

# ECONOMIA E GESTIONE DELLE IMPRESE

Def. **IMPRESA**: è un'istituzione economico-sociale che svolge la funzione di produzione economica di bene e servizi.

- o Economica: ricavi > costi (realizzazione profitto)
- o Sociale: crea lavoro e benessere per la collettività laddove opera.

Il suo obiettivo è quello di generare una redditività, che le consenta di continuare la propria attività. Quindi la finalità principale è quella di **perdurare nel tempo** (secondo Caselli) —> basata sull'equilibrio tra costi e ricavi. Sono funzione di tale principio:

- *Mantenimento*
- *Innovazione*

## TEORIE FINALITÀ IMPRESA

### A. Massimizzazione del profitto (teoria neoclassica)

Le premesse logiche:

- o Razionalità oggettiva e conoscenza perfetta;
- o Omogeneità dei prodotti;
- o Nessun ostacolo mobilità fattori —> ciascun operatore può entrare/uscire quando vuole;
- o Il prezzo è un dato in quanto si ricava dall'incrocio tra domanda e offerta

### B. Massimizzazione di funzioni obiettivo diverse dal profitto (Marris)

Caratterizzata dalla separazione tra proprietà e controllo (management).

I manager puntano alla grande dimensione —> **massimizzazione del tasso di crescita del capitale investito** (Marris)

### C. Teorie di soddisfazione

Secondo gli americani, la finalità ultima dell'impresa inizia ad essere considerata in base ai soggetti che operano all'interno dell'impresa —> si tiene in considerazione l'insieme degli obiettivi dei vari soggetti.

## CLASSIFICAZIONE DELLE IMPRESE

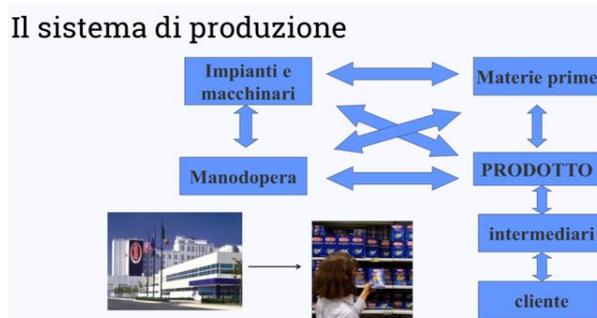
In base alla tipologia di output, vengono distinte in:

- **Imprese di produzione** —> legata alla produzione e vendita di output materiali.

Il sistema di produzione di beni, per funzionare, necessita sostanzialmente di tre elementi:

- o *Manodopera* —> tutte le risorse umane che lavorano nell'impresa;
- o *Macchine* —> impianti e macchinari impiegati per la produzione;
- o *Materie prime* —> (o input) comprendono le materie grezze, semilavorati, e componenti che servono per la realizzazione del prodotto finale

Di solito, i clienti finali non acquistano il prodotto direttamente dalla fabbrica, perciò il prodotto deve essere trasportato e distribuito. Nella fase di distribuzione, l'impresa può operare autonomamente, attraverso propri venditori o punti vendita. Il più delle volte si avvale di determinati *Intermediari*.



- **Imprese di servizi** —> erogazione (produzione) di servizi.

Si avvalgono di un *Supporto fisico*, che comprende sia le macchine che gli input, perché spesso anche i servizi hanno una componente tangibile. La manodopera viene sostituita dal *Personale di contatto*, con il quale il cliente entrerà in contatto. Ultima variabile fondamentale è il *Cliente*, in alcuni casi partecipa direttamente all'erogazione del servizio.

Quindi il servizio è qualcosa di unico e sempre diverso, perché il cliente varia sempre.



Possiamo quindi individuare le caratteristiche fondamentali dei servizi:

- o Immaterialità
- o Produzione e vendita coincidono
- o Produzione, vendita, consumo avvengono nello stesso luogo
- o Proprietà non è trasferibile: l'impresa ne rimane proprietaria;
- o Output non mostrabile prima dell'uso
- o Immagazzinabilità
- o Intrasportabilità
- o Partecipazione dell'utente all'erogazione del servizio (concetto di *prosumer*)
- o Contatto diretto tra utente/erogatore

In base alla *dimensione*, vengono distinte in:

- **Piccole e medie imprese (PMI)**
- **Grandi imprese**

Per distinguerle vengono usati due criteri di suddivisione: parametri quantitativi e parametri qualitativi.

I **criteri quantitativi** usano come parametro qualcosa di misurabile, e i principali sono il nr di addetti, il fatturato, gli investimenti fissi, il valore aggiunto, ecc.

Parametri	Soglia imposta da Commissione Europea
Nr. Dipendenti	<ul style="list-style-type: none"> <li>● &lt; 250 media impresa,</li> <li>&lt; 50 piccola impresa,</li> <li>&lt; 10 micro impresa;</li> <li>● &gt; 250 grande impresa</li> </ul>
Volume Affari Annuo	<ul style="list-style-type: none"> <li>● &lt; 50milioni media impresa,</li> <li>&lt; 10milioni piccola impresa,</li> <li>&lt; 2milioni micro impresa;</li> <li>● &gt; 50milioni grande impresa</li> </ul>
Tot. Stato Patrimoniale	<ul style="list-style-type: none"> <li>● &lt; 43milioni media impresa,</li> <li>&lt; 10milioni piccola impresa,</li> <li>&lt; 2milioni micro impresa;</li> <li>● &gt; 43milioni grande impresa</li> </ul>
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 superano i parametri di PMI. Normalmente quando un'impresa è controllata da un'altra, possiede il 50% + 1 azione in quanto si ha il controllo durante l'assemblea dei soci, durante la quale viene eletto l'apparato manageriale. La quota del 25% è stata decisa basandosi ad una media europea (solitamente durante le votazioni non ci sono presenti tutti gli azionisti)

I **criteri** qualitativi sono meno precisi, ma sono fondamentali. Gli elementi che distinguono le PMI dalle Grandi imprese sono 4:

- Coincidenza tra proprietà e controllo;
- Struttura organizzativa semplice → nelle PMI a volte è inesistente;
- Assenza di strategie formalizzate;
- Scarsità di risorse finanziarie, una quota consistente deriva dall'apporto dei soci

In base alla proprietà, vengono distinte in:

- Imprese a **controllo proprietario forte** → proprietà stabile, coesa e intenzionata a svolgere un ruolo significativo nel governo dell'impresa;
- Imprese a **controllo proprietario debole (o public company\*)** → si possono individuare due fattispecie:
  - Assenza del capitale di comando utile per governare l'azienda, quindi manca un'azionista di maggioranza, in quanto c'è un estremo frazionamento del capitale (public company = impresa del grande pubblico). In Italia non ci sono, l'unica che si avvicina un po' è le Generali;
  - Previsto un gruppo coeso di azionisti, gli investitori istituzionali, che possono avere una certa influenza sui decisori aziendali. Quindi c'è sempre un frazionamento ma meno esteso, quindi assieme riescono a raggiungere una quota rilevante del capitale sociale.

Il proprietario può assumere diversi ruoli all'interno della compagine aziendale:

- Imprenditore;
- Azionista di minoranza, può avere un ruolo nell'organo di governo ma non si occupa della gestione;
- Piccolo risparmiatore, opera con ottica speculativa e quindi è interessato all'impresa come un investimento e non ha interesse di partecipare alla gestione.

\***Public Company**: impresa a controllo proprietario debole, caratterizzata da un elevato numero di azionisti, nessun socio detentore di una quota elevata di azioni tale da garantirvi il controllo della società. Esercizio del controllo da parte del management, quindi c'è una separazione tra proprietà e controllo; la contendibilità del controllo (perdita concreta del controllo da parte del manager inefficiente) e la riallocazione del controllo societario affidata al mercato finanziario.

## GRUPPO DI IMPRESE

Def. **GRUPPO DI IMPRESE** : Complesso economico-finanziario costituito da più imprese che, pur dotate ciascuna di un proprio soggetto giuridico, hanno in comune il soggetto economico.

Quindi si ha un gruppo di imprese quando una persona o un gruppo di persone possiedono il potere di decidere l'indirizzo di gestione di più imprese che si prestano formalmente come imprese autonome.

*Chi è il soggetto economico?*

Il soggetto economico è chi possiede il potere di determinare l'indirizzo delle politiche di gestione e le strategie di sviluppo dell'impresa. Ovvero la persona (o il gruppo di persone) fisica o giuridica che ha l'effettivo potere di governare, quindi decidere le scelte strategiche.

Nel caso in cui la persona giuridica sia pubblica □ **IMPRESA PUBBLICA**.

Gli elementi costitutivi di un gruppo di imprese sono:

- Distinzione giuridica delle unità economiche;
- Comunanza del soggetto economico;
- Direzione economica unitaria □ le aziende che fanno parte del gruppo devono agire in modo complementare e interdipendente, e quindi deve esistere una strategia di gruppo;
- Il controllo delle aziende deve essere attuato attraverso partecipazioni azionarie o con un controllo contrattuale (contratto di affitto, di fornitura, di finanziamento, ecc..).

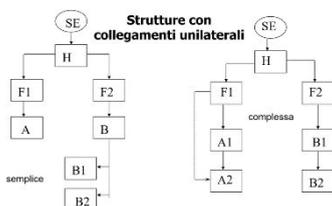
La morfologia dei gruppi di imprese si occupa di studiare le relazioni tra le imprese di un gruppo.

Nel definire le varie tipologie di gruppo, bisogna tenere presente:

- **Forma della partecipazione**
  - **Diretta** □ quando il soggetto economico detiene il capitale di comando di tutte le società del gruppo;
  - **Indiretta** □ quando il controllo delle società del gruppo avviene mediante una società capogruppo denominata **holding**.

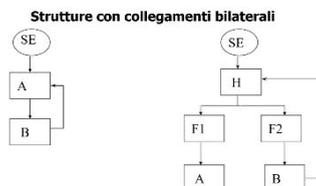


- **Struttura e livelli di partecipazione**
  - Strutture con **collegamenti unilaterali**
    - Semplice □ le azioni di controllo sono concentrate nella società di livello superiore;
    - Complesso □ azioni di controllo distribuite anche ad altri livelli superiori o presso la capogruppo.



- Strutture con **collegamenti bilaterali o circolari** (a catena): le società del gruppo possiedono l'una azioni dell'altra.

In Italia non è messo il collegamento bilaterale diretto (partecipazioni > 2% del cap sociale), però le partecipazioni incrociate possono essere occultate grazie legami indiretti possibili con l'aumento dei livelli.



## TIPOLOGIE DI GRUPPI

Basate sulle logiche imprenditoriali che segue il soggetto economico.

- A. **GRUPPI PATRIMONIALI:** il soggetto economico è particolarmente attento a guadagnare, quindi opera con una **logica speculativa**. Sceglierà le imprese del gruppo sulla base di quelle che promettono di generare più guadagno nel futuro (fattore redditività). Quindi gestirà tutte le imprese del gruppo come un portafoglio di investimenti → si comporta come se fosse un investitore, quindi investe e disinveste in rapporto alla redditività e alle prospettive di sviluppo delle singole imprese.  
**Capital Gains** = prezzo a cui vendo l'azione - prezzo a cui la devo acquistare. Ovvero i guadagni in conto capitale  
 In questo caso il soggetto economico si comporterà come un investitore istituzionale, e quindi non è interessato a gestire le imprese che stanno sotto il suo controllo.  
 Molto sviluppati a livello americano.
- B. **GRUPPI FINANZIARI:** il collante che tiene unite le imprese saranno le **risorse finanziarie**, quindi non esistono legami economico-tecnici tra le società. Quindi la logica è quella di gestire in modo unitario dal punto di vista delle risorse finanziarie, ovvero acquisizione di capitale e come esso viene utilizzato tra le imprese del gruppo. Solitamente c'è una impresa che gestisce le risorse finanziarie, quindi opera come se fosse una banca.

La gestione si può concretizzare in più direzioni:

- o Centralizzazione della liquidità generata dalle imprese del gruppo —> ad esempio a fine giornata vengono raccolte le casse di tutti i negozi/punti vendita sparsi nel territorio (grande distribuzione organizzata). Questo può permettere di investire la liquidità la quale mi genera dei guadagni (principale fonte di ricavi).
- o Centralizzazione raccolta dei capitali
- o Finanziare progetti investimento proposti dalle imprese del gruppo

Per capire se è un gruppo finanziario basta guardare il bilancio, lo sono quelle che hanno ricavi prevalentemente dovuti agli investimenti.

C. **GRUPPI INDUSTRIALI:** (la maggior parte delle aziende italiane) le imprese hanno dei legami tra loro, quindi operano nelle stesse attività, sinergie tra le attività svolte dalle varie imprese, uno è il fornitore e l'altro il cliente, e vengono gestite in maniera unitaria dal soggetto economico.

Hanno legami economico-tecnici, come per esempio hanno in comune lo stesso reparto marketing, lo stesso laboratorio di ricerca e sviluppo, ecc.

## GOVERNO DELL'IMPRESA

Def. : L'economia e la gestione delle imprese studia il governo dell'impresa.

*Governare un'impresa vuol dire assumere un insieme di decisioni al suo interno.*

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. Quindi ci saranno decisioni principali, le quali saranno fondamentali per la sopravvivenza e lo sviluppo dell'impresa e dovranno essere assunte dai soggetti che ricoprono ruoli di maggior rilievo. E poi ci saranno le decisioni secondarie, le quali seguono le precedenti, ma queste verranno assunte dai soggetti con ruoli di minor importanza.

Partendo da ciò, l'insieme delle decisioni aziendali può essere propriamente classificato in due livelli ordinati gerarchicamente:

- Decisioni strategiche

Scaturiscono dal tentativo di armonizzare il rapporto dinamico che esiste tra impresa e ambiente esterno.

L'impresa, quindi, instaura un rapporto biunivoco con l'ambiente esterno, ovvero influenza e al tempo stesso viene influenzata dall'ambiente esterno.

Questi tipi di decisioni mirano di armonizzare tale rapporto, rendendo compatibile lo sviluppo dell'impresa con l'evoluzione dell'ambiente che la circonda.

Presentano alcune caratteristiche:

- si collocano nel lungo periodo
- sono fortemente centralizzate —> vengono assunte da poche persone (da un gruppo di manager in caso di grandi imprese, o da imprenditore proprietario nelle PMI);
- si adottano in condizioni di incertezza —> in quanto l'ambiente esterno è un fattore incerto;
- non sono ripetitive —> dato che l'esterno è dinamico/mutevole, le decisioni cambieranno in continuazione in base alle opportunità che l'esterno offre;
- richiedono un trade-off tra razionalità scientifica e creatività imprenditoriale —> le scelte oltre ad essere razionali, devono anche scaturire l'ingegno e la creatività per far diventare l'impresa una leader di mercato.
- costituiscono il vertice delle responsabilità a livello organizzativo (Come già detto, quindi, devono essere assunte dai vertici della struttura organizzativa).

- Decisioni operative

Sono quelle decisioni di breve periodo e che riguardano l'utilizzo ottimale delle risorse nell'ambito di ciascuna area funzionale. Ovvero, una volta effettuate le scelte strategiche, si deve decidere su come utilizzare al meglio le proprie risorse per raggiungere gli obiettivi fissati, assumendo appunto delle decisioni operative.

Perciò assorbono la maggior parte delle energie decisionali dell'impresa e attengono al come produrre, alle modalità da seguire per raggiungere gli obiettivi fissati dalle decisioni strategiche.

## Esempi di decisioni aziendali

### Decisioni strategiche:

- Scelta dei mercati su cui operare
- Scelta dei prodotti da offrire
- Scelta delle tecnologie da adottare
- Scelte di diversificazione
- Scelte di integrazione verticale

### Decisioni operative:

- Programmazione degli acquisti
- Gestione del magazzino
- Scelte di marketing operativo (es. attività promozionali o definizione del mix di comunicazione)
- Programmazione della produzione

Quindi governare un'impresa significa determinare e assumere decisioni di tipo strategico che condizionano la via stessa dell'impresa, determinandone il suo corso.

I soggetti che assumeranno queste decisioni sono coloro che si collocano ai vertici della struttura aziendale, e tali decisioni influenzeranno tutte quelle scelte inferiori che verranno prese successivamente.

Questo è uno dei motivi per cui nelle grandi imprese viene richiesto di formalizzare in un piano le decisioni strategiche, in modo che tutti i soggetti che operano all'interno dell'azienda ne siano al corrente.

Lo studio dei principali approcci teorici al governo delle imprese è fondamentale per capire come debba tenersi in considerazione l'ambiente esterno.

Il primo approccio risale agli anni Trenta, quando si comincia a parlare del governo di impresa in conseguenza della grande crisi del '29 scoppiata negli Stati Uniti, ma che colpì anche i paesi europei. Tale crisi venne scatenata da una netta separazione tra proprietà e controllo, e i due soggetti si trovarono ad avere obiettivi contrastanti, generando conflitti a livello di governo delle imprese, ripercuotendosi sul loro andamento. Così emerse una forte esigenza di controllare l'operato dei manager □ si sviluppò il **razionalismo**, il quale prevede come obiettivo l'equilibrio finanziario tramite l'utilizzo del budget finanziario. Quest'ultimo è una previsione a breve termine, che ci indica gli incassi e i pagamenti previsti e ne evidenzia la loro differenza, quindi l'avanzo o il disavanzo previsto.

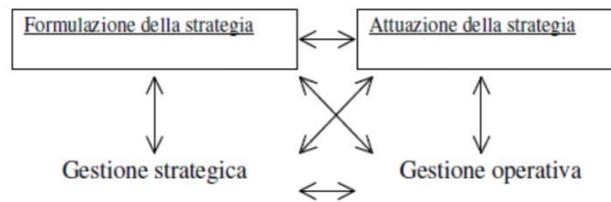
Un secondo approccio lo abbiamo subito dopo la Seconda Guerra Mondiale, negli anni Cinquanta, dove venne introdotto il long range planning (= pianificazione a lungo termine) □ sviluppando così per una ventina d'anni la **pianificazione strategica**, dove le strategie venivano elaborate nel lungo termine e si basavano sulle intenzioni di crescita di quel periodo (era sufficiente guardare i dati degli anni passati per fare una previsione, in quanto l'ambiente economico era abbastanza stabile in quel periodo).

Ulteriore approccio lo abbiamo negli anni Settanta, a seguito degli shock petroliferi, dove l'ambiente economico divenne fortemente turbolento. Ciò portò alla crisi i due strumenti precedentemente inseriti, e vennero introdotti i concetti di strategia deliberata e di strategia emergente e l'elaborazione di esse deve seguire un particolare procedimento:



A partire dagli anni Novanta, oltre a prendere in considerazione l'ambiente esterno, si inizierà a considerare anche quello interno, ovvero le risorse e le competenze dell'impresa. Ciò fece emergere l'importanza delle decisioni operative (che fino ad oggi non erano state considerate) □ nasce il **management strategico**.

Questo nuovo strumento permette ai manager di esercitare un maggiore controllo, ma allo stesso tempo si giunge ad un sistema integrato pensiero-azione, il quale porta la strategia ad essere uno strumento di gestione nel globale, in quanto va ad integrare sia la gestione strategica che quella operativa.



## STRATEGIA

Il termine "strategia" deriva dal greco = conduzione dell'esercito.

Infatti la gestione di un'impresa può essere paragonata alla conduzione di un esercito, e il management, il quale guida l'impresa nella lotta competitiva, allo stratega, allo stratega, che deve guidare le forze armate alla vittoria. Lo scopo finale, quindi, della strategia è quello di raggiungere il successo. Ciò deve essere raggiunto con il massimo rendimento (efficacia) e con il minimo sacrificio (efficienza), grazie ad una pianificazione delle risorse che si ha a disposizione, e delle azioni che ogni soggetto interno deve svolgere.

Vedendola nel contesto aziendale, la strategia deve, in primis, determinare gli obiettivi funzionali per il raggiungimento dello scopo finale, ovvero la vittoria dal punto di vista competitivo, e ciò avviene ottenendo una redditività maggiore rispetto a quella dei concorrenti. Lo scopo finale deve essere raggiunto con la massima efficacia, quindi nel minor tempo possibile, e con il minimo sacrificio, cioè impiegando il minor utilizzo possibile delle risorse, e tutto grazie ad una pianificazione.

Negli studi di management viene proposta una definizione eclettica (definizione che cerca di unificare la maggior parte delle definizioni date): "La strategia rappresenta lo schema o il modello decisionale atto a coordinare gli obiettivi, le linee di comportamento e l'allocazione delle risorse dell'impresa, in una visione unitaria e coerente".

Il requisito essenziale per una strategia di successo → **coerenza**:

- Con gli obiettivi e i valori: per arrivare all'elaborazione, e successivamente all'attuazione della strategia, l'impresa deve definire degli obiettivi precisi, ovvero ben definiti nelle loro coordinate quantitative e temporali ed essere espressione dei valori dell'organizzazione.
- Con l'ambiente: l'impresa non può non tener presente dell'ambiente esterno, in quanto esso comprende delle variabili che andranno ad incidere sulle linee d'azione. Questa analisi andrà fatta sia a livello generale che specifico. Sarà quest'ultima ad essere presa più in considerazione.
- Con le risorse e l'organizzazione: dovrà tener presente anche delle variabili dell'ambiente interno, ovvero le risorse di cui dispone. Questo perché la strategia deve essere compatibile con l'insieme di tali risorse, oltre che con le caratteristiche degli assetti organizzativi e gestionali dell'impresa.

La fissazione di obiettivi ben definiti è essenziale per poter valutare la strategia adottata, sia dopo il completamento che durante lo svolgimento di essa, in quanto si tiene monitorata la situazione per verificare se le scelte prese stanno portando ai risultati prefissati, e nel caso non si rivelino ottimali, vengono rivisitate.

Per misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi, al management servono due tipologie di parametri:

- *Obiettivi finanziari* → obiettivi legati ai costi e ai ricavi. Ad esempio si può fissare una riduzione percentuale dei costi entro un certo limite di tempo, oppure un aumento dei ricavi all'interno di un arco temporale ben definito. Quindi bisognerà definire nel dettaglio sia i termini quantitativi che temporali.
- *Obiettivi strategici* → racchiudono gli obiettivi legati alla strategia dell'impresa stessa e delle sue concorrenti. Ad esempio l'impresa può voler aumentare, di una certa percentuale, la propria quota di mercato, in un arco temporale definito. In questo caso, per raggiungere l'obiettivo, dovrà aumentare le proprie vendite. Però per far ciò dovrà tenere in considerazione il comportamento che ne deriverà dalle concorrenti.

## IL VANTAGGIO COMPETITIVO

Lo scopo della strategia è la creazione di un *vantaggio competitivo duraturo e difendibile*.

Def. **VANTAGGIO COMPETITIVO** : “Quando due o più imprese competono all’interno dello stesso mercato, un’impresa possiede un vantaggio competitivo se ottiene in maniera continuativa una redditività superiore”.

Ciò vuol dire che il vantaggio competitivo rappresenta la capacità dell’impresa di superare stabilmente i concorrenti nel raggiungimento della redditività.

Esso si ottiene quando l’impresa crea valore per i suoi acquirenti in maniera superiore ai concorrenti e inoltre dovrà fare in modo di produrre risultati superiori ai costi sostenuti per crearli (redditività).

Quindi il valore creato = quanto i consumatori sono disposti a pagare per l’output dell’azienda.

La creazione di valore superiore rispetto a quello delle imprese concorrenti, può derivare da:

- Offrire prezzi più bassi della concorrenza per vantaggi equivalenti (vantaggio di costo) → in questi casi si forniscono prezzi più bassi rispetto ai concorrenti solo se si riesce a ridurre i costi. Così facendo si va aumentare il volume delle vendite. Esempio Southwest che offre voli low cost.
- Fornire vantaggi unici che controbilanciano abbondantemente un prezzo più alto (vantaggio di differenziazione) → l’impresa, in questo caso, sosterrà maggiori costi per fornire un servizio/prodotto che i clienti sono disposti a pagare di più, in quanto presentano delle caratteristiche uniche, appunto sono differenziati (dal punto di vista reale ma anche psicologico). Esempio Emirates che offre un servizio di volo molto più “arricchito”.

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 efficiente. Però una volta che il vantaggio viene acquisito, esso è soggetto all’**erosione** da parte della concorrenza → ovvero le imprese concorrenti non staranno immobili vendendo che una determinata impresa raggiunge una posizione di vantaggio, ma cercheranno di elaborare una serie di strategie per ridurre/eliminare la posizione raggiunta da tale impresa.

Quindi il vantaggio competitivo deve essere duraturo e difendibile □ bisogna creare delle *barriere all’imitazione*.

Tali barriere si possono creare grazie:

- Occultamento dei risultati eccellenti;
- Dissuasione attraverso segnali aggressivi ai concorrenti;
- Anticipazione, attraverso lo sfruttamento di tutte le opportunità di investimento disponibili;
- Ambiguità causale (dissimulare le fonti del vantaggio competitivo) → per evitare l’erosione si nascondono le fonti del vantaggio ottenuto, in modo che le imprese concorrenti non possano appropriarsene;
- Basare il vantaggio competitivo su risorse e capacità non trasferibili e difficili da replicare

## LIVELLI DELLE STRATEGIA

Vengono individuati due livelli, collocati gerarchicamente, di strategia: **livello corporate** e **livello business**.

### A. LIVELLO CORPORATE (chiamate anche strategie di crescita)

Risponde alla domanda “in quali settori dovremmo operare?” → quindi va a determinare il campo d’azione dell’impresa scegliendo in quale settore e in quale mercato è competente.

Per fare questa scelta si dovrà valutare l’attrattività del business (che dipende dal livello della domanda e il suo trend), e in seguito si attueranno le scelte strategiche di sviluppo, le modalità di attuazione, l’allocazione delle risorse tra le diverse attività di business.

### B. LIVELLO BUSINESS (anche chiamate strategie per il vantaggio competitivo)

Risponde alla domanda “in che modo dobbiamo competere?” → quindi in questo livello vengono determinate le scelte utili per il perseguimento del vantaggio competitivo in un determinato business, ovvero vengono definite le fonti del vantaggio e le modalità della competizione.

Questi due livelli sono fortemente collegati tra di loro in quanto:

- Il campo di attività di un’impresa ha applicazioni sulle fonti del vantaggio competitivo;
- La natura del vantaggio competitivo di un’impresa influisce sull’estensione dell’attività e dei mercati nei quali l’impresa può avere successo.

## Tutte le imprese perseguono una strategia?

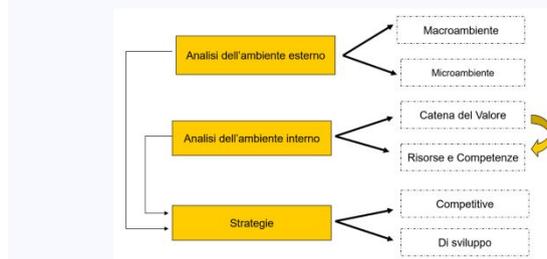
Non tutte le imprese esplicitano o formalizzano la strategia perseguita, ma ciò non vuol dire che non stiano seguendo un percorso strategico.

Vi sono casi in cui l'impresa persegue una strategia inconsapevolmente, ovvero opera in un ambito ben definito, vincendo la concorrenza con una chiara fonte di vantaggio competitivo senza aver mai analizzato le ragioni del proprio successo (Caso della PMI).

Altre imprese, invece, decidono di non esplicitare la propria strategia per non rivelarla ai concorrenti (Caso delle grandi imprese).

## IL MANAGEMENT STRATEGICO

### Fasi del management strategico



Def. **MANAGEMENT STRATEGICO**: percorso che le imprese devono seguire per arrivare ad elaborare una strategia.

1° Fase: *Fissazione degli obiettivi*. Non possono essere analizzati in modo univoco per tutte le imprese dato che gli obiettivi dipendono dai business e dalle singole imprese che operano al loro interno. Tutti gli obiettivi fissati saranno utili per il raggiungimento di un fine ultimo (max del profitto, sviluppo dimensionale, successo sociale del manager, sopravvivenza, creazione e diffusione di valore).

2° Fase: *Analisi dell'ambiente esterno*. Questa fase si articola su due livelli:

- o Macroambiente —> livello di carattere generale;
- o Microambiente —> livello di carattere più specifico.

3° Fase: *Analisi dell'ambiente interno*. Prevede due concetti ordinati gerarchicamente, ma collegati tra di loro:

- o Catena del Valore —> evidenzia come è strutturata l'impresa, e ciò ci serve per individuare le risorse e le competenze;
- o Risorse e Competenze

Queste fasi portano all'elaborazione delle strategie, che come abbiamo visto, possono essere di tipo corporate o business.

### ANALISI DELL'AMBIENTE ESTERNO: MACROAMBIENTE & MICROAMBIENTE

L'analisi dell'ambiente esterno si giustifica in quanto l'impresa è un **sistema relazionale aperto**.

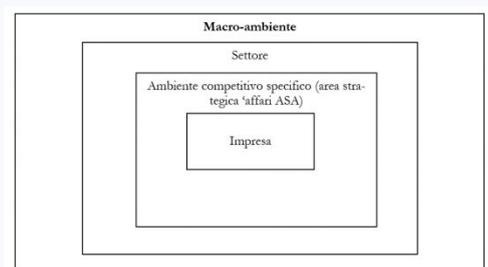
□ sistema relazionale: intrattiene relazioni con una serie di stakeholder (come i propri dipendenti, clienti, fornitori, concorrenti, istituzioni, ecc), che sono portatori di interessi nei confronti dell'impresa.

□ sistema aperto: scambia continuamente, con questi soggetti, informazioni, risorse ecc.

C'è un rapporto biunivoco tra impresa e ambiente, nel senso che l'impresa vive influenza l'ambiente, che a sua volta evolve a sua volta a seconda di come le imprese individuano selezionano e utilizzano le proprie possibilità e potenzialità (in parole povere influenza a sua volta l'impresa).

Questa attività di analisi è volta a raccogliere, selezionare, elaborare informazioni che consentano al decisore di disporre di un quadro attuale e prospettico dell'ambiente esterno rilevante per l'impresa. Ed essa deve essere condotta considerando l'ambiente in una duplice sezione:

### I diversi livelli dell'ambiente esterno



- **Ambiente Generale o Macroambiente**  
Viene definito dall'insieme delle forze, dei fenomeni e delle tendenze di carattere generale che condizionano e influenzano le scelte e i comportamenti dell'impresa e di tutti gli attori del sistema competitivo.
- **Ambiente Competitivo o Microambiente**  
Viene definito dall'insieme delle forze che determinano l'intensità della concorrenza e influenzano le prospettive di redditività del business in cui l'impresa opera.

## ANALISI DEL MACROAMBIENTE

Il primo passo che bisogna effettuare per analizzare il macroambiente sarà il monitoraggio delle forze e delle tendenze che lo compongono (megatrends).

Da ciò risulterà che non tutte le variabili del macroambiente incidono in modo significativo sulla condotta dell'impresa, e quindi bisognerà individuare le variabili che incidono in modo più rilevante e monitorarle.

Fatto ciò, bisognerà individuare i probabili scenari futuri di queste variabili, così da provare a prevedere in quale contesto si ritroverà l'impresa.

Infine Bisognerà cercare di interpretare l'impatto che lo stato attuale e prevedibile delle forze del macroambiente può avere sulla condotta strategica e sulla posizione competitiva dell'impresa.

Tutto ciò permetterà l'elaborazione di una strategia adeguata, ovvero che terrà presente delle opportunità e delle minacce che possono derivare dal macroambiente che circonda l'impresa.

## IL MODELLO PESTEL



Le principali forze del macroambiente vengono individuate dal modello di Pestel.

- **P - POLITICS**  
È l'insieme delle politiche adottate dal Governo che possono influenzare l'aspetto competitivo di alcuni settori. L'analisi dell'ambiente politico dovrebbe rispondere a domande del tipo: "quali provvedimenti fiscali/monetari sono previsti e in che misura potranno influenzare il comportamento dell'impresa? Quali sono i più prevedibili cambiamenti nella politica economica del paese? Quale sarà il loro impatto sui singoli settori industriali?".  
Possono riguardare:
  - o Regulation/deregulation di alcuni settori
  - o Leggi ambientali
  - o Fiscalità e tassazione
  - o Tutela della concorrenza
  - o Diritto societario
  - o Diritti dei consumatori
  - o Diritti dei lavoratori
  - o Accordi internazionali di cooperazione economica

Ad esempio: l'impatto causato da una variabile istituzionale come l'Emission trading, ovvero un piano UE emanato per contenere in un tetto max le emissioni di anidride carbonica, il quale è una delle cause principali del riscaldamento del pianeta.

- **E - ECONOMICS**  
Questi fattori hanno un grande impatto sul modo in cui operano le imprese e come prendono decisioni. L'analisi dell'ambiente economico dovrebbe rispondere a domande come: "quali sono le prospettive economiche del sistema economico nazionale? Siamo in una fase di recessione o di espansione? Quali eventi e trend posso non influenzare la nostra impresa? Qual è l'evoluzione degli investimenti del sistema e del risparmio delle famiglie?".  
La struttura dell'economia è identificabile grazie diversi indicatori, che possono riguardare:
  - o Diverse tipologie di produzione
  - o Reddito disponibile delle famiglie → + reddito disponibile = + consumi = + redditività delle imprese;
  - o Consumi nazionali ed internazionali per tipologia di prodotto e per aree geografiche