

## ECONOMIA E GESTIONE DELLE IMPRESE

Prof.ssa Penco

### Parte iniziale (slide)

#### Economia e gestione delle imprese: PUNTO 1 - il Concetto di impresa

**L'impresa** è un'istituzione economico-sociale che svolge la funzione di produzione economica di beni e servizi rivolti al mercato

(Secondo il l'art. 2082 codice civile: "È imprenditore chi esercita professionalmente un'attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o di servizi")

× Concetto diverso da AZIENDA e DA SOCIETA'.

L'**azienda** è il complesso dei beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio d'attività d'impresa. In sostanza è il complesso di macchinari, capannoni, attrezzature, scorte di magazzino, edifici che consentono la produzione del prodotto finale; oppure sono beni immateriali come i diritti d'autore, i brevetti aziendali, i segni distintivi come il marchio, le insegne dell'azienda.

**Società**: La società può essere definita come un imprenditore collettivo, in pratica è un accordo scritto stipulato tra due o più persone (soci) che mettono capitale, in denaro o beni in natura, in un'attività d'impresa economica, con lo scopo di dividere gli utili.

**L'impresa**, sotto il profilo del diritto, è un'attività economica professionalmente organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o di servizi: ciò è quanto si desume dalla definizione di "imprenditore" che all'art. 2082 fornisce il Codice civile

L'impresa, svolgendo la sua attività economica, svolge anche funzioni sociali, perché crea lavoro e benessere laddove opera.

La finalità principale di ogni impresa è perdurare nel tempo e tale finalità può essere perseguita attraverso la realizzazione di una molteplicità di obiettivi di gestione, quali la massimizzazione del profitto, la crescita, la produttività, ecc.

#### Cosa caratterizza l'impresa?

1. La presenza di un'organizzazione : l'imprenditore ha la propria attività che svolge in modo professionale quindi deve organizzare le risorse per poterlo fare
2. Lo svolgimento di processi di produzione di valore.  
Valore= le attività devono essere orientate alla creazione di un qualcosa che crei un valore per chi ha investito.  
Il prezzo è un segnalatore del valore che viene attribuito.  
STAKEHOLDERS= tutti i portatori di interesse (es soci,azionisti)
3. Le relazioni di scambio con entità esterne:
  - Acquisire output per realizzare il prodotto
  - Con contesti istituzionali => ruolo sociale importante.L'impresa deve prendere in considerazione tutti i sogg con cui può avere relazioni
4. La finalità imprenditoriale del reddito

Secondo la tipologia di output, le imprese possono essere distinte in:

- ♣ Imprese del primario = sfruttamento delle risorse primarie (agricoltura, pesca)

- ♣ Imprese del secondario = imprese di trasformazione (fabbrica) / imprese industriali che portano alla realizzazione di un prodotto fisico. Esistono imprese che creano un prodotto che è il frutto di una trasformazione fisica o chimica di alcuni elementi che diventano un output (INDUSTRIE DI PROCESSO). Riguardo alle imprese che operano nelle strutture di montaggio, ciascun prodotto viene realizzato da imprese diverse ed esiste un collettore che “unisce i pezzi”
- ♣ Imprese terziario= settore dei servizi, realizzano qualcosa di immateriale (es ristorazione, servizio sanitario). Gli output si intersecano in una sorta di prestazione che un’impresa eroga a favore di un terzo su accordo del terzo stesso (es. produttori di software=terziario avanzato)

Dal punto di vista dimensionale le imprese vengono distinte a seconda del numero degli addetti e al valore aggiunto creato:

- ♣ Piccole...: caratterizzate da
  - ✓ Imprenditorialità
  - ✓ Accentrato potere × Reti di relazioni (distretti industriali)
  - ✓ Organizzazione semplice
  - ✓ Limitato patrimonio di
  - ✓ Opzioni strategiche semplici

PROBLEMA: Capacità dell’imprenditore è determinante per il successo aziendale

- ♣ ...e medie imprese= Soggetto «ibrido», né grande, né piccolo. Caratterizzato da
  - ✓ Grande nel comparto e piccola rispetto al settore
  - ✓ Stile manageriale e imprenditoriale
  - ✓ Orientamento al prodotto e al cliente
  - ✓ Locale e globale
  - ✓ Impresa a rete

Es di medie imprese Tessilform (Patrizia Pepe); Fratelli Carli (alimentare); Modiano (carte da gioco); Cantieri S. Lorenzo; Cantieri Mariotti.

- ♣ grandi imprese: caratterizzate da
  - ✓ Dimensione elevata
  - ✓ Apporto di manager nel governo aziendale
    - Imprese governate da proprietari e manager (imprese familiari)
    - Imprese con proprietà assente nel governo aziendale (imprese public company)
    - Imprese con proprietà organizzata e gestita da manager
  - ✓ Organizzazione dei fattori produzione (R&S; finanza)
  - ✓ Potere di condizionare soggetti esterni
  - ✓ Struttura a gruppo

Es di grandi imprese italiane: Eni, Enel, Fiat, Edison, Erg

Criteri di suddivisione:

- ♣ parametri quantitativi: Numero di addetti; fatturato; investimenti fissi; valore aggiunto, ecc. Secondo la Commissione Europea, le categorie delle medie, piccole e micro imprese possono essere individuate sulla base di quattro elementi:
  - Numero di dipendenti: inferiore ai 250/50/10 dipendenti = identifica la complessità organizzativa;
  - Volume d’affari annuo: non superiore ai 50/10/2 milioni di euro = rappresenta la rilevanza che ha l’impresa nell’economia e nel settore di cui si occupa

- Totale di Stato Patrimoniale: non superiore ai 43/10/2 milioni di euro;
  - Indipendenza: non devono essere partecipate per il 25% o più del capitale sociale o dei diritti di voto da una o congiuntamente da più imprese che superino i parametri di PMI.
- ♣ parametri qualitativi: es
- Coincidenza tra proprietà e controllo (per le P.M.I.);
  - struttura organizzativa semplice= un'impresa grande ha spesso un mercato vasto e crea strutture su strutture in determinate aree di mercato o di prodotto. Una P.M.I. ha una struttura + semplice formata dall'imprenditore e da uno staff di segreteria.
  - assenza di strategie formalizzate= comportamenti attuati al fine di perseguire det obiettivi. (es. creare una nuova linea di prodotto). Il piccolo imprenditore prende decisioni senza scrivere un piano strategico ma agisce solo sulla base di intuito/capacità; tende quindi ad avere un livello di formalizzazione molto contenuto. Più un'impresa è grande + tende a scrivere la strategia in piani scritti in quanto ci sono tante persone da coordinare
  - sottocapitalizzazione = le P.M.I. spesso hanno poco capitale di rischio e questo rappresenta una debolezza

GRUPPO DI IMPRESE= + imprese organizzate in forme societarie autonome ma hanno un governo unitario (si ha 1 impresa capogruppo e le altre partecipanti). Le imprese partecipanti non hanno autonomia, non sono indipendenti perché dipendono dall'impresa capogruppo.

## GRANDE IMPRESA

- elevato n° di addetti
- elevato giro d'affare = rilevanza dal punto di vista economico in quanto si ha un fatturato consistente  
Valore aggiunto= prezzo unitario – costi esterni  
= fatturato – somma dei costi esterni (es costi etichette, barattoli)
- apporto di manager nel governo aziendale, ci possono essere comunque diverse fattispecie
  - imprese governate dall'imprenditore e da un manager che lo aiuta
  - imprese grandi in cui non c'è + una proprietà identificabile = le quote societarie sono suddivise in tante quote piccole.  
SCOPO: far sì che il titolo mantenga il valore  
PUBLIC COMPANY = impresa che è pubblica in quanto è diffusa perché non si identifica con una proprietà
  - imprese con proprietà organizzata e con una gestione manageriale = prevalentemente possedute da investitori istituzionali (banche, assicurazioni) che investono nelle imprese prendendo quote importanti
- buona organizzazione delle risorse = processo spinto di divisione del lavoro, focalizzato su determinate aree
- elevato potere di condizionamento dei soggetti esterni
- struttura a gruppo: GRUPPO= insieme di sogg autonomi giuridicamente coordinati dal medesimo SOGGETTO ECONOMICO (=sogg che ha il potere di condizionare le strategie dell'impresa)

## PICCOLA IMPRESA

- 10/50 dipendenti
- Imprenditorialità = crea la 'BUSINESS IDEA' dell'imprenditore. L'imprenditore ha un ruolo determinante; spesso è colui che coordina ma può esserci un apporto di manager anche se le decisioni importanti le prende comunque l'imprenditore
- Relazioni interaziendali = riguardano l'organizz del lavoro.

DISTRETTO INDUSTRIALE = collocazione di numerose imprese che appartengono allo stesso settore di attività. Rende meno necessario il raggiungimento di grandi decisioni aziendali.

- Organizzazione semplice
- Patrimonio limitato = spesso sono sottocapitalizzate e ricorrono a capitale di credito
- Strategie limitate= semplici
- PROBLEMA: se l'imprenditore non è in grado di portare avanti questo sistema l'impresa fallisce. Spesso è generazionale

## MEDIA IMPRESA

- Dipendenti 50/250
- Grande nell'ambito del comparto ma piccola di organizzazione
- Forte presenza imprenditoriale MA necessita dell'apporto di manager
- Orientamento al prodotto e al cliente= crea prodotti personalizzati in base alle esigenze del cliente
- Può essere locale o globale
- Imprese a rete= hanno tante relazioni di sub-fornitura con altre imprese locali

## Differenza tra impresa di servizi e impresa industriale

### L'impresa come sistema

#### IL CONCETTO DI SISTEMA:

Si definisce un sistema come un insieme ordinato (non sconnesso) di parti e di relazioni di parti, che tende naturalmente o è programmato al raggiungimento di un determinato fine

La visione dell'impresa come sistema è frutto di un'astrazione concettuale, non di una visione oggettiva, e richiama ad "un insieme o un raggruppamento che la nostra mente riesce a concepire in modo unitario e ordinato, in virtù delle connessioni e interdipendenze che, direttamente, legano tutte le parti o componenti separate, costituenti l'insieme" (Saraceno, 1960, pag. 59).

Affinché un aggregato di parti possa essere definito un sistema occorre che vengano soddisfatte le seguenti condizioni:

- presenza di più elementi costitutivi, sia di tipo materiale, sia immateriale;
- esistenza di attività di comunicazione e interazione tra i diversi elementi. Le interazioni, in particolare, possono essere di varia natura e possono svilupparsi anche con elementi e soggetti esterni al sistema;
- attivazione di relazioni volte al raggiungimento di una finalità comune individuata da un centro decisionale autonomo, interno o esterno al sistema.

La qualifica di sistema è stata, così, attribuita da numerosi studiosi all'impresa, la quale sembra soddisfare di fatto tutte le condizioni proprie di un aggregato sistemico:

- l'impresa è costituita da un insieme di risorse di diversa natura;
- ciascun elemento costituente l'impresa comunica e interagisce con gli altri elementi;
- le risorse e gli attori aziendali sono legati tra di loro da relazioni e meccanismi di coordinamento, sia interni che esterni, finalizzati al raggiungimento di una ben precisa finalità;
- il valore del sistema impresa è superiore alla somma dei valori delle singole parti e la differenza tra i due valori è imputabile alla sinergia intrinseca, alla forza vitale propria del sistema .

Si tratta di una serie di presupposti che sono coerenti con la definizione di impresa: vale a dire quella di istituzione che produce in modo economico.

Le caratteristiche dell'impresa come sistema:

- ✚ **sistema complesso** : in quanto coinvolge diversi elementi - umani, materiali e immateriali - ognuno dei quali ha distinte caratteristiche e svolge funzioni specifiche. a numerosità degli elementi che caratterizzano l'impresa conduce ad una numerosità di relazioni che fra di essi si instaurano (per es. : relazioni tra risorse umane e risorse materiali). Per facilitare il suo funzionamento l'impresa può essere scomposta in sottoinsiemi gerarchici in rapporto fra loro; la scomposizione in un numero limitato di sotto-sistemi ha il vantaggio di:
  - ✓ aumentare la probabilità di funzionamento e di adattamento di fronte alle perturbazioni dell'ambiente,
  - ✓ rendere più facile la comprensione del sistema e la valutazione degli interventi più efficaci da attuare
- ✚ **sistema relazionale e aperto** : in quanto intrattiene rapporti di scambio con l'ambiente esterno. Gli input del sistema possono essere considerati provenienti dall'ambiente esterno (mezzi finanziari, persone, immobili impianti, materiali, conoscenze obiettivi). Gli output del sistema si ripercuotono sull'ambiente esterno (prodotti, servizi, professionalità, know how, performance). L'impresa è un'entità che va contestualizzata; va cioè compresa in relazione al contesto geografico e storico in cui opera, dal quale è condizionata e sul quale esercita la sua influenza.  
(Per esempio: Impresa italiana, Impresa USA, Impresa cinese, Impresa consolidata, impresa star up, Impresa in distretti industriali/tecnologici, impresa globale e de-territorializzata)  
(es. impresa italiana che acquista un'impresa americana adottando quindi modalità diverse dal punto di vista delle relazioni)
- ✚ **sistema di trasformazione** : in quanto combina input per produrre beni o servizi. Condizione: deve mantenere un determinato equilibrio tra input e output, che può essere rappresentato in termini di efficienza generale:
  - ✓ output/input: efficienza operativa (produttività): risultati/mezzi
  - ✓ efficienza economica: ricavi/costi



L'azienda è **efficiente** quando utilizza in maniera economica le risorse a propria disposizione I giudizi di efficienza riguardano tutte le fasi del processo produttivo: acquisto, produzione e vendita e si pongono come obiettivo l'analisi delle alternative che producono il massimo rapporto tra risultati ottenuti e mezzi impiegati.

Efficienza tecnica o produttiva

- Misura: il modo in cui i fattori sono utilizzati nel processo produttivo
- Indica: la capacità dell'azienda (efficienza interna) di produrre più unità fisiche di output dato un certo ammontare di input e una certa tecnologia o viceversa

Efficienza allocativa o gestionale

- Misura: la capacità di combinare input e output al minimo costo dati i prezzi di mercato
- Indica: la capacità dell'azienda (efficienza esterna) di ottenere più unità di output in quanto i risparmi ottenuti sui mercati (sia nei processi di acquisto di input che di

vendita di output) hanno permesso di ottenere a parità di mezzi monetari più risorse

Un'azienda è **efficace** quando ha raggiunto con successo gli obiettivi prefissati

- I giudizi di efficacia implicano quindi una valutazione qualitativa ex-post del grado di raggiungimento degli obiettivi desiderati;
- tali obiettivi possono essere: il grado di soddisfazione della clientela, i guadagni conseguiti dall'azienda ecc.

Il concetto di **economicità** sintetizza la capacità dell'azienda nel lungo periodo di utilizzare in modo efficiente le proprie risorse raggiungendo in modo efficace i propri obiettivi. Ovvero i costi non devono superare i ricavi.

✚ **sistema dotato di un meccanismo di retroazione o feedback** : in quanto possiede meccanismi di controllo che agiscono sul processo, regolando i punti in cui si manifestano scostamenti tra output e standard (Es. il controllo budgetario) (es se il cliente chiede un abbassamento del prezzo vuol dire che non percepisce il valore => si devono fare delle correzioni).

In una strategia formalizzata si devono definire gli obiettivi in termini quantitativi; si può vedere se si sono raggiunti o meno SE vedo che non posso raggiungere questi obiettivi cerco azioni correttive per riportare l'impresa all'equilibrio.

✚ **sistema cognitivo** : Nei sistemi cognitivi i processi interni ed esterni vengono in questo modo identificati come flussi di dati, di conoscenza, attraverso i quali il sistema apprende, accentuando l'attenzione sugli aspetti immateriali e intangibili delle organizzazioni. La produzione e diffusione di conoscenza risulta di conseguenza fondamentale per la sopravvivenza del sistema stesso. Applicando tali logiche all'impresa, questa può essere qualificata come sistema cognitivo in quanto sistema di conoscenze atto a produrre nuova conoscenza. L'impresa apprende rielaborando e trasformando informazioni e conoscenze che derivano dall'ambiente esterno e dai soggetti che in essa operano, le quali vengono poi successivamente trasferite all'organizzazione interna e all'esterno. L'attenzione viene in questo modo spostata sugli aspetti immateriali e intangibili da cui deriverebbe il vero valore di un'impresa. Quest'ultima visione enfatizza il ruolo delle risorse umane: è dalle conoscenze di cui gli individui sono portatori che deriva il patrimonio conoscitivo dell'impresa. Tanto più le conoscenze sono tacite, e quindi incorporate nella mente degli individui e non codificabili, tanto più difendibile risulta essere il vantaggio che da esse deriva. Il ruolo della conoscenza è fonte di vantaggio competitivo.

Attenzione: le conoscenze tacite possono anche costituire anche una minaccia di impoverimento per l'impresa.

L'organizzazione provvede ad ovviare a questa minaccia: attraverso l'organizzazione, la conoscenza viene codificata, appropriata e trasferita.

Competenze distintive= capacità/prodotti in cui l'impresa eccelle rispetto agli altri

La capacità di essere competitivi dipende dalla capacità di organizzare e quindi dalle risorse umane

✚ **sistema finalizzato o teleologico** : Il fine caratterizza sempre l'attività dell'azienda. È opportuno precisare che l'impresa- in quanto istituzione dell'umano operare in campo economico - non ha né può avere di per sé fini o scopi: può avere una funzione strumentale che:

- ✓ si esplica con l'esercizio dell'attività economica di produzione;
- ✓ è orientata al perseguimento di finalità definite dagli individui che la governano.

✚ **sistema vitale** : sistema in grado di sopravvivere in un particolare contesto caratterizzato da sovra-sistemi capaci di condizionarne le dinamiche evolutive (Golinelli, 2000). La qualificazione dell'impresa come sistema vitale si basa sulla possibilità di identificare, all'interno dell'impresa:

- ✓ un organo di governo

- ✓ una struttura operativa.

L'approccio sistemico vitale è riconducibile ad alcuni principi:

- il sistema è vitale perché persegue come finalità ultima il miglioramento delle probabilità di sopravvivenza intesa come capacità di dinamico adattamento ai cambiamenti del contesto;
- ogni sistema è parte di un sistema più ampio in cui è compreso e, al contempo comprende al proprio interno altri subsistemi;

l'ambiente dell'impresa è costituito da sovrasisistemi che proiettano finalità ed aspettative sul sistema, esprimono vincoli e regole e ne condizionano la dinamica evolutiva;

La valutazione del grado di condizionamento di ciascun sovra sistema avviene mediante il modello della rilevanza che consente di misurare la criticità della risorsa rilasciata dal sovrasisistema e l'influenza esercitata;

### Dal concetto di impresa al problema del suo governo

Rappresentando l'impresa come un sistema, discendono alcune indicazioni funzionali al nostro corso

- ♣ In primo luogo, il sistema impresa deve essere governato (qualunque sia l'approccio scelto!): un sistema che non venga governato è destinato alla sua dissoluzione (Golinelli, 2000).
- ♣ In secondo luogo, si evidenziano alcuni nodi cruciali da governare (per esempio i rapporti impresa-ambiente, in quanto sistema aperto, i processi di generazione della conoscenza, in quanto sistema cognitivo, le relazioni interne in quanto sistema complesso e così via).

Date le sue caratteristiche (sistema complesso, sistema relazionale e aperto sistema di trasformazione, sistema dotato di un meccanismo di retroazione o feedback, sistema finalizzato o teleologico sistema cognitivo), si pongono i seguenti quesiti:

- ? Cosa significa governare il sistema-impresa? : le decisioni. Nelle imprese vengono assunte decisioni aventi ciascuna caratteristiche diverse sotto il profilo dell'importanza della decisione, dei contenuti e della collocazione della responsabilità a livello organizzativo . Partendo da questo riconoscimento, l'insieme delle decisioni aziendali possono essere propriamente classificate, proprio in ragione dei suddetti profili, in tre livelli ordinati gerarchicamente:
  - **decisioni strategiche** = Scaturiscono dal tentativo di armonizzare il rapporto dinamico che esiste tra impresa e ambiente. Presentano alcune caratteristiche fondamentali:
    - sono fortemente centralizzate= c'è un organo di rappresentanza o un sogg decisore = SOGG ECONOMICO che può essere manager, imprenditore proprietario
    - si adottano in condizioni di incertezza= si basa su previsioni in quanto l'orizzonte temporale è del medio-lungo termine
    - non sono ripetitive= si presentano poche volte nella vita e sempre in modo diverso
    - non sono evidenti, cioè non si impongono all'attenzione del decisore = non sono quotidiane da assumere obbligatoriamente. Nasce da un'indagine accurata del contesto e di capacità che l'impresa pensa di avere
    - I risultati derivanti da tali decisioni hanno incidenza sulla performance aziendale

- La creazione di valore crea gli stakeholders quindi se le decisioni aziendali non sono adeguate l'impresa non può continuare a sopravvivere

Costituiscono il vertice delle responsabilità a livello organizzativo

- **decisioni amministrativo-organizzative** = Riguardano il problema della combinazione ottimale delle risorse a disposizione dell'impresa (mezzi finanziari, capitale umano, conoscenze, etc.), al fine di raggiungere il massimo di produttività compatibile con il massimo grado di economicità. (es decisione di posizionare in un det modo gli impianti in modo da avere un risparmio dei cost oppure per far si che ci siano lavorazioni intermedie per aumentare il valore del prodotto)
- **decisioni operative** = Riguardano l'utilizzo ottimale delle risorse nell'ambito di ciascuna area funzionale. Assorbono la maggior parte delle energie decisionali dell'impresa e attengono essenzialmente al come produrre.

<i>Decisioni strategiche</i>	<b>Decisioni organizzativo-amministrative</b>	<b>Decisioni operative</b>
Relazioni con l'ambiente	Organigramma e struttura organizzativa	Programmazione della produzione
Scelte del mercato	Organizzazione di ciascuna funzione aziendale	Attività promozionale (per es. campagna pubblicitaria)
Scelta del portafoglio prodotti	Layout di fabbrica	Gestione magazzini
Gestione dell'immagine	Organizzazione rete di vendita	
Scelte di ricerca e sviluppo	Gestione budget pubblicitario	
Scelte ubicazionali	Politica scorte	
	Acquisizione finanziamenti	

## LE DECISIONI STRATEGICHE

Sulla base di queste classificazioni, governare un'impresa significa quindi determinare e assumere decisioni di tipo strategico che condizionano la vita stessa dell'impresa, determinandone il suo corso (per es: il suo successo competitivo, la sua crisi, la mera sopravvivenza, ecc.).

Queste decisioni, collocandosi ad un livello gerarchico superiore, influenzano tutte le altre scelte (da prendersi in tempi diversi e in sedi diverse) che competono la vita dell'impresa e che sono collocate a livelli gerarchicamente inferiori.

Elementi fondamentali della strategia:

1. la definizione degli obiettivi;
2. l'individuazione di linee di comportamento (azioni) finalizzate a raggiungere gli obiettivi;
3. l'allocazione delle risorse al fine di implementare le azioni.

Il requisito per il successo di una strategia = la **COERENZA**

- con gli obiettivi e i valori: gli obiettivi devono essere ben definiti nelle loro coordinate quantitative e temporali ed essere espressione della cultura dell'organizzazione.
- con l'ambiente: la strategia deve rapportarsi efficacemente alle caratteristiche dell'ambiente esterno, ed in particolare dell'ambiente specifico; presuppone quindi una comprensione minuziosa di tutte le sue componenti.

- con le risorse e l'organizzazione: il contenuto della strategia deve essere compatibile con l'insieme delle risorse interne, oltre che con le caratteristiche degli assetti organizzativi e gestionali dell'impresa.

Il fine della strategia= il **VANTAGGIO COMPETITIVO**

- Il fine della strategia è la creazione di un vantaggio competitivo duraturo e difendibile. Il vantaggio competitivo rappresenta la capacità dell'impresa di superare i concorrenti nel raggiungimento della redditività. Ovvero quando chi investe nell'impresa ha la possibilità di avere una rendita maggiore di quanto ha investito. Quando 2 o + imprese competono nel mercato, l'impresa ottiene in vantaggio competitivo se ha stabilmente la redditività maggiore
- Un valore superiore deriva:
  - dall'offrire prezzi più bassi della concorrenza per vantaggi equivalenti (vantaggio di costo). Tra le fonti del vantaggio competitivo di costo, troviamo:
    - le economie di scala e di apprendimento;
    - tecniche di produzione che consentono un utilizzo efficiente dei fattori produttivi;
    - contratti a lungo termine nell'approvvigionamento di fattori della produzione;
    - vantaggi di localizzazione;
    - uso di tecnologie digitali.
  - dal fornire vantaggi unici che controbilancino abbondantemente un prezzo più alto (vantaggio di differenziazione) . Tra le fonti di vantaggio competitivo di differenziazione, troviamo:
    - le caratteristiche e le prestazioni del prodotto/servizio;
    - la pubblicità;
    - l'attività di ricerca e sviluppo di nuovi prodotti;
    - il marchio affermato;
    - l'orientamento alla customer satisfaction, che si estrinseca nella realizzazione di prodotti/servizi che seguono le esigenze dei consumatori.
- Il vantaggio competitivo trae origine dall'individuazione, esplicitazione e sfruttamento di opportunità potenzialmente esistenti nell'ambiente esterno in cui si trova l'impresa, che gli altri operatori non sono in grado di cogliere o, comunque, di sviluppare in maniera efficace. Una volta acquisito, però, il vantaggio competitivo è soggetto all'erosione da parte della concorrenza. Per rendere tale vantaggio duraturo e difendibile occorre, quindi, creare delle "barriere all'imitazione".
- Le possibili barriere all'imitazione si possono creare mediante:
  - occultamento dei risultati eccellenti: le imprese erano in grado di non farsi imitare facilmente
  - dissuasione attraverso segnali aggressivi ai concorrenti= operata da grandi imprese che rilanciano abbassando ulteriormente il prezzo o incrementando il valore => le imprese imitatrici si trovano in difficoltà
  - anticipazione, attraverso lo sfruttamento di tutte le opportunità di investimento disponibili= le imprese cercano di investire stabilmente su studi in modo da tener sempre vivo il valore
  - ambiguità causale (dissimulare le fonti del vantaggio competitivo)= dissimulare le fonti del vantaggio competitivo; a volte sembra che il vantaggio competitivo sia legato ad una determinata fonte quando in realtà è un'altra
  - basare il vantaggio competitivo su risorse e capacità non trasferibili e difficili da replicare= l'impresa è cognitiva (es 'made in italy')

### I fattori del vantaggio di costo

Il fatto di essere un'impresa con vantaggio di costo comporta abbassare i costi medi. Riducendo il costo medio riesce ad applicare un costo + basso.

Modalità in attraverso cui si può abbassare il costo medio:

- attraverso le economie di scala= riduz del costo medio unitario associate ad una grande scala produttiva
- apprendimento=l'esperienza ha fatto si che si verifichi stabilmente la riduzione di costo
- ci sono tecniche di produz + efficienti rispetto ad altri (es. automazione ha ridotto la forza lavoro)
- contratti a lungo termine (es con fornitori)
- VANTAGGI DI LOCALIZZAZIONE= la localizzazione incide sui costi
- Uso di tecnologie digitali (es inserimento robot)= così l'impresa può replicare l'esperienza in quanto il robot è in grado di apprendere e non fare errori

### **IL VANTAGGIO COMPETITIVO**

Determina il "premio di prezzo"= premio che deriva da un maggior prezzo

#### **VANTAGGIO DI COSTO**

B ha effettuato investimenti grazie ai quali abbassa sensibilmente i costi di produzione. Quindi B' può mantenere lo stesso prezzo così che il margine aumenta MA l'impresa decide di ribaltare sul prezzo una parte di quel risparmio sui costi medi unitari. Succede che i CM sono diminuiti sensibilmente ad un margine elevato.

Fornendo prezzi + bassi della concorrenza la quota di mercato aumenta. Questo fa si che i clienti si spostino in quanto vengono sottratti dalla concorrenza.

Più quota di mercato si possiede più si vende.=> le economie di scala aumentano in quanto aumenta la capacità produttiva e diminuiscono i costi

#### **VANTAGGIO DI DIFFERENZIAZIONE**

B decide di modificare i suoi processi produttivi e incrementa i servizi di pubblicità; l'impresa trasferisce gli interventi in nome di valore creato => prezzo molto maggiore

Il cliente che riconosce un maggior valore è un cliente che difficilmente sposterà la sua scelta (valuta quel prodotto come unico) => se A vuole diventare + competitivo abbassando il prezzo è possibile che nel breve termine non riesca perché il cliente è così soddisfatto da B che difficilmente cambierà.

La concorrenza porta ad erodere il vantaggio competitivo perché le altre imprese potrebbero imitare => l'impresa deve creare delle barriere anti-imitazioni per far si che non accada

**Perché le economie di scala sono una fonte di vantaggio di costo? E perché sono una fonte di barriere di scala?**

? Quali sono gli approcci al governo dell'impresa?

### I diversi livelli della strategia

1. **Livello corporate** = Determina il campo di azione dell'impresa, attraverso la scelta dei settori e dei mercati in cui competere. Risponde alla domanda: "in quali settori dovremmo operare?".

A questo livello quindi:

- ▲ si valuta l'attrattività del business;