

# ECONOMIA E GESTIONE DELLE IMPRESE

L'impresa è un istituto economico svolgente attività di produzione e vendita sul mercato di un prodotto (bene o servizio). Presupposto all'esistenza di essa è l'esistenza di un mercato (domanda e offerta). L'impresa acquisisce fattori (input) e li trasforma in prodotti (output) da collocare ai clienti. Il processo accresce il valore finale dell'output rispetto a quello dell'input impiegato.

## IMPRESA VS AZIENDA

L'azienda è lo strumento mediante il quale l'imprenditore può realizzare le finalità di un'attività d'impresa, intese come produzione e scambio di beni e servizi (art.2555)

L'impresa è l'attività economica stessa

## TRE APPROCCI

Organizzazione economica (soddisfa gli individui)

Sistema sociale (distribuisce la ricchezza)

Struttura patrimoniale (produce reddito)

Essi sono allo stesso tempo complementari e potenzialmente confliggenti. Nessuna impresa prospera se non soddisfa bisogni, genera ricchezza, remunera l'imprenditore, ma va deciso a cosa dare priorità (remunerazione capitali o lavoro, attenzione ai bisogni dei consumatori)

## CLASSIFICAZIONE PER OGGETTO DELLA PRODUZIONE

Primario: agricoltura, allevamento, imprese estrattive

Secondario: imprese industriali, edili

Terziario: imprese di servizi

## CLASSIFICAZIONE SECONDO LA DIMENSIONE

Dimensione	Addetti	Fatturato
Micro	$\leq 9$	2 milioni
Piccola	10-49	<10 milioni
Media	50-249	<50 milioni
Grande	$\geq 250$	>50 milioni

PMI= Piccola Media Impresa

SME= Small Medium Enterprise

Una media impresa con 200 addetti ha problematiche e opportunità simili alla Grande Impresa

## CLASSIFICAZIONE SECONDO LA NATURA DEL SOGGETTO ECONOMICO

Private

Pubbliche

Miste

Il fenomeno delle privatizzazioni genera spesso commistioni di pubblico e privato (miste)

## CLASSIFICAZIONE SECONDO LA FORMA GIURIDICA

Impresa individuale

Società:

- Di persone:
  1. SS
  2. SNC
  3. SAS
- Di capitali:
  1. SRL
  2. SPA
  3. SAPA
- Cooperative

L'impresa ha una finalità: meglio parlare di finalità dell'agire imprenditoriale perché sono le persone ad avere finalità ed è importante indagare le finalità del gruppo imprenditoriale ossia di chi governa l'impresa (imprenditore e manager)

L'impresa come fatto oggettivo è un insieme di risorse e potenzialità (ha funzioni da svolgere)

L'impresa come fatto soggettivo è emanazione e strumento di una capacità imprenditoriale finalizzata al perseguimento di certi obiettivi (ha delle finalità)

IMPRENDITORE: lega la sua attività all'impresa perché essa fa parte del suo patrimonio

MANAGER: lavora nell'impresa

## LA MASSIMIZZAZIONE DEL PROFITTO

Che ruolo ha il profitto nell'impresa?

- È il compenso che spetta all'imprenditore per l'organizzazione dei fattori produttivi
- È il premio per il rischio che si assume chi apporta capitali
- È il premio per chi promuove l'innovazione (Schumpeter)
- È la rendita per la posizione "monopolistica" (o quasi) che l'imprenditore consegue nel mercato

Ma quale profitto si deve massimizzare?

L'imprenditore punta al profitto

Il manager punta alla sopravvivenza per avere la sicurezza del posto di lavoro

Per aumentare il profitto dell'impresa, l'imprenditore può avvalersi di diversi strumenti e comportarsi in maniera differente.

Irrobustisce l'impresa tramite l'AUTOFINANZIAMENTO: rifiuto iniziative troppo rischiose anche se potenzialmente molto redditizie

Accresce il valore economico: il valore va diffuso a tutti i soggetti che si relazionano con l'impresa

Sviluppo dimensionale: focus sul fatturato più che sul profitto

Organizzazione più robusta: sopravvivenza

Maggior forza sui concorrenti: redditività, sicurezza, aumento delle retribuzioni e del prestigio

## LA MASSIMIZZAZIONE CONDIZIONATA DEL PROFITTO

La dimensione del profitto non è liberamente determinabile dall'imprenditore, ma deriva dalla composizione di numerosi conflitti interni ed esterni. Per questo il fine del max profitto diventa il fine del max profitto condizionato

L'impresa si relaziona con diversi gruppi di portatori di interesse nei suoi confronti (stakeholder) ai quali richiede contributi. Possono sorgere conflitti di interesse sia esterni (meno critici) che interni (più critici perché l'impresa quasi sempre non può rescindere il contratto)

Per avere più profitto: agire sui ricavi (più prezzo o più quantità)

agire sui costi (meno dipendenti, meno stipendi, meno costo del denaro)

Per non danneggiare nessuno si possono ridimensionare i costi organizzativi, ricerca e sviluppo, promozione (toglie a se stessa, ma a nessuno in particolare)

## TRE OBIETTIVI DISTINTI (3P)

PROFITTO

POTERE SOCIALE E DI MERCATO

PRESTIGIO

Imprenditore visibile: successo sociale

Imprenditore meno visibile: max valore economico nel lungo periodo

Manager: mobilità

## L'IMPRESA E LE SUE FINALITÀ

Gli obiettivi vanno condivisi con chi opera nell'impresa e anche all'esterno (clienti, stakeholder). Tale condivisione va fatta in maniera ufficiale e prende il nome di STATEMENT

## VISION E MISSION

**VISION:** cosa l'impresa vuole fare: sogno dell'imprenditore, What we want to be, propositivo per il lungo periodo, ruolo che l'impresa ricopre nel mercato

**MISSION:** come vuole realizzare la vision: finalità fondamentali da perseguire per arrivare alla vision, Why we exist

## L'IMPRESA COME SISTEMA

Viene così definita perché è formata da più parti le quali sono interrelate (interdipendenti rispetto ad un obiettivo comune). Tutte le parti devono remare nella stessa direzione (non è semplice ed immediato). Presenza di **TRADE OFF**

Il Sistema Impresa è costituito da un insieme di risorse ed attori legati tra loro da relazioni orientate alla realizzazione di attività e collegato, attraverso altre relazioni, a vari soggetti esterni

È un sistema: **APERTO:** dialoga con l'esterno; **DINAMICO:** può crescere o ridursi, si può trasformare; **COMPLESSO E UNITARIO:** tanto più è grande tanto più è complesso, ma presenta unitarietà di valori, obiettivi, gestione; **(SOSTENIBILE)**

**Patrimonio Genetico:** spinta imprenditoriale, risorse disponibili, relazioni

**Patrimonio Strategico:** vision e mission, strategia competitiva, modello di sviluppo e utilizzazione delle risorse. Stabilità e cambiamento convivono, non sono confliggenti. L'impresa si forma stabile e crea una routine la quale, però, non deve essere ostacolo al cambiamento. I mercati odierni sono dinamici (turbolenti), cambiano rapidamente ed in modo pregnante. Le imprese di maggiore spicco creano le innovazioni esse stesse, mentre le più piccole hanno atteggiamento adattivo.

**First Mover:** impresa attiva che provoca il cambiamento

## SOSTENIBILITÀ

**Triple Bottom Line:** Profilo Economico Finanziario (1), Profilo Sociale (2), Profilo Ambientale (3) (escluso il primo parliamo di epoca recente)

(1) Equilibrio tra costi e ricavi, tra entrate e uscite

(2) Rapporto con le persone, condizioni di lavoro, sicurezza, fornitori con determinate caratteristiche

(3) Meno emissioni, sprechi, meno impatto ambientale, riciclo

**Studi:** RSI (CSR): Responsabilità Sociale d'Impresa

L'impresa produce esternalità: **POSITIVE:** lavoro, ricchezza, innovazioni, sostiene cause ambientali;

**NEGATIVE:** può inquinare ambiente, acqua, aria, produce rumori, fumi, congestionamento strutture stradali

**Obiettivi di sostenibilità legati ad obblighi di legge:** **NEGATIVI:** norme volte a limitare esternalità negative;

**POSITIVI:** richiesta di impegni all'interno di progetti di interesse generale volti a migliorare gli impatti positivi

Il grado di orientamento alla sostenibilità dipende da: attività svolta, contesto in cui opera l'impresa; evoluzione e valori d'impresa

**FASE I:** l'impresa migliora l'impatto sociale senza aver ancora strategia definita

**FASE II:** diffonde i valori sociali all'interno dell'impresa e si delinea una strategia

**FASE III:** l'impresa apre all'esterno e alle proposte dello stesso (stakeholder engagement)

**FASE IV:** si ridefinisce il modello di business integrando gli obiettivi competitivi con quelli di benessere collettivo

**QUESTE QUATTRO FASI NON SONO OBBLIGATORIE**

Nel medio-lungo periodo la risposta dal punto di vista economico è positiva attraverso maggiori ricavi o minori costi. Nel lungo la sostenibilità è pregnante dal punto di vista dell'efficienza

## FRAMEWORK NORMATIVO:

- Global Compact Nazioni Unite
- Libro Verde Unione Europea
- ILO, OCSE ecc. (linee guida organismi internazionali)
- Certificazioni ambientali, di sicurezza, di qualità
- Normative nazionali

L'implementazione delle strategie di sostenibilità si manifesta all'interno dei processi e delle funzioni aziendali (operations, gestione finanziaria, dell'innovazione, delle risorse umane, marketing)

## L'IMPRESA E L'AMBIENTE

Il primo step è l'ambiente esteso o generale o macro-ambiente.

Gli attori di tale ambiente sono investitori, attività pubbliche, forze sociali e organismi rilevanti.

Essi possono determinare condizioni e impatti sull'impresa la quale svolge un ruolo passivo.

Le condizioni: politica

economica

socio-culturale (come è fatta la società nella quale l'impresa opera)

tecnologica (stato della tecnologia in un dato luogo in un dato momento)

L'analisi dell'ambiente esterno viene detta PEST Analysis in quanto tratta delle condizioni Politiche, Economiche, Socio-culturali e Tecnologiche.

L'impresa, analizzando le condizioni dell'ambiente esteso, deve:

- Monitorare le forze e le tendenze presenti in ciascun ambito
- Selezionare le variabili strategicamente più rilevanti per la condotta dell'impresa
- Individuare i probabili scenari futuri relativi a tali fenomeni
- Prevedere il loro impatto sulla sua condotta strategica e sulla posizione competitiva

## SLIDE VALUTAZIONE CONGIUNTA DI IMPATTO E PROBABILITA'

L'impresa migliore è quella che riesce ad allocare meglio le proprie risorse individuando quali eventi possono essere più rilevanti e quali meno e la loro probabilità di verificarsi

ESEMPIO DEL MERCATO DELLE CROCIERE (da capire il concetto per poterlo applicare a qualunque argomento)

**POLITICA:** normative internazionali sulla sicurezza e sulla protezione dell'ambiente, guerre, terrorismo, pirateria

**ECONOMIA:** PIL, tasso d'interesse, andamento dell'economia mondiale, prezzo dei carburanti, evoluzione del reddito pro capite e della sua distribuzione, reddito disponibile, dinamica dei tassi di cambio

**SOCIETA' e CULTURA:** ecologismo, salutismo, edonismo (benessere interiore), omogeneizzazione dei consumi, Middle class emergente nei PVS, turismo sostenibile, familiare, d'affari, di gruppo, multi-generazionale, aumento dell'età media, giovani coppie, single, turismo tematico, ricerca di destinazioni autentiche

**TECNOLOGIA:** nuovi design per le navi, nuove tecnologie rispettose per l'ambiente, internet, telefonia mobile (e-booking, social media)

## ESEMPIO DEL SETTORE FARMACEUTICO (matrice a quattro quadranti)

Restringiamo il campo ad una configurazione di ambiente più ristretto dove operano attori che hanno impatto diretto sul risultato dell'impresa. È l'impresa che sceglie dove andare ad operare

### AMBIENTE O AMBITO COMPETITIVO

Settore: identità economica non manageriale. Termine che in economia ha un certo significato però può essere delineato dal lato dell'offerta (imprese simili tra loro per prodotto, definizione debole) oppure dal lato della domanda (in termini di elasticità incrociata, più alta è l'elasticità più sono sostituibili uno con l'altro)

Mercato: "luogo" nel quale avvengono gli scambi

**AREA STRATEGICA D'AFFARI (BUSINESS):** unità tridimensionale (clienti, bisogni e tecnologie).

Soddisfare gli stessi clienti, con lo stesso prodotto, utilizzando la stessa tecnologia

Le decisioni dell'impresa devono essere prese ASA per ASA

Come funziona tale analisi? L'impresa ha un ruolo attivo perché si sceglie i business nei quali operare e assume delle decisioni e attua azioni che hanno impatti su soggetti i quali reagiranno. Le relazioni che si vanno ad

instaurare nell'ambito competitivo non sono solo di competizione, ma anche di tipo collaborativo. L'effetto delle forze che agiscono sull'ambiente competitivo determina il livello di concorrenza, la redditività e l'attrattività.

### IL MODELLO DELLE 5 FORZE di Porter

Le forze che hanno un peso sulla definizione delle due misure sopra indicate si sono allargate ad altre figure. Ai concorrenti attuali vanno aggiunti quelli potenziali (minaccia di nuovi entranti) ed i prodotti sostitutivi. Questo sul piano orizzontale. Sul piano verticale sono presenti le forze dei fornitori a monte e quelle dei clienti a valle, filiera tecnico produttiva

Ipotizza che sul livello della lotta competitiva non influisca solo il numero di concorrenti esistenti

L'intensità della concorrenza dei concorrenti già presenti dipende da:

Grado di concentrazione (massimo in monopolio e minimo in concorrenza perfetta): Assoluta o Relativa.

Quando la concentrazione è alta, l'intensità della concorrenza è bassa e viceversa

Equilibrio domanda offerta

Struttura di costo delle imprese

Grado di differenziazione o standardizzazione del prodotto

### Equilibrio D/O

In termini assoluti l'eccesso di offerta alimenta la concorrenza

Rispetto ai tassi di crescita una domanda stagnante alimenta la concorrenza

Presenza di barriere all'uscita: ostacoli di natura strutturale che rallentano o impediscono l'uscita dal settore da parte delle imprese del settore che vorrebbero uscire aumentando la concorrenza (investimenti idiosincratici, interrelazione produttiva, commerciale o strategica con altre attività, intervento di attori istituzionali, forze interne all'impresa)

### Struttura di costo delle imprese

Alta Leva Operativa (elevata quota costi fissi): porta ad operare sul prezzo pur di restare sopra il punto di pareggio e salvaguardare i volumi. Aumenta la concorrenza per salvare la propria quota

Bassa Leva Operativa (elevata quota costi variabili): consente di tollerare meglio riduzioni di quota.

Atteggiamento meno aggressivo

Prevalenza di costi fissi: attività rigida

Prevalenza di costi variabili: attività flessibile, elastica

### Grado di differenziazione del prodotto

Il consumatore percepisce i prodotti dei concorrenti come "uguali"? Se sì c'è più concorrenza poiché sono "sostituti (quasi) perfetti"

Come si manifesta l'intensità competitiva?

Frequente azione sul prezzo

Ripetuto lancio di nuovi prodotti

Uso intenso di strumenti di comunicazione e promozione

### MINACCIA DI NUOVI ENTRANTI

Può essere:

**POTENZIALE:** spinge le imprese a reagire, ad esempio abbassando i prezzi o acquisendo i concorrenti deboli

**EFFETTIVA:** si può concretizzare con la creazione di una nuova unità produttiva (aumento immediato della concorrenza) oppure con l'acquisizione da parte dell'entrante di un'impresa già attiva nel settore (effetto di sostituzione, aumento della concorrenza più diluito nel tempo)

La principale determinante della minaccia di nuovi entranti è rappresentata dalla presenza e dall'entità di "barriere all'entrata" ovvero fattori che determinano uno svantaggio per il potenziale entrante rispetto a chi già opera nel settore (incumbent) e vanno valutate nell'ottica dell'entrante. Si possono generalmente aggirare con un'acquisizione. Sono dei differenziali di costo che i nuovi entranti devono sostenere rispetto agli incumbent

## BARRIERE ISTITUZIONALI

Sono determinate dalla legge: necessità di autorizzazioni, concessioni, settori a monopolio pubblico

## BARRIERE STRUTTURALI

Economia di scala

Economie di esperienza

Economie di estensione (o scopo)

Livello di investimenti richiesti

Vantaggi di costo assoluti: relazioni con fornitori o distributori, ottimizzazione impianti, procedure efficienti, sussidi

Accesso privilegiato a input o canali distributivi

Differenziazione del prodotto

## BARRIERE STRATEGICHE (la loro efficacia dipende da credibilità e percezione di essa)

Sono comportamenti che gli incumbent potrebbero attuare per difendersi dall'entrante

Fissazione del prezzo al di sotto del costo medio o marginale del potenziale entrante

Fissazione dei prezzi predatori

Effettuazione di differenziazione intensa

Realizzazione di forti investimenti idiosincratici

Occupazione degli spazi fisici e strategici nel mercato

Incremento dei costi di gestione nel settore

Incremento degli investimenti necessari

Mantenimento capacità produttiva in eccesso

Sviluppo di una reputazione aggressiva

## MERCATI CONTENDIBILI

Un mercato (o meglio, un'ASA) si definisce contendibile quando non ha barriere né all'entrata né all'uscita. Vi è elevata concorrenza poiché buone potenzialità di reddito attraggono nuovi entranti

Pochi ostacoli all'entrata

Pochi rischi di rimanere bloccato nel mercato

## LE BARRIERE ALL'ENTRATA RENDONO IL SETTORE ATTRATTIVO? SÌ

### I PRODOTTI SOSTITUTIVI

Prodotti che non hanno le stesse caratteristiche tecniche, ma che in qualche modo sono atti a soddisfare lo stesso bisogno. All'aumentare anche di poco del prezzo del bene x, la domanda si sposta sul bene y. È un prodotto diverso, che appartiene ad un ASA diversa. Gli incumbent si possono difendere da essi migliorando il rapporto qualità prezzo, riposizionando il prodotto all'interno della clientela, differenziando il prodotto per ridurre la sostituibilità, sostenendo con la comunicazione l'unicità del prodotto, aumentando gli switching-cost per il consumatore (rendere più "costoso" e difficile il passaggio al prodotto sostituto)

### IL POTERE CONTRATTUALE DEI FORNITORI

Ci spostiamo sull'ASSE VERTICALE del nostro grafico. A monte troviamo i fornitori ed a valle i clienti.

B2C: business to consumers

B2B: business to business

L'intensità della forza viene definito potere contrattuale ovvero avere la capacità di rinunciare ad una transazione senza troppi danni

Il potere contrattuale può essere spostato dal lato del fornitore o del cliente

Se esistono pochi e grandi fornitori essi hanno un grande potere contrattuale

Se il fornitore ha una certa importanza per il cliente, ne deriva maggior forza contrattuale (mi vende materiale per il 30% dei miei costi ad esempio)

Se è alta la minaccia di integrazione a valle (sostituirsi alla clientela diventando concorrente. Anziché venderci l'uva per fare il vino, egli inizia a fare vino), i fornitori hanno più potere

Se il livello dei costi di conversione per il cliente è alto (possibilità che ha il cliente di trovare un altro fornitore), i fornitori hanno più potere

Esistenza di prodotti sostitutivi rispetto alle attuali forniture, si riduce il potere

Trasparenza del mercato e accesso alle informazioni riducono il potere contrattuale del fornitore

## IL POTERE CONTRATTUALE DEI CLIENTI

Quando il potere contrattuale del fornitore è basso, quello del cliente è alto e viceversa. Stesse situazioni sopra indicate viste specularmente

Cliente più grande del fornitore

Cliente importante

Minaccia di integrazione a monte (marchio Coop, nuovo sistema operativo Huawei)

Non ha costi di sostituzione elevato

Acquista un input non critico e sostituibile

Ha facile accesso alle informazioni

Esistono altre due forze da integrare alle 5 precedenti: integrazione e segno dell'azione degli stakeholder esterni (autorità politiche ed amministrative, autorità di regolamentazione associazioni di rappresentanza, organismi della società civile) e integrazioni con imprese complementari rispetto alla domanda (contribuiscono alla soddisfazione complessiva del bisogno del consumatore)

I modelli hanno meno dettagli, sono valide le ipotesi

Vediamo i limiti del modello: rapporti con attori visti in chiave essenzialmente conflittuale, analisi prevalentemente statica, i fattori non sono "pesati" in relazione allo specifico ambito di attività

Come spiego le differenze di PERFORMANCE tra imprese del settore? Non necessariamente se si opera nello stesso settore si hanno performance simili

## ESEMPIO APPLICATIVO SUL MERCATO DELLE CROCIERE, DI IKEA E DI STARBUCKS

AMBIENTE COMPETITIVO SPECIFICO: spazio che l'impresa si va a ritagliare. Decide dove andare a concorrere

AMBIENTE RILEVANTE PER L'IMPRESA O IL BUSINESS: ha a che vedere con l'ambito competitivo

## ANALISI SWOT

opportunities	threats

Da questi studi l'impresa dovrebbe capire quali elementi rimano a favore e quali contro dall'esterno  
Con quello studiato finora si riempie la parte bassa della matrice

## AMBIENTE INTERNO

L'impresa si pone degli obiettivi, ma prima deve compiere alcune analisi dell'ambiente esterno e interno (risorse e competenze dell'impresa)

## Resource-Based View

C'è stata un'epoca storica (anni '80) in cui gli storici hanno dato importanza ai fattori esterni. Ruolo di primo piano dell'ambiente esterno (INDUSTRIAL ORGANIZATION)

Successivamente (anni '90) si iniziò a focalizzare l'attenzione sull'analisi interna. Più l'ambiente esterno è turbolento e più è conveniente impostare una strategia a lungo termine sulle risorse e le competenze dell'azienda (RESOURCE BASED VIEW). Risorse: insieme dei fattori tangibili e intangibili che l'impresa controlla e utilizza nei suoi processi produttivi. Il fattore temporale è dovuto al fatto che si stessero caratterizzando l'edonismo, l'ottimismo, il benessere sgretolatisi proprio negli anni '90. Il contesto a cui erano abituate le imprese era tranquillo, ricco di possibilità. Tale contesto cambiò rapidamente, diventò dinamico, turbolento, senza punti di riferimento. Fare business diventa più difficile anche se offre maggiori opportunità. La RBV dice che è meglio fondare le proprie radici su qualcosa che si conosce piuttosto che su una cosa mutevole e turbolenta. Permane l'analisi dell'ambiente esterno, ma diventa un'analisi di contesto.

L'impresa genera e riproduce le risorse: potenziale di generazione di nuove risorse e modello di accumulazione delle risorse. DINAMISMO E SPECIFICITÀ e IMPERFETTA MOBILITÀ

LE RISORSE TANGIBILI: trovano un riscontro quantitativo nella situazione patrimoniale d'impresa (il bilancio esprime il valor reale?)

Asset fisici

Risorse finanziarie (anche se non si possono sempre "toccare")

LE RISORSE UMANE hanno natura ibrida ovvero sono fisiche, ma il valore sta sempre più in aspetti immateriali (competenze). Il loro valore trova solo parziale riscontro nel bilancio

LE RISORSE INTANGIBILI: il loro valore non può essere tradotto completamente in termini patrimoniali (nel bilancio convergono nell'"avviamento")

Marchio (un valore lo ha eccome e viene quantificato da persone qualificate grazie ad una mole di dati)

Brevetti, copyright, segreti industriali (si possono vendere o concedere)

Fiducia, reputazione (che i clienti o il mercato in generale hanno nell'impresa, soprattutto nei mercati saturi nei quali l'obiettivo è quello di non perdere i clienti che già si hanno)

Conoscenza, cultura d'impresa

FOCUS: LA CONOSCENZA: insieme di schemi cognitivi sufficientemente stabili e diffusi all'interno del sistema aziendale (non si fa riferimento alla conoscenza del singolo). Permette di sfruttare effettivamente le risorse. La conoscenza può essere tacita o esplicita (se delle nozioni o dei concetti sono scritti in un libro o manuale sono espliciti, possono essere trasmessi da uno all'altro), individuale o collettiva (conoscenze della singola persona o del team di persone oppure diffusa a livello di organizzazione. Quest'ultima è la più importante)

TACITA: sapere come fare qualcosa. Trasferimento lento, costoso, di risultato incerto. Difficile da trasferire, imitare

ESPLICITA: sapere qualcosa. Trasferimento rapido, economico. Facile imitazione

REPLICABILITÀ VS IMITAZIONE

Exploration: come acquisire conoscenza. Sia dall'interno (ricerca) che dall'esterno (reclutamento, acquisizioni, alleanze, benchmarking)

Exploitation: come sfruttare la conoscenza. Identificazione, misurazione e valutazione, raccolta e organizzazione, condivisione e replicazione, integrazione

KNOWLEDGE MANAGEMENT: creare valore dalla conoscenza, attraverso il suo sviluppo, trasferimento e applicazione. Approccio sviluppato a partire dagli anni '90 ed inizialmente focalizzato sull'IT (uso di database e reti). Successivamente orientato verso l'apprendimento organizzativo (trasferimento di best practice, sistematizzazione delle "lessons learned")

Le COMPETENZE rappresentano la conoscenza a livello organizzativo risultanti dall'integrazione della conoscenza di molteplici individui. Quando le conoscenze si diffondono, si integrano, diventano patrimonio comune si parla di COMPETENZE

FOCUS: FIDUCIA: insieme di schemi cognitivi attraverso cui i soggetti danno una rappresentazione dell'impresa sufficientemente definita e stabile nel tempo. È la reputazione dell'impresa ed è alla base della capacità di stabilire relazioni (e acquisire risorse)

Permette di ridurre i costi di comunicazione del prodotto, aumentare la fedeltà del cliente, creare un capitale reputazionale (creare una reputazione è difficile, distruggerla è roba di un secondo e ricostruirla è nuovamente molto difficile)

In generale se si posseggono conoscenze e fiducia aumenta il valore prodotto dai processi operativi e si rende più efficiente e/o efficace l'uso delle risorse tangibili. Si parla di capitale intellettuale

Le risorse intangibili sono sedimentabili (derivano da accumulazione in maniera progressiva, lenta, ma che nel lungo può dare grandi risultati), non sono perfettamente mobili (è difficile riprodurre un patrimonio di risorse intangibili per semplice acquisizione o imitazione), sono deperibili (a differenza delle tangibili non si consumano, ma possono diventare obsolete e devono essere rinnovate), sono flessibili (possono essere trasferite e applicate in più ambiti all'interno di diversi ambiti produttivi)

Le risorse da sole non possono determinare il successo dell'impresa nel confronto competitivo ("vantaggio competitivo")



L'impresa può essere dotata di ottime risorse che, però, se vengono lasciate sole non sono in grado di produrre alcun risultato positivo nel confronto competitivo

Le risorse possono essere considerate degli ingredienti da cui partire

La capacità di combinare in modo corretto, creativo, innovativo le risorse viene definita competenza

Meglio avere migliori competenze perché si arriva a risultati migliori anche con risorse peggiori

Coordinando e integrando le risorse in un processo di apprendimento interno, l'impresa diventa capace di realizzare attività più o meno complesse

## ARCHITETTURA DELLE RISORSE E DELLE COMPETENZE

Le componenti di base vengono definiti attributi soglia: senza di essi una determinata attività non si può proprio svolgere

Salendo in termini di complessità troviamo gli elementi di caratterizzazione dell'offerta: posto che sia abbiano gli attributi soglia si possono avere altri attributi che caratterizzano il prodotto rispetto ad un altro

Al di sopra ancora troviamo gli elementi di distinzione dell'offerta: una volta che mi sono collocato in una ASA quali sono le mie eccellenze per le quali dovrei essere scelto rispetto ai concorrenti

## DALLE RISORSE AL VANTAGGIO COMPETITIVO

Sempre parlando di risorse e competenze e della loro capacità di farci vincere sui concorrenti si deve dire che tali risorse e capacità devono avere certe caratteristiche: **SCARSITÀ**: non devono essere risorse o competenze che hanno tutti; **APPROPRIABILI**: devono essere sotto il mio controllo effettivo ed esclusivo; **RILEVANTE**: i fattori critici di successo (KSF) NON appartengono all'impresa, ma vengono definiti dal mercato, dai consumatori. L'impresa può offrire un prodotto coerente con tali fattori o meno. Più il prodotto è coerente con tali fattori, più sarà interessante per il mercato. Il segreto è avere corrispondenza con i fattori critici di successo, che non vanno presi per buoni, possono variare e possono essere fatti variare dall'impresa stessa che ne svolge un ruolo passivo, non si adatta semplicemente alla domanda. Essa ha il compito di creare un'offerta coerente alla domanda di mercato. I fattori critici di successo variano sia nel tempo che tra i vari settori. ASA diverse possono avere fattori critici di successo diversi

Competenze distintive: core competence o strategic asset

In qualunque modo vengano chiamate si caratterizzano per individuare l'area attività nel quale l'impresa può eccellere, rappresentano la fonte primaria del valore offerto da essa, sono costituite da competenze empiriche e tacite, devono essere la base per una continua evoluzione dell'impresa

Le competenze distintive cambiano nel tempo. Se 40 anni fa poteva essere competenza distintiva usare un computer oggi è un attributo soglia. Ad un certo punto scade il valore perché si diffonde o la tecnologia si evolve e quello che si sa o si sa fare viene superato. La competenza rimane, ma perde la distintività

**CONDIZIONI INTRINSECHE**: basso grado di trasferibilità, è difficile individuarla e copiarla, se riguarda risorse intangibili, presenza di fattori unici, conoscenza tacita, vantaggio dei first mover. Se le competenze distintive derivano da condizioni intrinseche la durata della loro distintività ha più probabilità di essere lunga  
**COMPORAMENTI DELL'IMPRESA**: applicando meccanismi di isolamento, causal ambiguity (non rendere nota la causa del proprio successo)

**EVOLUZIONE DELL'AMBIENTE COMPETITIVO**: evoluzione tecnologia (o ci si adatta alla nuova passivamente o se ne crea di nuova attivamente), evoluzione del mercato in termini di condizioni e bisogni

**COMPORAMENTI DEI CONCORRENTI**: possono imitare (e prima o poi ci riescono) oppure possono modificare i fattori critici di successo a loro favore ed a nostro sfavore

## LA TRAPPOLA DELLE COMPETENZE

Consiste nel rimanere bloccati in un set di competenze che caratterizzano l'impresa e che rimane fisso nel tempo al di là dei cambiamenti nel mercato, nell'ambiente. Più è dinamico l'ambiente e più l'impresa deve avere capacità di rinnovarsi per evitare tale trappola

Per enfatizzare l'importanza di ciò si parla di **COMPETENZE DINAMICHE**: essere in grado di innovare le proprie competenze in modo rapido, ma non essere solo adattivi e flessibili, ma anche anticipando il cambiamento, causandolo. Ciò può avvenire più per spinta interna oppure anche andando a cercare all'esterno (acquisendo il controllo di imprese con grande capacità innovativa ad esempio)

Tale processo dinamico di competenze non è semplice perché c'è sempre il trade off e ci possono essere elementi che frenano il dinamismo come la **PATH DEPENDENCE** ovvero la dipendenza dal percorso già intrapreso (investimenti idiosincratichi, rilievo organizzativo ed economico delle routine attivate, storia

dell'impresa), oppure LA PRESENZA EVENTUALE DI RISORSE COMPLEMENTARI (risorse funzionali alla realizzazione di un'attività e che hanno valore solo in connessione con tale attività)

## CAMBIAMENTO E CONTINUITÀ NON DEVONO ESSERE IN CONTRADDIZIONE TRA LORO

Le risorse e le competenze sono sia l'oggetto e la strategia dell'impresa le quali avranno un oggetto interno con l'obiettivo di vincere rispetto ai concorrenti

Come valorizzare e sfruttare risorse e competenze distintive: FOCALIZZAZIONE sulle attività o i business prioritari (andiamo vedere quali sono le core competences); COMBINAZIONE (per farle fruttare al meglio usarle in sincrono); LEVERAGING (far leva su risorse e competenze per attività di verse se c'è flessibilità di impiego); REPLICAZIONE (trasformazione del tacito in esplicito e dell'individuale in collettivo perché le competenze diventino patrimonio comune dell'impresa)

Come acquisirle e svilupparle: ACCUMULAZIONE (le competenze nel tempo crescono, processo di sedimentazione); INTEGRAZIONE (collegarle tra di loro, fertilizzarle, nutrirle le une con le altre, 1+1=3); CONSERVAZIONE e RINNOVO (due approcci che possono coesistere, ma che connotano due tipi di impresa differenti. Il primo è più protezionista, si difende, il secondo è più innovativo, attacca)

Si dice che si deve essere unici e diversi rispetto agli altri ed arrivare prima degli altri (differenziazione e anticipazione). Linee guida di impresa leader.

L'ANALISI SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)

Ipotesi: impresa farmaceutica che vuole introdurre nel portafoglio un farmaco in aiuto all'obesità

<b>STRENGTHS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Esperienza e notorietà del marchio dell'impresa</li><li>• Possesso di risorse e competenze fungibili</li><li>• Accesso ai canali distributivi</li></ul>	<b>WEAKNESSES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• L'impresa non ha in portafoglio prodotti simili</li><li>• Elevato costo/tempo di brevettazione</li><li>• Elevato costo di produzione ed elevato prezzo di vendita</li></ul>
<b>OPPORTUNITIES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Crescita della diffusione del problema dell'obesità</li><li>• Crescita della consapevolezza dei problemi collegati</li><li>• Fiducia per i prodotti veicolati attraverso il canale farmacia</li></ul>	<b>THREATS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Presenza di concorrenti già operanti con prodotti simili</li><li>• Preferenza per prodotti "naturali"</li></ul>

Una analisi piena solo a sinistra non è realistica. Chi compila deve spremere le meningi per riempire tutte le caselle e chi le valuta deve prestare molta attenzione  
È un'analisi qualitativa, di affermazioni (statements)

## ALTRO ESEMPIO SULLA BIRRA

I punti di forza devono essere sfruttati e resi coerenti con i fattori critici di successo. Vanno inoltre ridotti gli investimenti sulle forze superflue o sviluppate strategie innovative capaci di promuoverli

I punti di debolezza vanno trasformati in forze (come la Harley che ha trasformato il vecchio in vintage, l'arretrato in tradizione a seguito dell'avvento delle grandi case motociclistiche giapponesi), esternalizzando le attività (questo non lo sappiamo fare, lo facciamo fare ad un'altra impresa specializzata e lo compriamo), vanno trasformati in fonti di vantaggio competitivo

I LIMITI DEL MODELLO: immagine statica della situazione, strumento per analisi...

VANTAGGIO COMPETITIVO: risultato di una strategia, decisioni e azioni che conduce l'impresa a occupare e mantenere una posizione favorevole sul mercato la quale si misura con la capacità di produrre una redditività