

L'IMPRESA E LE SUE FINALITÀ

Impresa: istituto economico che svolge attività di produzione e vendita sul mercato di un prodotto (può essere un bene o un servizio).

Mercato: luogo in cui le imprese (*offerta*) ed i clienti (*domanda*) si incontrano

Ruolo dell'impresa: l'impresa deve realizzare un prodotto o un servizio che abbia, agli occhi dei clienti, un valore maggiore rispetto ai semplici input.

Prodotto: rielaborazione degli input.

Azienda: strumento mediante il quale un imprenditore può realizzare le finalità di un'attività di impresa.

Articolo 2555 del codice civile: "L'azienda è il complesso dei beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa".

L'IMPRESA È:

- 1) **Un'organizzazione economica**
 - a. Soddisfa i bisogni degli individui;
 - b. Specializzazione del lavoro.
- 2) Un **sistema sociale**:
 - a. Distribuisce la ricchezza che crea;
 - b. Fonte di sostentamento per chi ci lavora.
- 3) Una **struttura patrimoniale**: produce reddito.

Queste 3 visioni non sono in contrapposizione tra loro, possono convivere.

Si creano **CONFLITTI** su quale debba essere preminente. Non c'è risposta, ci sono diverse visioni.

Classificare le imprese

Secondo **l'oggetto della produzione**:

1. Settore *primario*
2. Settore *secondario*
3. Settore *terziario*

Secondo **la loro dimensione**: basata sul n° di addetti e il fatturato

1. *Micro*
2. *Piccola*
3. *Media*
4. *Grande*

Sulla base del **soggetto economico che le gestisce**:

1. *Private*
2. *Pubbliche*
3. *Miste*

In base alla loro **forma giuridica**:

1. *Individuale*
2. *Società di persone*:
 - a. Società semplici;

Sara Cosso

- b. Società in nome collettivo;
- c. Società in accomandita semplice;
3. *Società di capitali*:
 - a. Società per azioni;
 - b. Società a responsabilità limitata;
 - c. Società in accomandita per azioni;
4. *Società cooperative*.

Le finalità dell'agire imprenditoriale

Sono le azioni di chi assume il ruolo guida dell'impresa. Può essere una o più persone e si deve distinguere se l'impresa è gestita dall'imprenditore o di soggetti terzi.

Manager: dipendente e ha un orientamento a breve periodo

Imprenditore: lega la sua vita all'impresa (visione di lungo periodo).

Massimizzazione del profitto

Si basa sulla centralità dell'imprenditore e il profitto è inteso come compenso dell'imprenditore. All'imprenditore interessa massimizzare il profitto sul lungo periodo. Il profitto può avere varie destinazioni.

Sopravvivenza aziendale

È intesa come la **durata** e la **sopravvivenza dell'impresa**. Per il manager è la garanzia di mantenere il lavoro. Il profitto serve per far sopravvivere l'impresa.

Creazione e diffusione di valore

L'impresa ha un suo VALORE "di partenza".

Obiettivo: accrescere questo valore sia per le cose tangibili che per quelle intangibili.

Due tipi di teoria:

- **Europea**: stakeholder (persone che condividono gli stessi interessi)
- **Americana**: shareholder (azionisti)

Impresa deve creare valore per tutti i soggetti che hanno interesse nella sopravvivenza dell'impresa.

Lo sviluppo dimensionale

Se l'impresa cresce lo si misura dal suo fatturato. Un'impresa più grossa avrà maggiore notorietà e andrà in crisi più difficilmente.

La massimizzazione "condizionata" del profitto

Il profitto è una grandezza che risente di varie forze, le quali formano conflitti. I conflitti possono essere interni o esterni.

Il profitto non è liberamente determinabile dall'imprenditore, ma deriva dalla composizione di conflitti interni ed esterni.

I conflitti di interessi

Sono creati dal rapporto tra gli stakeholders e l'impresa.

Possono essere **interni o esterni** e devono essere letti in termini di impatto sul profilo.

$$\text{PROFITTO} = \text{RICA VI} - \text{COSTI}$$

Per incrementare il profitto ci sono due metodi:

Sara Cosso

1. Aumentare i ricavi attuando un aumento dei prezzi o della quantità;
2. Diminuire i costi: non è semplice poiché creerebbe conflitti interni. L'unico modo è quello di coinvolgere meno soggetti possibili.

Anche il profitto è soggetto a conflitti.

Successo sociale

Ci sono tre situazioni in base al rapporto con l'impresa:

1. Imprenditore visibile;
2. Imprenditore meno integrato;
3. Manager.

Vision e Mission

Sono affermazioni concise che esprimono un messaggio.

Vision: deve esprimere ciò che l'impresa vuole rappresentare e diventare. "What we want be"

Mission: indica come si vuole attuare la vision. "Why we exist"

L'IMPRESA E L'AMBIENTE

L'impresa viene spesso definita sistema perché essa è composta da diverse parti che tra di loro hanno delle relazioni. Si dice che le parti sono interrelate: hanno delle relazioni bidirezionali e un rapporto di interdipendenza: ciascuna delle parti comunica con le altre.

Tutte le parti devono perseguire gli obiettivi comuni dell'impresa.

In realtà le varie parti possono avere obiettivi confliggenti tra loro; ciò comporta la presenza di molti trade off (incompatibilità che possono essere più o meno mediate e risolte).

"Il sistema impresa è costituito da un insieme di risorse e di attori legati tra loro da relazioni orientate alla realizzazione di attività e collegato, attraverso altre relazioni, a vari soggetti esterni".

È difficile che l'impresa lavori completamente da sola; solo in rarissimi casi. Il meccanismo della divisione del lavoro prevede che l'impresa acquisti beni, servizi e materiali da altri soggetti e che quindi abbia relazioni con l'esterno.

Sistema aperto: interagisce con l'ambiente in cui è inserita e ha delle relazioni con soggetti che si trovano all'esterno rispetto ad essa.

Sistema dinamico: non è sempre uguale a sé stessa, cambia nel tempo e nello spazio. Può crescere o ridursi, svolgere un'attività, aggiungere o eliminare delle attività. Allo stesso tempo, però, esiste una parte che viene chiamata **caratterizzazione dell'impresa**, la quale non varia.

Dinamismo: capacità dell'impresa di reagire ai cambiamenti, a volte di causarli, di rinnovarsi sia in senso tecnico che in senso strategico e di reagire ai problemi esterni che si possono manifestare.

Sistema complesso, ma unitario: tanto più grande è l'impresa tanto più aumenta il suo grado di complessità. La complessità si può intendere come complessità nell'unitarietà, poiché per quanto complessa sia l'impresa avrà sempre una gestione unitaria che riporta tutto con coerenza all'obiettivo prefissato.

Sistema sostenibile: nasce recentemente e rappresenta una problematica importante.

Gli elementi fondanti per l'esistenza e il processo evolutivo del sistema impresa

Il sistema-impresa è frutto di qualcosa che è connaturato, cioè presente fin dalla nascita dell'impresa e di qualcosa che si sviluppa in momenti successivi.

Sara Cosso

Patrimonio genetico: ciò che è connaturato e insito fin dalla nascita. Indica da cosa nasce e su cosa si basa l'impresa: sull'idea dell'imprenditore, sulle risorse disponibili e sulle relazioni. È l'aspetto fondante, permanente e statico dell'impresa.

Progetto di sviluppo o progetto strategico: viene definito sul patrimonio genetico. È l'aspetto più dinamico, attivo e mutevole.

Ci saranno degli obiettivi concretizzati in vision e mission (modello strategico) e ci sarà, poi, un modello di sviluppo (utilizzare tutto ciò che si ha a disposizione o come procurarsi le risorse mancanti).

Stabilimento e cambiamento

Il conflitto tra stabilità e cambiamento è da considerare come una convivenza ovvia e normale.

L'impresa cercherà di darsi una struttura relativamente stabile, dalla stabilità discendono elementi di efficienza.

Routine: modi stabilizzati per eseguire determinate operazioni che si creano all'interno dell'impresa. Esse permettono di svolgere il lavoro più velocemente e di avere un margine di errore sempre più basso. Ciò però non deve essere un ostacolo al cambiamento.

Mercati "turbolenti": termine per indicare che le cose possono cambiare in modo molto rapido, pregnante e violento.

L'impresa, però, deve essere anche **flessibile** rispetto a ciò che accade all'esterno ossia deve essere **capace di reagire ai cambiamenti**. Non tutte le imprese sono uguali.

First mover: creano loro stesse le innovazioni e sono responsabili del cambiamento.

Followers: hanno meno disponibilità di risorse e sono meno propense al cambiamento; adottano il cambiamento solo dopo che è stato adottato da altri.

Il cambiamento è uno degli elementi dell'impresa.

Un'impresa può essere attiva, passiva o una via di mezzo tra le due. Può adottare i cambiamenti, cercare di coglierli prima che essi accadano e cercare di adattarsi prima degli altri oppure può addirittura provarli.

L'impresa come sistema "sostenibile"

L'impresa ha sempre dovuto essere sostenibile: aspetto economico finanziario; ciò perché l'impresa per esistere ha bisogno dell'equilibrio economico e finanziario, ossia dell'equilibrio tra costi e ricavi e tra entrate e uscite. **Se l'impresa non è economicamente sostenibile non può resistere sul mercato.** Si può incorrere in limitati e brevi periodi di squilibrio, ma devono essere situazioni eccezionali.

In epoca più recente si sono aggiunti due profili di sostenibilità: la sostenibilità sociale e ambientale.

Ciò ha portato alla "**Triple bottom line**" basata su tre elementi: la sostenibilità economico-tradizionale, la sostenibilità di tipo sociale e la sostenibilità di tipo ambientale.

Sostenibilità ambientale: comportamenti come ridurre l'inquinamento, ridurre gli sprechi di materiale, impiegare materiali meno impattanti, riciclati o riciclabili.

Sostenibilità sociale: si intende come l'impresa si rapporta con le persone (i suoi lavoratori, altre imprese). Se l'impresa vuole definirsi sostenibile deve pretendere che i comportamenti sostenibili vengano rispettati anche dagli esterni.

CSR o RSI (Corporate Social Responsibility o responsabilità sociale d'impresa): studia l'impresa nei suoi profili di sostenibilità.

La sostenibilità comporta **obblighi di legge** sempre più stringenti e a cui l'impresa si deve adattare.

È una **grossa leva di marketing:** la sostenibilità vende. Essere sostenibili comporta costi elevanti, ma nel lungo periodo è pregnante perché significa poter aumentare il prezzo e trovare lo stesso riscontro sul mercato.

Sara Cosso

Ci sono imprese che nascono o sono nata con una forte spinta alla sostenibilità, proprio come base dell'idea imprenditoriale e quindi come **parte del patrimonio genetico**.

La sostenibilità nasce dal fatto che l'impresa, essendo un sistema aperto, riceve e dà elementi all'esterno che possono essere positivi o negativi (**esternalità**). La soluzione più comune quando le esternalità sono inevitabili è il pagamento di indennizzi, tasse o contributi per migliorare il territorio; oggi si cerca di ridurre l'inquinamento.

La legge impone maggiori vincoli che possono essere intesi in un duplice senso:

- Impedire all'impresa di produrre determinate esternalità negative: evitando ad esempio l'utilizzo di determinati materiali o sostanze;
- Richiedere l'impegno all'interno di progetti di interesse generale.

Lo **share value**, cioè il valore che viene richiesto di creare all'impresa, è condiviso ed include un maggior numero di soggetti anche non legati direttamente all'impresa.

L'orientamento alla sostenibilità

È diverso per tutte le imprese dipende:

1. **Dall'attività svolta e dalla storia dell'impresa stessa:** determinate attività per loro natura hanno un impatto pesante sull'ambiente e quindi irrimediabilmente conducono a un numero maggiore di esternalità negative;
2. **Dall'evoluzione e i valori dell'impresa:** aziende dello stesso settore possono avere orientamenti diversi nei confronti dei problemi legati alla sostenibilità.

FASE 1: genericamente l'impresa inizia ad approcciarsi alla sostenibilità "alla lontana" volendo migliorare in qualche modo il suo impatto sociale o ambientale per una qualsiasi ragione (pagare meno tasse, guadagnarsi un'immagine migliore sul mercato, risparmiare, aumentare la sua clientela) senza avere una strategia ben definita.

FASE 2: l'impresa diffonde questa sua volontà e questi suoi nuovi valori guida al suo interno facendo in modo che diventino un riferimento per i comportamenti all'interno dell'impresa (per esempio nel dipartimento di economia si vedeva la carta finire nei cassonetti e nelle parti dedicate ai dipendenti si è provato a fare una raccolta differenziata della carta).

FASE 3: l'impresa decide che vuole fare della sostenibilità un suo punto di forza e, quindi, decide di guardare alle possibilità esistenti meno banali e meno immediate coinvolgendo i vari portatori di interesse (stakeholder) nell'impresa accogliendo da essi proposte.

FASE 4: l'impresa ridefinisce il proprio modello di business facendo sì che gli obiettivi legati alla sostenibilità si integrino perfettamente con i suoi obiettivi di tipo competitivo. La sostenibilità, perciò, diventa un elemento caratterizzante dell'impresa.

La sostenibilità ha impatti positivi anche sui risultati dell'impresa?

La sostenibilità comporta un costo più o meno elevato; più l'impresa vuol essere sostenibile più i costi saranno elevati. Questi costi, però, possono essere visti come un investimento perché nel lungo periodo la sostenibilità è pregnante sotto due punti di vista:

- **Efficienza (costi):** più si riesce a progettare il sistema produttivo in modo da risparmiare materiale tempo o trasporti non si è solo più ecologici, ma anche più efficienti.
- **ha un impatto positivo sui risultati dell'impresa (ricavi):** per il mercato la sostenibilità è considerata un valore per cui il consumatore è disposto a pagare di più.

Sara Cosso

Il framework normativo

È il contesto normativo relativo alla sostenibilità.

Global Compact: documento programmatico elaborato dalle Nazioni Unite, sono dei “comandamenti” sulla sostenibilità a livello sociale e ambientale; sono principi che l’impresa può decidere volontariamente di fare propri.

Esistono poi:

- altre fonti che sono fonti normative vere e proprie: il Libro verde dell’Unione Europea che riguarda soprattutto l’inquinamento legato ai trasporti;
 - linee guida di altri organismi internazionali: ILO che riguarda la sicurezza sul lavoro;
 - normative nazionali:
1. leggi a cui l’impresa si deve adeguare;
 2. certificazioni volontarie che le imprese possono decidere di far proprie (ISO) in cui l’impresa decide di predisporre determinati requisiti in modo da ottenere queste certificazioni che poi comunica nei suoi prospetti o nel suo sito.

L’implementazione

Quando un’impresa decide di voler **implementare una certa strategia di sostenibilità** questa poi **si deve manifestare all’interno delle diverse attività e delle diverse funzioni aziendali svolte dall’impresa.**

IL SISTEMA IMPRESA NELL’AMBIENTE L’AMBIENTE ESTESO (O MACRO AMBIENTE)

Il sistema-impresa nell’ambiente

Primo step per l’analisi dell’ambiente: considerare l’ambiente nel suo senso più generale, cioè quello che viene chiamato solitamente **ambiente esteso**, macro-ambiente o ambiente generale.

Gli attori nell’ambiente esteso

Attori: soggetti che possono determinare delle condizioni le quali possono avere un impatto sull’impresa, sulle sue abilità, sulle sue decisioni e sui suoi risultati. Sono condizioni che devono essere conosciute dall’impresa e rispetto alle quali **l’impresa non può reagire**: caratteristica dell’ambiente esteso è la passività dell’impresa. Possono essere sia positive che negative. Rappresentano il quadro all’interno del quale l’impresa si trova inserita.

Le condizioni nell’ambiente esteso

- **Condizione politica:** tutto ciò che definisce la situazione politica di un determinato paese, raggruppa tutte le condizioni politiche. In questo caso l’impresa è passiva (il “ruolo attivo” consiste nel decidere di istituire una sede dell’impresa nel paese);
- **Condizione economica:** sono tutte le grandezze economiche che insistono in una determinata porzione territoriale in cui l’azienda è collocata. Queste grandezze formano il quadro macroeconomico nel quale l’impresa si muove.
- **Condizione sociale o socioculturale:** tutte le caratteristiche che riguardano la popolazione, la quale rappresenta la clientela potenziale dell’impresa. Si intende l’insieme delle caratteristiche demografiche della società. Anche in questo caso l’interazione da parte dell’impresa è prettamente passiva;
- **Condizione tecnologica:** si tratta dello stato della tecnologia in un dato luogo e in un dato momento. Tra le determinanti si hanno la spesa pubblica e la spesa privata in ricerca e sviluppo. L’impresa dipende in

Sara Cosso

modo direttamente proporzionale dal grado di innovazione di un paese inteso proprio come numero di rilevanza delle innovazioni che ogni anno vengono proposte sul mercato.

PEST Analysis: è l'analisi dell'ambiente esteso. Applicazione a una situazione concreta.

Un ulteriore sviluppo di questo modello si chiama **PESTEL**: i contenuti sono identici, però cambia la configurazione del modello. La seconda **E** sta per **Enviromental** (*ambientale*), mentre la **L** per **Legislative** (*normativo/legislativo*).

Cosa vuol dire svolgere un'analisi dell'ambiente esteso e quindi applicare il modello PEST?

L'impresa va ad elencare, individuare e poi monitorare le principali determinanti che fanno riferimento alle diverse condizioni, cercando anche di prevedere il loro impatto ed individuando i loro scenari futuri.

Se un'impresa è su più mercati dovrà monitorare e individuare le dimensioni più rilevanti per la sua condotta.

È **un'analisi dinamica**: deve essere portata avanti nel tempo.

		Impatto sull'impresa		
		alto	medio	basso
probabilità	alta	1		
	media			
	bassa			2

Lo schema tiene conto del fatto che certe determinanti sono più importanti di altre in base:

- **al loro impatto sull'impresa**: l'importanza che l'evento ha o potrebbe avere sulla vita dell'impresa;
- **alla probabilità che ha l'evento di verificarsi**.

Incrociando le due dimensioni abbiamo:

1. elementi da valutare con grandissima attenzione ossia quelli con **alte possibilità di accadere e che consentirebbero un impatto molto alto** (*riquadro in alto a sinistra*);
2. eventi con **bassa probabilità che comunque causerebbero un impatto basso** (*riquadro in basso a destra*).

Tutti questi discorsi sono valorizzati dal fatto che viviamo in una situazione di **scarsità di risorse**: se avessimo a disposizione risorse infinite questi ragionamenti perderebbero di significato.

I problemi più grandi sono rappresentati **dall'allocazione delle risorse**: è necessario fare una gerarchia di risorse in modo da individuare quali siano più importanti rispetto ad altre per poter focalizzare l'attività proprio su quelle. I manager migliori sono quelli in grado di individuare i problemi e individuare meglio e prima degli altri quelle che sono le positività, quindi coloro che hanno una visione più completa e generale della realtà poiché riescono ad aggiustare meglio e prima l'allocazione delle risorse. Ci saranno soggetti che hanno più risorse e altri che ne avranno meno, ma nessun soggetto le ha infinite.

IL SISTEMA-IMPRESA NELL'AMBIENTE. L'AMBIENTE COMPETITIVO. I CONFINI DELL'ASA.

È un ambiente che l'impresa collabora a definire, cioè che l'impresa sceglie per andare ad operare: viene chiamato ambito o **ambiente competitivo**.

Come definire l'ambiente competitivo? 1. Il Settore

Il settore è un'entità economica. È un termine che si usa nelle analisi macroeconomiche (es. settore dell'auto). Viene delineato in due modi:

1. dal **lato dell'Offerta**: sono le imprese che si considerano in competizione tra loro, simili tra loro;
2. dal **lato della Domanda** in termini di elasticità incrociata, andando a identificare come appartenenti allo stesso settore (quindi *sostitutivi*) due prodotti per cui all'aumentare del prezzo di uno, aumenta la domanda dell'altro. **Più alta è l'elasticità incrociata, più questi prodotti sono ritenuti distribuibili**: c'è un'alta elasticità incrociata quando basta un piccolo incremento del prodotto A, per spostare una fetta di domanda sul prodotto B.

Sostituibilità dell'Offerta. Tutte le imprese offrono beni e servizi che hanno le stesse caratteristiche, utilizzano le stesse tecnologie, ricorrono agli stessi mercati, ecc.

Quindi si tratta di imprese che producono **beni omogenei**.

Es. Nel settore auto si ha un confronto tra Mercedes e Toyota. Sono beni omogenei? È la stessa tecnologia, è lo stesso prodotto, però non sono omogenei perché **il cliente di riferimento è diverso** o comunque **l'esigenza che deve soddisfare è diversa**.

Es. Nel settore dell'abbigliamento si ha un confronto tra i capi d'alta moda e capi H&M. Anche in questo caso sono beni omogenei: sono abiti, la tecnologia è il tessile. Però, i due prodotti non si pongono in concorrenza diretta.

Il concetto di settore non ci serve ad individuare concorrenti.

Il concetto deve consentire di individuare in maniera esatta i concorrenti e, più in generale, le forze che maggiormente incidono sulle possibili decisioni dell'impresa e sulle reazioni che queste decisioni provocheranno.

Come definire l'ambiente competitivo? 2. Il Mercato

È il luogo **dove si incontrano la domanda e l'offerta** e dove si realizza lo scambio economico.

Anche in questo caso è difficile fare una precisa analisi della concorrenza, poiché il mercato identifica gli scambi a prescindere dalle tecnologie impiegate.

Il mercato prescinde dalla tecnologia, **mira alla soddisfazione del bisogno**, alla risoluzione di un problema.

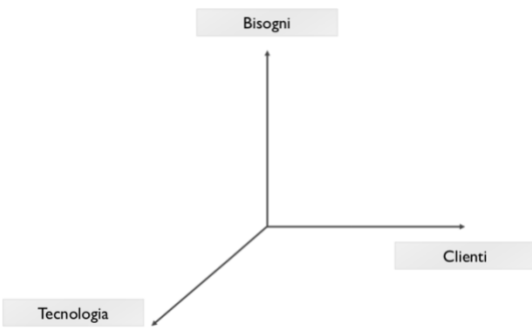
Es. Il *bisogno di trasporto* può essere soddisfatto attraverso diverse modalità. Si può dire sempre con chiarezza che le imprese che operano sul mercato dei trasporti sono in concorrenza fra di loro? Bisogna fare delle precisazioni. Ad esempio, nel trasporto aereo sono tutti contro tutti? Ryanair è concorrente di Lufthansa? Fino ad un certo punto. Però si può ritenere Volotea concorrente di Corsica Ferris: sono diverse modalità di trasporto, però hanno delle similarità in termini di servizio e anche delle sostituibilità in termine di prezzo.

Quindi, anche parlare di mercato non va bene, perché il concetto non dà degli strumenti necessari all'individuazione dei beni concorrenti.

Il modo migliore per risolvere questi problemi di esecuzione dell'ambito competitivo è quello risalente agli anni '80 ed è il concetto di **Area Strategica d'Affari**.

Come definire l'ambiente competitivo? 3. L'Area Strategica d'Affari

L'Area Strategica d'Affari (**ASA**) può anche essere chiamata *Strategic Business Unit* (SBU) o business.



L'ASA è un'entità **tridimensionale** e si rappresenta con tre assi cartesiani.

Le dimensioni sono:

- **Clienti** (chiamati anche “mercato”);
- **Bisogni** (chiamati anche “prodotto”);
- **Tecnologie**.

Il luogo in cui si incontrano i soggetti è definito dall'aver gli stessi clienti o dal soddisfare gli stessi bisogni col medesimo prodotto realizzato con la medesima tecnologia.

Il **vantaggio** che ha questa definizione rispetto alle altre è il fatto che prende in considerazione **tutte e 3 queste dimensioni contemporaneamente**.

Nel **settore** operano le imprese che applicano la **medesima tecnologia** di base, ma che poi di fatto vanno a rivolgersi con i loro prodotti a **clienti** diversi e che vanno a soddisfare **bisogni diversi**. Il **mercato** soddisfa lo stesso bisogno delle stesse persone, ma lo può soddisfare con **tecnologie diverse**.

Esempio di scomposizione in ASA di un settore: il settore della torrefazione di caffè.

L'ipotesi è che il *caffè possa assolvere a determinati bisogni*, che possa avere determinate funzioni. In particolare, qua abbiamo preso in considerazione:

- Funzioni: gastronomica, energizzante, socializzazione;
- Tecnologie: istantaneo, torrefatto decaffeinato, torrefatto non decaffeinato;
- Clienti: macchinette, Bar (Ho.Re.Ca), famiglie.

Immaginiamo che l'impresa scelga una **sola ASA in cui cimentarsi**: essa è quella che prevede, ad esempio, la tripla “socializzazione, caffè torrefatto non decaffeinato e famiglie”. L'impresa si va a scontrare con le altre imprese che decidono di collocarsi nello stesso business.

L'impresa potrebbe decidere di collocarsi solo in quell'ASA, in altre o addirittura in tutte. Le analisi che dovrà fare relative all'ambiente competitivo e le **decisioni** che assumerà devono essere prese **ASA per ASA**, business per business. Un'impresa può essere **mono-business** o **multi-business**.

IL SISTEMA-IMPRESA NELL'AMBIENTE.

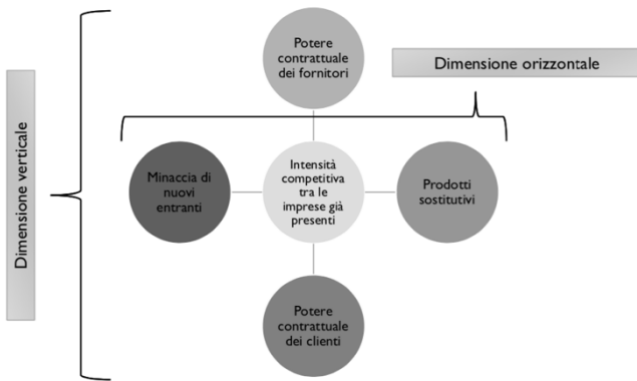
L'AMBIENTE COMPETITIVO. L'ANALISI DELLA CONCORRENZA NELL'ASA.

Gli attori dell'ambiente competitivo

Nell'ambiente competitivo **l'impresa ha un ruolo più attivo**. Innanzitutto, perché è l'impresa a decidere in quale/i business operare.

Le relazioni che si vanno ad instaurare nell'ambito competitivo possono essere anche di tipo collaborativo. L'effetto delle forze che agiscono sull'ambiente competitivo determina il grado di concorrenza e quindi anche la **redditività** e l'**attrattività del business** (non sempre vanno di pari passo).

Il modello delle “5 Forze” (o della “concorrenza allargata”) di Porter.



Porter è il fondatore della materia. È tutt'ora vivente e tutt'ora scrive. Le cose che ha scritto tra fine anni '80 e inizio anni '90 rappresentano il corpo della materia a cui ancora oggi si fa riferimento.

Porter con il modello delle **5 Forze** (o della **concorrenza allargata**) indica quali sono le forze che agiscono sul livello competitivo e che permettono di individuare i concorrenti.

Egli precisa che le forze aventi un peso sulla definizione dell'attrattività e redditività di un business

non si limitano ai concorrenti esistenti in questo momento.

1. I **concorrenti attuali**: intensità competitiva tra le imprese già presenti;
2. I **concorrenti potenziali**: minaccia di nuovi entranti;
3. I **prodotti sostitutivi**: quei prodotti che oggi non si pongono in diretta concorrenza con quelli dell'impresa, ma che un domani potrebbero essere considerati sostitutivi da parte del cliente e quindi potrebbero diventare concorrenti.

Questo avviene sul **piano orizzontale**, cioè sul **piano delle imprese che appartengono a un certo business o che un domani potrebbero appartenere ad un certo business**.

Sul **piano verticale** si intende **ciò che viene a monte o a valle rispetto al nostro business** e ci sono altre due forze.

A monte i **fornitori**: potere contrattuale dei fornitori, mentre a valle i **clienti**: potere contrattuale dei clienti. Si ragiona in termini di filiera tecnico-produttiva. **Una filiera è un insieme di operazioni a cascata**.

Sia i fornitori sia i clienti possono esercitare un potere contrattuale nei confronti dell'impresa.

Quando si fa l'analisi della singola ASA si analizzano tutte queste forze e si va ad individuare l'intensità espressa da ciascuna di esse.

I CONCORRENTI GIÀ PRESENTI

Il grado di concorrenza che si trova in un business dipende da:

- **Grado di concentrazione;**
- **Equilibrio Domanda/Offerta e presenza di barriere all'uscita;**
- **Struttura di costo delle imprese;**
- **Grado di differenziazione/standardizzazione del prodotto/servizio.**

Focus: grado di concentrazione

È massimo nel monopolio e minimo nella concorrenza perfetta.

La concentrazione si definisce come la quota di mercato detenuta dalle prime n imprese. La somma delle quote di mercato delle prime n imprese è quella che si definisce **concentrazione assoluta**. Essa dà un'indicazione di massima, ma non precisissima.

C'è un modo di misurare la concentrazione in maniera più precisa: *l'indice Hirschman-Herfindal (HH)* il quale prende in considerazione la somma dei quadrati delle quote. L'indice varia **da 0 a 1**, dove **0** indica la **minima concentrazione** (quindi la **concorrenza perfetta**) e **1** indica la **massima concentrazione** (quindi il **monopolio**). Tra 0 e 1 si trovano tutte le varie situazioni di minore e maggiore concentrazione del mercato.

L'intensità della concorrenza è minore laddove c'è maggiore concentrazione. Se la grande maggioranza delle quote del mercato è detenuta da poche grandi imprese, queste non si fanno la guerra una contro l'altra.

Concentrazione elevata → intensità della concorrenza diminuisce

Concentrazione bassa → intensità della concorrenza aumenta