

CAP. 1: IL SISTEMA IMPRESA E L'AMBIENTE COMPETITIVO

1.1. L'impresa come sistema

L'impresa è un sistema costituito da un insieme di risorse e di attori legati tra loro da relazioni orientate alla realizzazione di attività e collegato a vari soggetti esterni.

L'impresa è un **sistema cognitivo**, in quanto essa apprende e matura una progressivamente una conoscenza che è alla base del suo operare. Il sistema impresa è **complesso**, in quanto è un sistema composto da un gran numero di parti che interagiscono in modo semplice.

L'impresa è un sistema gerarchico, nel senso che i sottosistemi che lo costituiscono sono in rapporto fra loro. Questo significa che può essere analizzato in serie successive di sottosistemi; ogni sottosistema è subordinato con un certo rapporto di autorità al sistema di cui fa parte. Il fatto che abbia in sistema gerarchico è importante in quanto favorisce l'evoluzione del sistema stesso poiché aumenta le sue capacità di adattamento ai mutamenti dell'ambiente in cui opera.

L'evoluzione dell'impresa dipende da molteplici fattori (interni ed esterni) e dal modo in essi si combinano. Tra questi è essenziale la "spinta imprenditoriale", questa è il prodotto di un insieme di elementi attinenti il comportamento di colui che esercita tale funzione imprenditoriale e gli obiettivi fondamentali che si intendono perseguire attraverso il loro impegno imprenditoriale. Tale spinta può avere natura strettamente economica, oppure essere caratterizzata da aspetti anche ideali.

Essa, inoltre, può mutare nel tempo, sia per l'evoluzione degli obiettivi personali e delle prospettive del soggetto imprenditore sia per il cambiamento di tale soggetto.

Il sistema impresa evolve attraverso l'alternarsi di fasi di stabilità e di cambiamento → l'alternanza di azioni volte a dare al sistema impresa una struttura stabile ed efficiente e azioni innovative che determinano l'evoluzione di tale struttura e della sua iniziale posizione nell'ambiente.

Le **modalità di crescita** dell'impresa possono essere ordinate in uno schema logico, l'impresa può seguire due alternative fondamentali: espandere la propria presenza nel settore originario, oppure diversificare in nuovi settori.

La prima scelta può essere attuata attraverso l'entrata in *nuove aree geografiche* esportando prodotti, facendo accordi con imprese all'estero, oppure attraverso investimenti volti ad acquisire unità aziendali già esistenti oppure volti a creare nuova capacità produttiva in paesi diversi dal proprio. Una seconda modalità consiste *nell'estensione della gamma offerta*, descrive tre possibili situazioni: l'introduzione di nuovi prodotti nello stesso mercato, introduzione degli stessi prodotti in nuovi mercati, introduzione di nuovi prodotti in nuovi mercati. L'ultima modalità riguarda *l'integrazione verticale* dove l'impresa cresce andando ad operare a monte o a valle rispetto a quella di origine.

La seconda opzione di crescita riguarda la diversificazione che consiste nell'entrare in settori del tutto nuovi rispetto a quello di origine. L'impresa può diversificare rimanendo nella sua area geografica di origine, oppure entrando in nuovi paesi.

Il sistema impresa è **autopoietico**, questo termine descriver un sistema che evolve a partire da sé stesso, "per cui non c'è separazione tra produttore e prodotto".

L'impresa ha due proprietà: → è *aperta* poiché scambia risorse con l'ambiente di cui è parte, → ed è *chiusa* poiché è in grado di mantenere relativamente stabile la propria organizzazione, rendendola in una certa misura impermeabile alle spinte provenienti dall'esterno.

La chiusura dell'impresa non va intesa come isolamento, quindi non interrompe le relazioni che questa ha con i soggetti esterni; piuttosto distingue l'impresa dal suo ambiente, rendendola un'identità separata da esso e differenziando le connessioni esistenti al suo interno da quelle stabilite con l'esterno.

Gli **obiettivi del sistema impresa** sono diversi da soggetti che in varia maniera sono coinvolti e detengono determinati interessi nel suo funzionamento, stakeholder. Questi sono attori che fanno parte dell'impresa, ma

possono essere anche soggetti esterni che appartengono a sistemi che interagiscono in modo rilevante con l'impresa.

L'impresa, d'altro canto, esiste e si sviluppa in funzione delle persone che ne hanno la proprietà e/o il controllo o che comunque interagiscono con essa proprio per soddisfare direttamente o indirettamente i propri interessi. Quindi pare naturale affermare che coloro che hanno il governo del sistema impresa orientano i comportamenti per soddisfare al meglio i loro specifici scopi, però essi devono, in qualche misura, integrarsi con gli obiettivi degli altri soggetti coinvolti nell'impresa. Dunque l'impresa deve operare in modo da raggiungere e mantenere nel tempo le condizioni necessarie per soddisfare in maniera adeguata le aspettative di molteplici soggetti, tra cui gli stakeholders. Tali condizioni sono:

- ✓ Raggiungimento dell'equilibrio economico;
- ✓ Creazione di valore per la comunità;
- ✓ Arricchimento del patrimonio di risorse disponibili;
- ✓ Il rafforzamento delle capacità di utilizzazione delle risorse disponibili.

Il mantenimento nel tempo delle condizioni appena viste è alla base dell'evoluzione dell'impresa.

1.3 L'ambiente rilevante per l'impresa

L'evoluzione del sistema impresa è determinata dal modo in cui essa interagisce con il contesto esterno.

L'ambiente è costituito da componenti: attori, e condizioni.

Gli attori e le condizioni hanno natura diversa rispetto ai due livelli in cui l'ambiente rilevante per un'impresa può essere articolato: ambiente esteso, e ambiente competitivo.

L'**ambiente esteso**, è l'insieme di condizioni e fattori che direttamente o indirettamente condizionano in maniera significativa l'evoluzione dell'impresa, influenzandone i comportamenti e i risultati potenziali. Le componenti dell'ambiente esteso rappresentano vincoli e opportunità che l'impresa deve considerare sostanzialmente come dati.

L'**ambiente competitivo**, è costituito dagli attori e dalle condizioni che interagiscono direttamente con l'impresa.

I fattori rilevanti dell'ambiente competitivo possono essere precisati con riferimento specifico al/i business: **ambiente competitivo specifico del business**.

Nell'ambiente esteso, le componenti hanno un'interazione prevalentemente passiva, infatti il suo comportamento è essenzialmente influenzato da tali attori ma non viceversa. Mentre con le componenti dell'ambiente competitivo l'impresa vi ha un'interazione sia attiva che passiva, il suo comportamento influenza il comportamento di tali attori, essendone al tempo stesso influenzato.

Gli attori e le condizioni che compongono l'ambiente esteso possono essere raggruppati in alcune categorie generali, per quanto riguarda gli attori, si distinguono in 8 categorie. Anche le condizioni che caratterizzano un determinato ambiente possono essere raggruppate in quattro categorie generali: condizione economica, tecnologica, politico-istituzionale, socio-culturale → *Analisi PEST*.

<p>Politico → il contesto politico può condizionare significativamente uno specifico settore attraverso provvedimenti legislativi volti a regolamentarne il funzionamento. In particolare, i fattori politici comprendono aree come la politica fiscale, il diritto del lavoro, diritto ambientale, restrizioni commerciali, le tariffe, e la stabilità politica. I fattori politici possono comprendere anche beni e servizi che il governo vuole o deve fornire (beni di merito come ad esempio sanità, istruzione e pubblica sicurezza) e quelli che il governo non vuole o deve fornire perché considerati negativi (beni di demerito come ad esempio tabacco, gioco d'azzardo e bevande alcoliche). Inoltre, i governi hanno una grande influenza sulla salute, l'istruzione e le infrastrutture di una nazione.</p>	<p>Economico → comprendono la crescita economica, i tassi di interesse, i tassi di cambio e di tasso di inflazione. Questi fattori hanno un grande impatto sul modo in cui operano le imprese e come prendono decisioni. Ad esempio, i tassi di interesse della società, riguardano un costo del capitale e quindi in quale misura un business cresce e si espande. I tassi di cambio incidono sui costi di produzione dei beni perché fanno variare il prezzo delle merci importate in un'economia. L'andamento dei fattori economici può influenzare le scelte aziendali anche per effetto dei condizionamenti dei comportamenti di consumo posti in essere dalla domanda.</p>
<p>Sociale → gli aspetti culturali e di coscienza come la salute, il tasso di crescita della popolazione, della distribuzione per età, carriera e atteggiamenti accento sulla sicurezza. Sono le tendenze sociali che influenzano la domanda di prodotti di una società e come tale società opera. Ad esempio, l'invecchiamento della popolazione può comportare una minore disponibilità al lavoro (e quindi un aumento del costo del lavoro). Inoltre, le società possono cambiare diverse</p>	<p>Tecnologico → gli aspetti ecologici e ambientali, come ad esempio attività di ricerca e sviluppo, l'automazione, la tecnologia di incentivi e il tasso di cambiamento tecnologico. Essi possono determinare le barriere all'ingresso, minima efficiente a livello di produzione e di influenzare le decisioni di outsourcing. Inoltre, cambiamenti tecnologici possono influenzare i costi, la qualità e la spinta verso l'innovazione. Fanno riferimento sia alle problematiche</p>

strategie di gestione per adattarsi a queste tendenze sociali (come ad esempio l'assunzione di lavoratori anziani). Le dinamiche dei fattori sociali possono produrre effetti significativi sulla consistenza e sulle caratteristiche della domanda reale e potenziale di un'azienda.

A questi fattori è stato aggiunto anche quello ambientale → *Analisi PESTE*.

di produzione ed er
Ambiente → includono meteo, clima, e il cambiamento climatico, che potrebbe incidere in particolare settori quali il turismo, l'agricoltura, e le assicurazioni. In generale, la consapevolezza del cambiamento climatico influenza come operano le imprese e quali i prodotti che offrono con la creazione di nuovi mercati e la diminuzione o la distruzione di quelli esistenti.

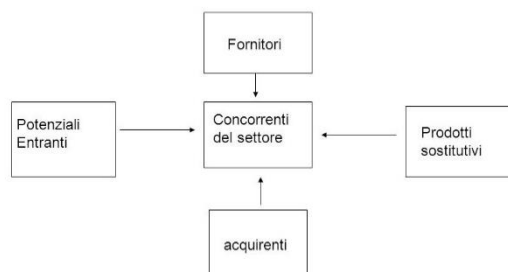
1.4 L'ambiente competitivo

Le interazioni tra l'impresa e gli altri attori dell'ambiente competitivo possono avere natura molto diversa in relazione a due variabili essenziali: la ripetitività, e il grado di conflittualità.

Le interazioni possono manifestarsi in maniera molto diversa, possono essere ripetute frequentemente, con cadenza temporale abbastanza stabile. Possono essere competitive quando gli attori coinvolti sono in posizione conflittuale, oppure cooperative dove gli attori collaborano per realizzare obiettivi comuni.

¹Il modello delle **cinque forze di Porter**, secondo cui vi sono cinque forze competitive:

1. Intensità della concorrenza nel settore;
2. Minaccia di nuovi entranti nel settore;
3. Competizione indiretta esercitata da beni o servizi aventi la stessa funzione d'uso;
4. Potere contrattuale dei fornitori;
5. Potere contrattuale degli acquirenti.



Intensità della competizione diretta tra le imprese già insediate.

Il primo aspetto rilevante che determina l'intensità della competizione diretta tra le imprese è la loro numerosità, ovvero il grado di concentrazione del settore. La concentrazione considera la percentuale sul totale del mercato detenuta da ogni singola impresa.

Va considerata la concentrazione assoluta (numero di imprese che nel loro insieme, a partire dalle più grandi, spiegano una determinata percentuale del valore totale del parametro di misurazione), e la concentrazione relativa (considera la distribuzione delle quote di mercato delle imprese rispetto al valore medio).

Un indicatore molto diffuso del grado di concentrazione è l'indice Hirschman-Herfield che è la somma del quadrato delle quote di mercato delle imprese nel settore; quanto è minore il valore dell'indice, tanto più le quote di mercato sono frazionate tra un numero elevato di imprese di dimensioni analoghe.

E' importante affermare che il grado di concentrazione non fornisce un'indicazione univoca sull'intensità della concorrenza all'interno del settore, infatti la presenza di poche imprese dominante all'interno del settore potrebbe spingere le stesse ad adottare comportamenti aggressivi per il raggiungimento del dominio assoluto. Al tempo stesso, però, rappresenta una condizione favorevole per cercare forme di accordo collusivo volte all'annullamento della concorrenza all'interno del settore.

L'intensità della competizione nel settore, è influenzata anche dal rapporto esistente tra la dimensione di domanda e di offerta. Nel caso in cui $O > D$ ogni impresa cerca di attuare delle strategie competitive per evitare la riduzione del proprio volume di vendita.

E' importante considerare anche il differenziale tra i rispettivi tassi di crescita, in quanto un tasso di incremento della domanda complessiva significativamente minore di quello dell'offerta, tende a rendere più intensa la competizione tra le imprese del settore. C'è da dire che nei settori piuttosto concentrati e dove non vi è eccesso di capacità produttiva, la stabilizzazione del mercato può indurre le imprese a non adottare

¹ Modello delle 5 forze di Porter (1982), è un modello descrittivo delle forze competitive che operano sul mercato.

strategie aggressive e costose, a riguardo esistono le **barriere all'uscita** che sono ostacoli di natura strutturale che rallentano o impediscono la contrazione dell'offerta complessiva e il suo bilanciamento rispetto alla minore domanda. Esistono diversi fattori che generano queste barriere:

- ✓ Il grado di idiosincronicità² degli impianti. Il fatto che gli impianti di produzione siano specializzati e di conseguenza non utilizzabili in altre attività implica, che fino a quando essi non siano completamente ammortizzati, l'abbandono di tale attività comporta una perdita economica;
- ✓ Il livello di interrelazioni produttive, commerciali o strategiche con altri business in cui l'impresa è impegnata. Perché l'uscita dal settore è scoraggiata nei casi in cui la presenza dell'impresa in tale settore è funzionale alla sua posizione competitiva in altri;
- ✓ L'intervento di attori istituzionali (soggetto pubblico o stakeholder) i quali sono generalmente interessati alla presenza dell'impresa nel settore per l'impatto che essa può avere sul tessuto economico e sociale del territorio. Infatti questi attori possono decidere di adottare azioni come il "moral suasion" per impedire all'impresa l'uscita dal settore;
- ✓ Infine, l'azione di forze interne dell'impresa le quali possono ostacolare l'uscita dal settore, perché con tale uscita vedrebbero diminuire il loro ruolo all'interno della stessa.

L'impatto sull'intensità della concorrenza dello squilibrio tra capacità produttiva del settore e dimensione della domanda è influenzato dalla struttura dei costi. Nel caso in cui la leva operativa sia alta (costi fissi componente rilevante), si manifesta un eccesso dell'offerta totale rispetto alla domanda, ciascuna impresa tende, quindi, a ridurre il prezzo di vendita del proprio prodotto per difendere la propria quota di mercato. La spiegazione a questo meccanismo sta nella logica del break even point, secondo cui una riduzione anche limitata della quantità prodotta e venduta al di sotto del punto di equilibrio economico determina una perdita rilevante. Per l'impresa è essenziale mantenere o accrescere la propria quota di mercato.

Al contrario, nei settori dove gran parte dei costi ha natura variabile, l'impresa può sostenere meglio la riduzione della produzione soprattutto se riesce a mantenere relativamente stabile il prezzo.

L'intensità è correlata in senso inverso con il *grado di differenziazione*, che caratterizza i prodotti offerti nel settore. I prodotti non differenziati sono perfetti sostituti e quindi scelti soltanto in funzione del prezzo. La possibilità di differenziare i prodotti permette all'impresa di acquisire una posizione di dominio o addirittura di quasi monopolio che, almeno per un certo periodo, risulta protetta dalla concorrenza.

L'intensità della concorrenza può essere valutata attraverso l'osservazione dei comportamenti posti in essere dalle imprese, in particolare da quelle che occupano posizioni di leadership. Il primo di questi aspetti è la *determinazione del prezzo*, in quanto un frequente cambiamento dei prezzi è indicatore di una concorrenza piuttosto effervescente. Inoltre un ripetuto lancio di *nuovi prodotti* o di *significative innovazioni* costituisce una politica fortemente competitiva. Un'ultima modalità è la *comunicazione*, perché il lancio di nuove campagne pubblicitarie e promozionali sono indice di una forte concorrenza.

La minaccia di nuovi entranti

La pressione esercitata da imprese che non fanno parte del settore, ma che dispongono delle condizioni potenziali per entrarvi, costituiscono un altro fattore che influenza le condizioni competitive.

La *pressione competitiva* dei nuovi concorrenti può avere effetti diversi nel tempo. In una prima fase, le imprese nel settore (*incumbents*) modificano le strategie che adotterebbero se non vi fossero significativi concorrenti potenziali, ad esempio l'abbassamento dei prezzi di vendita, l'acquisizione di imprese già presenti nel settore.

Va osservato, che dal punto di vista della singola impresa, i potenziali nuovi entranti assumono una posizione analoga a quella degli altri concorrenti già nel settore. La necessità e la convenienza ad attivare azioni che prevenivano l'entrata è, infatti, influenzata dalle stesse condizioni che incidono dinamiche competitive nel settore. La pressione sugli incumbents rappresentata dalla minaccia di nuovi entranti

² Investimenti difficilmente recuperabili in altre produzioni.

potrebbe fermarsi alla prima fase, oppure potrebbe divenire concreta e tradursi nell'effettiva entrata di un nuovo operatore. In questo caso, l'impatto sulle condizioni del settore dipende dal modo in cui tale entrata è posta in essere, essendovi tre alternative fondamentali:

- ✓ La creazione di una nuova unità produttiva, determina un incremento della pressione competitiva nel settore, per la semplice ragione che ne aumenta l'offerta complessiva;
- ✓ L'acquisizione di un'azienda già operante nel settore, nel breve termine il cambiamento del controllo proprietario non costituisce di per sé un fattore che ne modifica gli assetti competitivi; però, nel lungo periodo anche l'entrata attraverso acquisizione tende tuttavia a intensificare la concorrenza, essendo che il nuovo entrante cercherà di far crescere la posizione competitiva dell'impresa acquisita;
- ✓ La collaborazione strategica con un'impresa già operante nel settore, evidenzia come gli attori esterni al settore non rappresentano necessariamente solo una minaccia per gli incumbents, ma possono essere anche partner che questi ultimi coinvolgono per rafforzare il valore della propria offerta. In questi casi, l'impresa esterna non diventa un effettivo concorrente. Ad esempio la collaborazione finanziaria e tecnologica stabilita da Google e Tesla Motors, non significa che la prima diventi un concorrente nel mercato dell'automobile.

La pressione esercitata dai concorrenti potenziali è evidentemente legata alla probabilità con cui essi possono effettivamente esercitare l'opzione di entrata. Questa probabilità è condizionata dal livello delle barriere che proteggono il settore, influenzando la convenienza economica e strategiche per le imprese al di fuori del settore di iniziare ad operarvi.

Infatti queste **barriere all'entrata** riducono la concorrenza per i potenziali concorrenti ad avviare la propria presenza nel settore, oppure pongono i nuovi entranti, almeno nelle fasi iniziali, in una posizione di maggiore debolezza rispetto agli operatori già consolidati. Le barriere all'entrata sono distinte nel seguente modo:

- ✓ *Barriere istituzionali*³, hanno origine esogena in quanto sono determinate dalla legge. Esse impediscono in maniera assoluta o vincolano determinate condizioni e procedure l'entrata di un nuovo operatore nel settore;
- ✓ *Barriere strutturali*, derivano da elementi che caratterizzano il settore e l'equilibrio tra gli attori che ne fanno parte. Hanno origine diversa:
 - le economie di scala, nel caso in cui determinino un livello di DOM relativamente elevato rispetto al volume complessivo della domanda;
 - le economie di esperienza, quando la produzione cumulata dai vari operatori all'interno del settore determina un costo di produzione molto più basso di quello a cui è in grado di operare chi, non può contare su una produzione pregressa;
 - le economie di estensione, nel caso in cui determinino un vantaggio di costo per le imprese che hanno potuto sviluppare una presenza estesa in molte aree di business;
 - il livello elevato delle risorse finanziarie richieste per gli investimenti necessari per porre in essere l'attività produttiva;
 - i vantaggi di costi assoluti;
 - le condizioni di accesso ai canali di distribuzione e a quelli di fornitura per gli input produttivi critici nel processo produttivo;
- ✓ *Barriere strategiche*⁴, derivano da comportamenti che gli incumbents attuano o minacciano di attuare con l'obiettivo esplicito di scoraggiare l'entrata dei concorrenti potenziali. Per effettuare

³ Fino all'inizio degli anni '80 erano molto in uso per regolamentare la concorrenza in numerosi importanti settori produttivi, negli ultimi trent'anni si è assistito a un costante processo di liberalizzazione che ha fortemente ridotto, o del tutto annullato, le barriere di tipo istituzionale

⁴ Esempio: occupazione di tutti gli spazi fisici e strategici nel mercato, incremento dei costi di gestione a cui anche il nuovo entrante si dovrà adeguare, aumento del livello di investimenti necessari.

questo tipo di azione, la barriera strategica deve essere percepita come credibile, per questo il concorrente potenziale deve avere informazioni chiare sulla strategia aggressiva che gli incumbents intendono mettere in atto, e devono ritenere che questi ultimi siano realmente in grado di porla in essere. Quest'ultimo aspetto deriva da due condizioni: la convenienza e la sostenibilità della strategia.

Per l'incumbent deve essere più conveniente sostenere l'impegno della strategia di prevenzione dell'entrata, piuttosto che evitare di interferire con il comportamento del nuovo concorrente.

La convenienza è di due tipi: economica (dipende dal rapporto tra i costi diretti e indiretti richiesti dall'innalzamento della barriera, e i guadagni prodotti dal mantenimento dello status quo nel proprio settore), e strategica (risulta una valutazione soggettiva dell'incumbent che intendere elavare la barriera all'entrata).

Il secondo elemento che determina la credibilità della strategia aggressiva è la sua sostenibilità, infatti l'incumbents deve disporre delle condizioni per attuare tale strategia durante tutto il tempo necessario per eliminare completamente la minaccia di entrata; attraverso la disponibilità di risorse finanziarie adeguate. Infatti più precisamente trattiamo della sostenibilità finanziaria, la quale deve essere valutata sia in termini assoluti, sia in termini relativi considerando la dimensione di tali fonti, rispetto a quelle che il potenziale entrante può mettere in campo per entrare nel settore.

Le barriere all'entrata (ad eccezione di quelle istituzionali) non vanno considerate un ostacolo assoluto all'ingresso nel settore da parte di operatori esterni. Ma costituiscono, piuttosto, un impedimento che può scoraggiare l'intervento nel settore di determinate imprese esterne.

Il livello delle barriere all'entrata insieme a quello delle barriere all'uscita determinano il grado di contendibilità del mercato; quindi un mercato è contendibile quando un concorrente potenziale può entrarvi facilmente e rapidamente e altrettanto facilmente e rapidamente può uscirne, ovvero sia le barriere all'entrata sia quelle all'uscita sono basse. Un mercato contendibile è caratterizzato da una concorrenza molto intensa, a prescindere dal numero delle imprese che ne fanno parte. Questo comportamento è reso possibile dal fatto che, essendo molto basse le barriere all'uscita, i nuovi concorrenti non hanno alcun problema ad abbandonare il settore nel caso in cui vengano meno le condizioni favorevoli che ne avevano favorito l'entrata.

La concorrenza dei prodotti e dei servizi sostitutivi

I prodotti o i servizi in un certo mercato devono sostenere anche la concorrenza di quelli "sostitutivi", sono quei prodotti o servizi che pur avendo caratteristiche diverse hanno analoghe funzioni d'uso; di conseguenza sono percepiti dai consumatori come valide alternative. Quindi due prodotti sono sostitutivi quando la loro elasticità incrociata è positiva ed elevata (aumentare del prezzo di X aumenta la domanda di Y, e viceversa). E' evidente che i prodotti o servizi sostitutivi esercitano potenzialmente una significativa pressione competitiva nei confronti dei prodotti o servizi che possono sostituire.

In alcuni business, i prodotti sostitutivi esercitano una pressione competitiva almeno analoga a quella esistente tra business facenti parte dello stesso mercato, ad esempio in molti Paesi europei il gestore del servizio ferroviaria ad alta velocità è un concorrente assolutamente primario per le compagnie aeree.

C'è da considerare, che oltre a rapporti antagonisti, le imprese che realizzano prodotti sostitutivi possono trovare opportunità di collaborazione. Infatti, su alcune tratte treno e aereo possono cooperare, creando per uno stesso tipo di viaggiatore un servizio integrato.

Anche in questo caso le imprese possono adottare misure volte a ridurre la pressione competitiva, ad esempio attraverso il riposizionamento del prodotto/servizio, oppure rafforzando la comunicazione della qualità della categoria, etc.

Il potere contrattuale dei fornitori e degli acquirenti

Le condizioni di un determinato settore sono influenzate anche dalle caratteristiche del sistema degli acquirenti e di quello dei fornitori. Questi ultimi esercitano una pressione competitiva verticale sulle imprese di quel settore, infatti tanto più i fornitori hanno il controllo della relazione con l'impresa cliente, quanto più tenderanno a imporre condizioni contrattuali a loro favorevoli.

Le stesse condifferazioni valgono per gli acquirenti nei confronti dell'impresa, che però in questo caso si trova a monte nella posizione di fornitore.

Per comprendere la situazione competitiva di un settore occorre, valutare anche i fattori che determinano il potere negoziale che il sistema dei fornitori e quello dei clienti hanno verso l'insieme delle imprese di cui fanno parte. La distribuzione del potere negoziale tra le due controparti dipende dal rispetto *potere contrattuale relativo*, il quale è determinato dalla capacità di una parte di rinunciare alla transazione con l'altra parte rispetto all'analogia capacità di quest'ultima. Tanto più una parte è in grado di fare a meno della transazione con una seconda parte, quanto più la prima è in grado di imporre le proprie condizioni nella negoziazione. La capacità di rinunciare alla transazione può dipendere dal fatto che esistano delle alternative. Comunque rimane il fatto che l'eventuale minaccia di abbandonare la transazione deve essere credibile.

Vi sono alcune condizioni oggettive che influenzano il potere negoziale, come: la concentrazione dei fornitori/clienti e la loro dimensione, la capacità dei fornitori/clienti di integrarsi valle/monte e di svolgere la stessa attività dell'impresa, l'esistenza di prodotti sostitutivi rispetto a quelli offerti dal fornitore, la trasparenza del mercato.

Il modello delle 5 forze ha subito un'estensione, a cui sono state aggiunte altre due forze:

6. L'intervento degli stakeholders non imprese, direttamente coinvolti nel contesto competitivo;
7. Grado di integrazione tra imprese complementari rispetto al mercato.

L'intensità e il segno dell'azione degli stakeholders esterni

Vi sono quattro tipi di stakeholders che possono avere rilievo sull'andamento dell'ambiente competitivo:

- ✓ Le autorità politiche e amministrative che governano il territorio dove sono localizzate le attività produttive dell'impresa e il suo mercato;
- ✓ Le autorità pubbliche di regolamentazione intervengono nei settori dove appare necessaria una più diretta azione di indirizzo e vigilanza del soggetto pubblico, ad esempio le autorità di vigilanza dell'energia, delle telecomunicazioni, assicurazioni, etc. Questi soggetti sono interlocutori diretti delle imprese in diversi ambiti di rilievo strategico.
- ✓ Le associazioni di rappresentanza, sono essenzialmente le associazioni sindacali e quelle industriali cui l'impresa fa riferimento su base territoriale o merceologica.
- ✓ Infine gli organismi della società civile (associazioni consumatori, per la protezione ambientale, organizzazioni per i diritti umani). Si tratta di attori che per un verso operano a livello generale, e per l'altro interagiscono anche direttamente con le imprese su questioni specifiche.

L'integrazione con imprese complementari rispetto alla domanda

In un numero crescente di mercati, il successo dell'offerta di un'impresa dipende dal modo in cui tale offerta è integrata con quella di altri attori che svolgono attività complementari ad essa.

Ad esempio la filiera del turismo, dove in una struttura alberghiera la competitività dell'offerta non dipende solamente dalle sue caratteristiche dirette come la collocazione fisica, o la qualità delle stanze; ma è influenzata anche dal livello dell'offerta di altri fattori che compongono il sistema locale di offerta turistica come la ristorazione, i trasporti, servizi ricreativi, etc.

Nell'utilizzazione pratica del modello descrittivo delle forze competitive occorre tenere conto di alcuni aspetti rilevanti. In primo luogo, si ricorda che le forze competitive di un settore incidono sulla sua redditività potenziale. La scelta del settore in cui operare ha valenza strategica poiché determina l'ordine di grandezza che l'impresa può realisticamente raggiungere.

Nella prospettiva concettuale sviluppata da Porter, la comprensione delle forze competitive è anche il punto di partenza per delineare la strategia aziendale; intesa come l'elaborazione di un posizionamento conveniente nel settore rispetto al modo in cui si configurano le sue forze competitive e l'attuazione di azioni volte a modificarne l'assetto per migliorare le potenzialità di successo dell'impresa.

Il modello in questione, inoltre evidenzia che le pressioni cui un'impresa è sottoposta non derivano solo dai

concorrenti diretti ma anche da molti altri attori, dall'altro lato assume, però, che le relazioni con tali soggetti siano necessariamente conflittuali; nella realtà sono sempre più diffusi comportamenti cooperativi. Infine, l'analisi delle forze competitive è statica, in quanto non offre l'interpretazione delle possibili evoluzioni e il modo in cui questi influenzano dinamicamente i risultati economici delle imprese. Tale analisi favorisce la comprensione delle cause strutturali, tuttavia non aiuta a comprendere come queste cause incideranno nel tempo sugli effettivi risultati della singola impresa.

L'ambiente competitivo importante per l'impresa è costituito dagli attori che fanno parte del suo stesso **raggruppamento strategico**, è un gruppo di imprese all'interno di un determinato settore, che adottano strategie simili, disponendo di un analogo patrimonio di risorse, e tendono a essere comparabili anche in termini di dimensione organizzativa, modello produttivo e assetto societario.

I raggruppamenti strategici possono essere mappati attraverso l'utilizzazione delle variabili rilevanti nel distinguere gli aspetti chiave della strategia posta in essere dalle imprese; tanto più numerose sono le variabili utilizzate, quanto più il raggruppamento risulta focalizzato e costituito da imprese simili e fortemente interdipendenti. Un modo molto immediato per definire il raggruppamento strategico è attraverso il *modello di Ansoff* ('60), che considera due variabili: il prodotto venduto e il mercato in cui tale prodotto viene venduto.

Un altro approccio utilizzato, venne proposto da *Derek Abell*, il quale è basato sulla configurazione di 5 variabili: gruppi di clienti, funzione d'uso del prodotto, tecnologie utilizzate, estensione geografica e l'ampiezza verticale delle attività svolte.

1.5 L'ambiente nella considerazione soggettiva dell'impresa

La definizione dell'ambiente rilevante per l'impresa è determinato dal risultato di una scelta complessa dell'impresa, ossia la sua *percezione soggettiva*.

Uno stesso ambiente può essere interpretato in maniera diversa dalle varie imprese che ne fanno parte; nella loro specifica prospettiva, queste percepiranno minacce e opportunità diverse, e quindi, potranno in essere comportamenti differenti. La percezione soggettiva si articola attraverso la definizione di due aspetti:

- ✓ l'insieme di attori e condizioni che l'impresa considera effettivamente nel momento in cui decide di porre in essere una certa azione;
- ✓ le modalità attraverso cui l'impresa si propone di influenzare tali attori e condizioni.

È il sistema impresa che, a partire dalla sua organizzazione interna, seleziona gli stimoli ambientali che ritiene rilevanti e rispetto ai quali stabilisce una certa interazione. Il cambiamento dell'impresa non è dunque prodotto dall'ambiente, ma dal modo in cui essa coglie gli stimoli, che esso produce e li trasforma al suo interno secondo il proprio modello di sviluppo. Per questo, è fondamentale che vi sia compatibilità tra imprese e ambiente in modo che l'impresa percepisca nel modo migliore gli stimoli ambientali.

L'evoluzione dell'impresa è legata alla sua capacità di produrre questa *compatibilità*, ciò si manifesta nella sua capacità di:

- ✓ percepire correttamente le condizioni ambientali come insieme di opportunità da sfruttare e di minacce da neutralizzare;
- ✓ maturare quelle condizioni interne che rendono possibile la migliore interiorizzazione delle energie offerte dall'ambiente percepito.

Molto spesso l'ambiente rilevante percepito e attivato dall'impresa non necessariamente corrisponde all'ambiente che essa dovrebbe effettivamente considerare come "rilevante". In quanto, essa potrebbe avere una percezione errata delle condizioni del contesto in cui si trova ad operare. Ad esempio potrebbe capitare che l'impresa abituata ad operare in un mercato circoscritto non comprenda l'evoluzione internazionale. Il trascurare questi elementi genera spesso, rilevanti difficoltà per l'impresa o addirittura la sua crisi.

La percezione che l'impresa ha dell'ambiente si articola dunque su due livelli: condizioni competitive (ambiente competitivo), e energie acquisibili.

La qualità di un determinato contesto dipende dall'insieme di energie che esistono al suo interno e sono potenzialmente a disposizione dell'impresa. L'evoluzione di quest'ultima è influenzata dalle caratteristiche dell'ambiente in cui è inserita; dall'altro lato, dipende dalla percezione che essa ha del suo ambiente, in altri termini dalla capacità di cogliere l'esistenza delle energie favorevoli disponibili nel suo ambiente.

Gli stimoli offerti da una domanda particolarmente sofisticata, la disponibilità di risorse umane qualificate, capitali offerti costituiscono alcuni esempi di "energie".

L'ambiente è sede di apprendimento per l'impresa e le relazioni costituiscono dei mezzi per apprendere. In questa prospettiva, la complessità è una caratteristica anche positiva dell'ambiente. Un ambiente complesso offre all'impresa intense opportunità di apprendimento, spingendola ad ampliare la varietà del proprio patrimonio di conoscenze.

CAP. 2: L'IMPRESA COME SISTEMA SOSTENIBILE

2.1. I principi concettuali

La continuità dei sistemi ambientali, sociali ed economici è messa in pericolo da divari considerati insostenibili. Di conseguenza, è ormai del tutto prevalente l'idea che le imprese non possono essere guidate dall'obiettivo di massimizzare il solo risultato economico, lasciando ad altri il compito di attuare gli interventi utili per colmare questi divari; per cui attraverso il loro operato, esse devono contribuire in modo significativo al miglioramento delle condizioni ambientali e sociali, risultando così **sostenibile**.

La condizione minimale della sostenibilità si manifesta nel realizzare le attività economiche con modalità che non generino effetti negativi sul pianeta e sulle persone.

Porter e Kramer hanno proposto il concetto di shared value definito come: "le politiche e le pratiche operative che rafforzano la competitività dell'impresa e allo stesso tempo migliorano le condizioni sociali ed economiche della Comunità in cui essa opera".

In sintesi, la creazione di valore condiviso è focalizzata sull'identificazione e sviluppo delle interdipendenze tra il progresso economico e quello sociale. Il "valore condiviso" è determinato dalla differenza dei benefici goduti dall'insieme dei soggetti coinvolti da tale attività e i costi sostenuti dagli stessi soggetti.

L'impresa che opera nella prospettiva del valore condiviso non può quindi considerare solo ricavi e costi che la riguardano direttamente, ma anche i benefici e i costi che riguardano altri soggetti coinvolti dalla sua attività. Questo assunto poggia sul principio della corporate citizenship ovvero, l'impresa deve, oltre a rispettare leggi e usi, anche contribuire attivamente alla sua crescita organica.

Quindi, l'impresa deve maturare un forte senso di responsabilità verso il sistema sociale ed economico di cui è parte, evitare di danneggiarlo e anzi contribuire allo sviluppo.

2.2. Il concetto di "sostenibilità" applicato all'impresa

L'impresa è sostenibile quando riesce a soddisfare in maniera equilibrata gli obiettivi di tutti i suoi principali stakeholders interni ed esterni. In altri termini, la sostenibilità aziendale è un approccio aziendale che crea valore per gli azionisti a lungo termine, abbracciando opportunità e gestendo i rischi derivanti da sviluppi economici, ambientali e sociali.

Essa si preoccupa di creare in condizioni di equilibrio finanziario, valore economico adeguato rispetto al livello di rischi assunti, ottimizzando, allo stesso tempo, l'impatto ecologico delle scelte aziendali.

L'approccio alla sostenibilità è il risultato di un percorso evolutivo che ogni impresa con modalità e rapidità diverse in relazione alle specificità proprie (esempio le caratteristiche settoriali) e del contesto in cui opera.

Questo percorso è articolato in quattro fasi tipiche:

1. L'azienda aderisce formalmente ai valori insiti della sostenibilità attraverso la redazione di documenti aziendali come la carte dei valori, il codice etico, etc;