo modello è giustificato qualora si abbia ragione di ritenere che l'evoluzione della domanda sia il risultato di un meccanismo intrinseco al fenomeno considerato (andamento lineare, parabolico...). I modelli causali, come dice la parola, sono applicabili nei casi in cui esiste una causa all'evolversi del fenomeno; sono un po' più complessi dei modelli autocorrelati dato che in questi casi occorre prevedere l'evoluzione della causa (correlazione, econometrici). Infine si hanno i modelli qualitativi, basati sulla raccolta e sull'analisi di opinioni (delphi: successione di interviste di esperti, panel di esperti: tavola rotonda, ricerche motivazionali: interviste di acquirenti, ricerche di mercato: interviste di acquirenti o potenziali). La vita di un prodotto può mostrare un andamento di trend, congiunturale (guerra, malattia), stagionale, erratico. Una volta determinata la stima della futura domanda a livello di settore (macroeconomica) si passa a determinare la domanda della singola impresa (microeconomica), dato che i produttori di uno stesso bene potrebbero essere anche più di uno. Nell'analisi operativa del settore si individuano dei confini tra le offerte, che saranno varie nel caso in cui non ci troviamo di fronte alla concorrenza imperfetta. In tal caso i prodotti saranno differenziati e occorrerà riconoscere chi siano effettivamente i potenziali concorrenti e che tipo di acquirenti possono essere interessati ad un certo tipo di prodotto. Più i prodotti di due aziende saranno simili e più il livello di concorrenza reciproca sarà elevato. Se i prodotti sono così simili da apparire indistinguibili (stesso settore, alta elasticità incrociata), la concorrenza sarà massima e una minima variazione di prezzo può far convogliare l'intera domanda verso il produttore che offre il prezzo minore. Il criterio dell'elasticità incrociata è tuttavia poco applicabile per rilevare i confini settoriali, data l'incertezza sulla variazione percentuale del prezzo del prodotto e dell'esatto momento su cui effettuare la misura. Si procede dunque per via empirica osservando le varie omogeneità tra i prodotti (bisogno soddisfatto dai prodotti, tecnologia utilizzata, materiali, struttura della commercializzazione). Parlando di settori non può non venire in mente il concetto di barriere all'entrata, innalzate dalle aziende attraverso le proprie competenze (finanziarie, tecnologiche, commerciali, organizzative) al fine di rendere sconveniente l'ingresso di altri concorrenti nel proprio settore. Analizzando questi fattori, si vede che i vantaggi finanziari sono dati dalle economie di scala, accentuate qualora il costo del bene vari al variare della potenzialità produttiva; la tecnologia richiama quello che è il know-how che l'azienda anziana acquisisce durante gli anni, che può provocare un effetto di barriera negativa, dunque favorire l'ingresso nel mercato di altre aziende, qualora la diversificazione dei prodotti necessiti di un'insieme di competenze che coprono più settori (meccanica ed elettronica); le funzioni commerciali sono il bagaglio di esperienze e fama che un'azienda si fa durante gli anni. Il prodotto viene differenziato per diminuire il tasso di concorrenza tra le imprese ed inventare nuovi mercati, individuando le coordinate del prodotto attraverso le mappe di posizionamento (come i prodotti sono percepiti dai consumatori). Se n sono le caratteristiche distintive di un prodotto si ha uno spazio a n dimensioni in cui ciascun offerente può posizionare la propria produzione. La

concentrazione di un mercato è il “livello di monopolizzazione” di esso, se le imprese del mercato non hanno nessun potere di mercato (concorrenza perfetta) saremo nel caso di concentrazione nulla, nel caso opposto (monopolio) la concentrazione sarà massima. Un’idea della concentrazione di un mercato la dà il tasso di concentrazione: la sommatoria del valore percentuale delle vendite delle n aziende più grandi. Occorre però prendere quest’indice con le dovute precauzioni in quanto sono molteplici i casi in cui questo darebbe indicazioni fuorvianti e l’analisi deve essere più accurata (quantità di prodotti con cui un’azienda è presente sul settore, unità di misura..), deve inoltre essere tenuto presente l’orizzonte temporale a cui si riferisce (andamento della domanda). Alcuni processi industriali, scomponibili in fasi, prendono il nome di filiera, cioè l’insieme delle operazioni da eseguire in cascata per ottenere un prodotto partendo da una certa materia prima. Il numero delle operazioni (fasi) che un’impresa effettua dà un’idea del grado di integrazione verticale di questa (aggiunta di nuove linee a monte o a valle del processo). Ogni fase è limitata orizzontalmente dal grado di sostituibilità del prodotto e verticalmente dal processo produttivo. Se da un lato l’impresa integrata verticalmente consente un miglior approvvigionamento della materia, riduzione degli oneri transazionali, acquisizione di posizioni di controllo; l’impresa di modeste dimensioni mostra maggior flessibilità di fronte ai mutamenti dell’ambiente. Con diversificazione si intende il numero di settori in cui è impegnata un’azienda (gamma = insieme di linee). Introducendosi in un nuovo mercato un’azienda aumenta il grado di differenziazione di quel mercato. Anche qui si può fare un elenco delle caratteristiche che favoriscono questo processo: crescita dimensionale, flessibilità, stabilizzazione del flusso di vendite (matrice BCG a livello macroeconomico; BCG = question mark, star, cow, dog), riduzione del rischio, economie di scopo (servizi comuni di più aziende); ed altre che lo contrastano: crisi profonda di un settore, difficoltà di tenere il passo con la tecnologia, difficoltà nell’approvvigionamento.. Importanza di rilievo la copre anche il ciclo di trasformazione del settore, del quale tengono conto le imprese per capire come si evolverà il mercato, ponendo su una matrice (matrice degli stati) domanda e offerta del mercato, in base alla quale sapranno come organizzare le proprie imprese a livello settoriale e la loro strategia a livello corporazionale. Il settore più che nascere e morire si trasforma attraverso una successione di stati, ampliando e riducendo i propri confini, aumentando o diminuendo la concentrazione. Infine è bene considerare che l’assunzione del settore come scenario degli eventi non significa che non possano verificarsi eventuali fenomeni causati dall’esterno (componenti politiche, sociali, sindacali..). Quando si parla di stati caratteristici della domanda basta assumere come variabili qualità e quantità, attraverso le quali si va a caratterizzare il comportamento dei consumatori nei confronti di un certo prodotto e il grado di segmentazione del bene consumato. Dal lato dell’offerta gli stati caratteristici necessitano di molte più variabili rispetto alla domanda (struttura multidimensionale dell’offerta); a seconda del tipo di bene (convenience, shopping, specially, goods) e del livello di differenziazione del settore.

Le opzioni strategiche

L’efficacia di una strategia rispetto ad un’altra è data dalla capacità di percepire anticipatamente, rispetto alla concorrenza, il nuovo stadio in via di formazione. L’individuazione delle modalità e dei tempi di trasformazione del ciclo settoriale è resa possibile anche osservando la dialettica tra domanda e offerta. La pianificazione delle strategie non garantisce di per sé l’efficacia delle decisioni strategiche, vi sono imprese che attuano strategie valide senza un supporto procedurale ed altre che non conseguono risultati efficaci pur avendo a sostegno raffinate e aggiornate procedure di pianificazione. Le strategie avanzano su due piedi: uno derivato dalle scelte, l’altro dagli eventi imprevisti. La strategia può essere definita come la sequenza delle decisioni attuate, in relazione agli eventi interni ed esterni dell’impresa, rilevanti per essa (percorso strategico). Oggi le risorse fondamentali sono i materiali e umane, i finanziamenti sono facilmente reperibili, i beni immateriali possono essere contrattati. La partenza sta nell’intenzione strategica (parte rimossa): assunzione da parte della dirigenza di un disegno di sviluppo dell’impresa basato sul raggiungimento di obiettivi particolari. Quello che poi l’impresa fa effettivamente rappresenta la strategia realizzata. La

differenza tra la strategia realizzata e quella pianificata dà ragione di ciò che è avvenuto di non previsto. Quello che ci si chiede è se esiste un metodo decisionale strategico basato su formule empiriche o la buona riuscita della strategia sia solo frutto dell'intuito direzionale. E' bene innanzitutto dividere la corporate strategy (a livello di holding): coerenza nel collegamento e coordinamento di imprese che fanno capo ad un'unica parrocchia, dalla business strategy (a livello aziendale): responsabilità da parte dell'azienda delle soluzioni organizzative adottate. Partendo dal presupposto base che la strategia è il risultato dell'interazione di quattro fattori: domanda, concorrenza, tecnologia e impresa in questione; si prendono in esame un certo numero di percorsi strategici "di riferimento" senza voler necessariamente dire che corrispondono a legge.

- Forzatura del mercato: aumento della quota prodotta mantenendo inalterato il margine di guadagno. Conseguente aumento del tasso d'uso del prodotto o estensione dell'uso a nuovi acquirenti. (marketing mix)
- Aumento della quota di mercato: attraverso un vantaggio competitivo sulle altre aziende, l'impresa va a sottrarre clienti alle altre operanti nello stesso settore, aumentando il fatturato (manovra di prezzo, promozioni, pubblicità, incentivazione venditori)
- Entrata in nuovi mercati: differenziazione delle linee con relativa diminuzione del rischio d'impresa (diversificazione: eterogenea = quando si realizza una più conveniente allocazione delle risorse, minore incidenza del costo del lavoro, vincoli legislativi che rendono diversamente onerosa l'attività produttiva; conglomerale = perdita della caratterizzazione settoriale, inserimento in business diversi, spesso attraverso incorporazione di imprese già esistenti), ingresso in nuovi mercati, in nuove aree geografiche, attraverso nuove vendite. (binomio prodotto – comunicazione, pubblicità, promozione, capillarità della distribuzione attraverso studi di mercato e sviluppo di forme di collaborazione con altre imprese)
- Ristrutturazione: si attua quando il prodotto è nella fase della maturità, l'impresa inizia la diversificazione e/o l'eventuale conversione (momento economico, momento finanziario)
- Modernizzazione della linea: innovazioni ai prodotti esistenti, soddisfo di esigenze di acquirenti di cui spesso se ne conosce a priori le possibili modificazioni attraverso ricerca e sviluppo (versioni dei prodotti, miglioramento delle performance, aumento di versatilità, estetica, packaging, tecnologie..)
- Approfondimento della linea: si differenzia il prodotto per acquisire ulteriore domanda (nel caso di domanda omogenea: sinergie in ricerca, sviluppo e produzione), aumento dei gradi di libertà nella fissazione del prezzo, risposta alle esigenze dell'evoluzione clienti – impresa. Occorre tuttavia prendere in considerazione l'elasticità incrociata della domanda che può dar luogo ad eventuali sinergie o ad effetti negativi (la quota di mercato che si va ad acquisire è frutto di una perdita di consumatori di un altro dei prodotti della linea)
- Focalizzazione e ridimensionamento: si migliora l'efficacia dell'impresa attraverso una dismissione di prodotti in presenza di crisi della domanda, situazione competitiva insostenibile, insufficiente capacità innovativa dei prodotti, vincoli legislativi, ambientali, ciclo di vita del prodotto a fine. L'impresa sosterrà delle spese di uscita dal mercato (barriere in uscita) La decisione è scaturita dal margine di contribuzione negativo (ricavi < dei costi diretti)
- Riconversione: si attua in presenza di crisi profonda del settore, incapacità di reagire al progresso tecnologico, difficoltà nell'approvvigionamento, incapacità di reagire alle azioni di marketing. Ciò determina: cambio fini e obiettivi, adeguamento strutture, nuovo posizionamento dell'impresa.

All'interno di queste strategie va inoltre considerato l'integrazione verticale (ascendente, discendente) e gli accordi tra imprese:

- Senza partecipazione al capitale di rischio: accordi che prevedono la concessione di licenze, brevetti, ecc., collaborazione in aree funzionali, organizzazione del mercato e regolamentazione della concorrenza (cartello, vietato dalla legge antitrust)

- Con partecipazione al capitale di rischio: consorzi, acquisizione di capitali, incorporazione di imprese, joint – venture (entità distinta realizzata da due imprese per il commercio internazionale), partecipazioni azionarie (di minoranza o di controllo)

Il marketing: il prodotto, il mercato, la concorrenza.

Si intende per marketing l'insieme delle attività economiche realizzate allo scopo di soddisfare le esigenze di consumo (triangolo marketing: cliente↔concorrenza↔impresa). Il primo orientamento storico del marketing (anni '50) è quello teso alla produzione, il mercato richiedeva un gran numero di beni a basso costo. Si realizzavano dunque grandi promozioni ed il progresso tecnologico era dedito alla riduzione dei costi; erano ininfluenti politiche di marca o differenziazione dei prodotti. Il secondo orientamento è alla vendita; i consumatori, liberi di decidere, scelgono una migliore qualità. Il terzo è al marketing; si inverte la cronologia delle azioni: prima si individua il mercato e successivamente è creato il prodotto. La nuova frontiera del marketing (one-to-one) arriverà a frammentare i segmenti di mercato sempre di più fino ad arrivare al singolo individuo. Come l'attività di scambio di beni e servizi non interessa solamente il livello di imprese e dei consumatori, ma anche quello più generale dell'economia, l'attività di marketing può essere divisa in macromarketing (macrosegmentazione = scelta del prodotto – mercato → modello di Abell = funzione, tecnologia, gruppi di clienti) e micromarketing (microsegmentazione = chi sono gli utilizzatori del prodotto - mercato). Il primo è il processo socio – economico atto a realizzare gli obiettivi della società; il secondo segue i rapporti tra consumatori e singola impresa. Ovviamente il marketing deve tenere conto del processo produttivo e in tali casi (differenziazione – grado di flessibilità della linea) sapersi adattare; aiutare l'impresa anche stimolando la ricerca. Il marketing sembra arrecare benefici ad entrambe le parti: ai consumatori in quanto soddisfa maggiormente le loro esigenze e alle aziende in quanto indica cosa produrre, in che quantità.. Inoltre può essere applicato alle piccole ed alle grandi imprese, l'unico vincolo può essere dato dalla possibilità delle piccole imprese di avere accesso al personale specializzato. Si può riassumere l'attività di marketing nei seguenti passaggi:

- individuare un mercato inerente al business aziendale
- individuare i diversi gruppi, segmenti di esigenze da soddisfare (il segmento deve essere misurabile – ogni segmento rappresenta una nicchia di mercato)
- determinare coerentemente con la strategia dell'impresa: prodotto, prezzo, servizi.. (marketing mix, basato su 4 leve)
- inserire tali decisioni in un piano aziendale con relativi obiettivi e tempi di attuazione
- eseguire il piano come da prestabilito
- monitoraggio del processo

Da ciò che si è visto il marketing parte dalla conoscenza del mercato in cui l'impresa opera. La definizione di questo la si opera in base al numero dei clienti disposti ad acquistare un prodotto, funzione del prodotto e tecnologia. Una volta raccolte queste informazioni si passa alla segmentazione del mercato, che riguarda tutta una serie di parametri socio – demografici, psicografici, comportamentali e dei vantaggi perseguiti, relativi al comportamento del consumatore. Il livello di segmentazione è tanto minore quanto minore è il grado di omogeneità che si ritiene di accettare all'interno dei singoli segmenti. Tra i tanti parametri utilizzati per la segmentazione, uno degli ultimi ritrovati è la: benefit – segmentation (in base ai benefici attesi dal consumatore). Il processo di acquisto di un prodotto comprende un insieme di decisioni relative alla classe del prodotto, gli attributi che esso possiede, la marca, ecc. per cui il consumatore (valutando distintamente i beni di consumo da quelli per la produzione) è più portato all'acquisto di un prodotto anziché di un altro.

- teoria Foote Cane Beldings = matrice apprendimento/coinvolgimento (learn, feel, do)
- teoria gerarchica = risposta cognitiva, affettiva, comportamentale

E' evidente che il motivo di questi comportamenti è di notevole interesse per le aziende. In base a questi fattori l'azienda va a differenziare il prodotto (venture team che esegue il brain storming), posizionandosi su di un segmento o su più di uno (marketing differenziato) o non posizionandosi su uno in particolare (marketing indifferenziato). Il posizionamento si effettuerà, come già visto, attraverso le mappe, che altro non sono che dei grafici i cui assi rappresentano le caratteristiche attraverso cui si identifica la differenziazione del prodotto, entro i quali si andrà ad occupare una posizione tale per cui il cliente percepisca una certa differenza del prodotto, che lo rende unico di quel genere. In relazione al prodotto ci sono vari aspetti: la politica, divisa in decisioni operative riguardanti la scelta di un venditore, predisporre un listino prezzi.. e decisioni di carattere generale come ad esempio il piano marketing (4 leve: prodotto, prezzo, distribuzione, comunicazione). Un altro aspetto è la marca del prodotto. Le grandi distribuzioni utilizzano vari sistemi:

- tutti i prodotti con marchi diversi
- tutte le linee con marchi diversi
- un unico marchio per tutti i prodotti

Il primo caso può cercare di evitare effetti negativi conseguenti ad eventuali insuccessi un prodotto sugli altri prodotti dell'impresa; il secondo è usato da imprese che ricoprono settori diversi in modo da caratterizzare merceologicamente o qualitativamente le linee; il terzo è quello che riduce al minimo la spesa pubblicitaria. Le categorie del prodotto sono divise in: beni di consumo (durevoli = elettrodomestici e non durevoli = generi alimentari), abitudini di acquisto (beni di largo consumo = per i quali il consumatore è disposto a fare uno sforzo minimo di acquisto (convenience goods), beni ad acquisto saltuario = per i quali il consumatore è più attento alla marca / prezzo (shopping goods), beni speciali = per i quali il consumatore pone molta attenzione (specially goods)), beni destinati alla produzione (distinti in base alla loro partecipazione alla realizzazione del prodotto = completa, parziale..). Un altro aspetto è il ciclo di vita del prodotto. Ad ogni fase di vita del prodotto corrisponde un ben determinato marketing mix. Dalla parte dell'azienda, essa si avvale di strumenti quali la matrice BCG (Boston consulting group), che indicano l'equilibrio aziendale del portafoglio prodotti in funzione del loro periodo di vita. A seconda della gamma e la profondità della linea si possono fare affermazioni riguardo al tipo di marketing utilizzabile da parte dell'azienda. Una linea profonda consentirà di adottare un marketing differenziato posizionandosi su più segmenti, al contrario, una gamma ristretta consentirà di concentrare maggiormente gli sforzi di produzione, di vendita, pubblicitari.. Il punto di vista del consumatore, che si stanca del prodotto e subisce l'influenza dei nuovi prodotti, è una cosa da non sottovalutare. Esistono vari indici che ci dicono l'andamento dei prodotti all'interno della linea. Il prezzo di vendita è definito:

- in modo contabile (rigido) = il valore che consente il recupero dei costi diretti (oggettivamente imputabili) e indiretti (soggettivamente imputabili) e che assicura un determinato margine di guadagno
- in modo marketing (flessibile) è una leva del marketing mix

L'impresa che si vuole posizionare in un certo punto rispetto ad altri produttori può attuare varie politiche di prezzo: spiazzamento, prodotti civetta, prezzo sostenuto, diversificazione assortimentale, appiattimento, collusione (nell'ambito anche del mixaggio dei prezzi). Per la distribuzione dei prodotti sono attuate alcune politiche tenendo presente la redditività dei prodotti con $ROI = \text{margine contributivo lordo} / \text{capitale investito}$. Per conoscere la leva del marketing della comunicazione occorre innanzitutto avere un quadro di come si svolge un elementare processo di comunicazione:

EMITTENTE – CODIFICA – CANALE – DECODIFICA – RICEVENTE – RISPOSTA – FEEDBACK

Con questo schema la comunicazione si divide in personale, svolta dalla forza vendita dell'azienda che vanta contatti diretti e può quindi intervenire qualora si accorga che l'interlocutore non gradisce gli argomenti; e impersonale, attraverso la pubblicità sui media o lo scambio di opinioni di massa (diviso per inerza nella conoscenza del prodotto o dell'azienda). Gli strumenti utilizzati comprendono pubblicità su radio, tv, giornali, direct mail, relazioni esterne, forza vendita (canali di distribuzione diretti = produttore consumatore e indiretti = produttore grossista consumatore). Gli

obiettivi sono convincere, persuadere, promuovere, ricordare, a seconda anche del fatto che il bisogno del prodotto sia molto sentito, sentito ma dimenticato o lievemente sentito (va anche in base alle capacità finanziarie dell'azienda e dalle caratteristiche del prodotto). L'azienda che distribuisce indirettamente il prodotto si avvale di una figura detta merchandiser atta a visitare la distribuzione e promuovere il prodotto indicando tecniche di vendita, posizionamento all'interno del negozio e quant'altro. Tale tecnica prende il nome di merchandising. Tra le strategie di copertura del mercato di può avere distribuzione intensiva (convenience goods) maggior numero di punti vendita possibile, distribuzione selettiva (shopping goods) numero limitato di punti vendita, distribuzione esclusiva (specially goods) reperibile presso pochi venditori. Esiste poi il franchising: forma contrattuale offerta dall'affiliante al franchisee: affiliato.

Contabilità industriale

La contabilità si divide in generale = COGE: imposta dal legislatore; e industriale. Si distinguono, in base agli scopi (fatti esterni/interni), oggetto di rilevazione, tipo di classificazione (natura o provenienza dei conti), momento della rilevazione (prima o dopo il fatto), obbligatorietà (si/no), strumenti (partita doppia/singola). Le aziende si avvalgono del calcolo economico dei costi di produzione per effettuare alcune decisioni: convenienza o meno di fare un determinato prodotto (make or buy), ammortamenti, fissaggio del prezzo. I costi si dividono in:

- diretti/indiretti = misurazione oggettiva/sogettiva (ripartiti su base unica o multipla)
- fissi/variabili = struttura organizzativa aziendale/in proporzione alla quantità prodotta
- effettivi/standard = per volume o unità di produzione/costo standard di produzione (correnti, ideali, di base);(costi previsti – costi effettivi = variazione standard)
- reali/figurativi = realmente sostenuti(materi prima)/non reali (retribuzione dell'imprenditore)

Una volta identificati i costi, l'impresa opera una delle seguenti tecniche:

Full costing: il prezzo di vendita deve essere sempre maggiore del full cost (costi variabili + costi fissi) e si spinge il prodotto con l'utile più alto. $P > C_v + C_f$

Diret cost: distingue il costo variabile da quello fisso, imputando al prodotto i costi ad esso appartenenti. Tale tecnica ammette copertura totale dei costi variabili ed assorbire una quota di quelli fissi. In tal metodo l'impresa potrà gestire al meglio il proprio portafoglio prodotti attuando strategie di prezzo differenziate. Il punto di pareggio (break even point) rappresenta la soglia oltre la quale l'azienda ha pareggiato i costi totali per mezzo dei ricavi.

Volume di pareggio = $q = \frac{cf}{(P - C_v)}$ Fatturato di pareggio = $R = \frac{C_f}{(1 - C_v)}$

All'interno dell'azienda, talvolta, sono utilizzati i centri di costo (che fanno capo al controller centrale). Il costo non è più imputato al prodotto, ma all'unità funzionale cui appartiene; tali unità possono essere produttive (che producono) o ausiliarie (che spendono, es. manutenzione). Il problema sarà ripartire le unità ausiliarie per reparto produttivo.

CONTO ECONOMICO A COSTO DEL VENDUTO

RICAVI	-	100%
COSTI INDUSTRIALI VARIABILI	=	
MARGINE INDUSTRIALE LORDO	-	
COSTI COMMERCIALI VARIABILI	=	
MARGINE CONTRIBUTIVO	-	60%
COSTI COMMERCIALI FISSI	-	
COSTI INDUSTRIALI FISSI	=	
MARGINE OPERATIVO	+ -	20%
GESTIONE FINANZIARIA	=	
UTILE LORDO	-	
IMPOSTE	=	
UTILE NETTO		