



Prof. *Christian Corsi*

Magnifico Rettore dell'Università degli Studi di Teramo
Professore Ordinario in Economia Aziendale
ccorsi@unite.it

Anagrafica Studenti



Gruppo Telegram



SISTEMA IMPRESA E AMBIENTE COMPETITIVO

(CAP. 1 - F. Fontana, M. Caroli, Economia e gestione
delle imprese 5/ed, McGraw-Hill Education, 2017, Cap.
1, pp. 1-34)

Unit 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

Cognitivo:
l'impresa apprende e matura una conoscenza che è alla base del suo operare

Complesso:
composto da un gran numero di parti che interagiscono in modo non semplice

Modalità di crescita dell'impresa

Espansione nel business attuale



- 1) Sviluppo in nuove aree geografiche;
- 2) Estensione della gamma offerta;
- 3) Integrazione Verticale.

Diversificazione



- 1) Non Correlata;
- 2) Correlata.

Espansione nel business attuale

1) Sviluppo in nuove aree geografiche

- Esportazione dei prodotti;
- Accordi con imprese estere;
- Investimenti nel nuovo ambito geografico.

2) Estensione della gamma offerta

- Introduzione nuovi prodotti nel mercato;
 - Introduzione degli stessi prodotti in nuovi mercati;
 - Introduzione nuovi prodotti in nuovi mercati;
- (Ansoff, 1965)

3) Integrazione Verticale

- A monte;
- A valle.

Diversificazione in nuovi business

1) Non Correlata

Attuata in aree di business che hanno **poche** caratteristiche in comune con il **CORE BUSINESS** aziendale

2) Correlata

Attuata da aziende che operano in **più** aree di business tra esse **collegate**

L'impresa è un sistema autopoietico

«Un sistema che evolve a partire da se stesso»

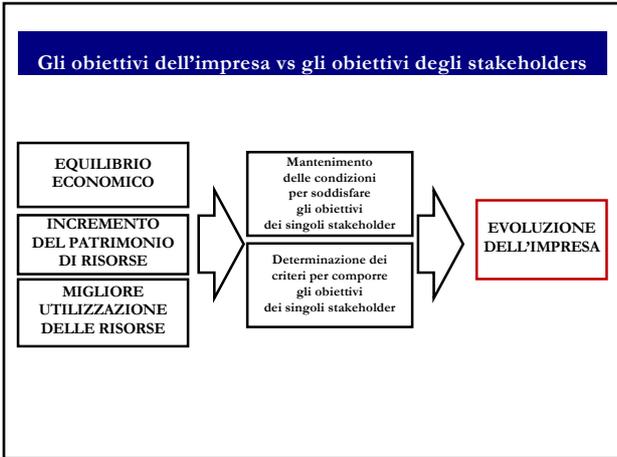


Aperto:

Perché **scambia risorse con l'ambiente** di cui è parte

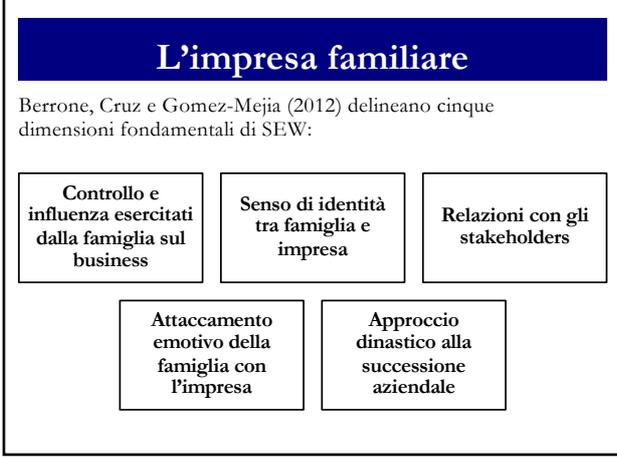
Chiuso:

Perché è in grado di **mantenere stabile** la propria organizzazione

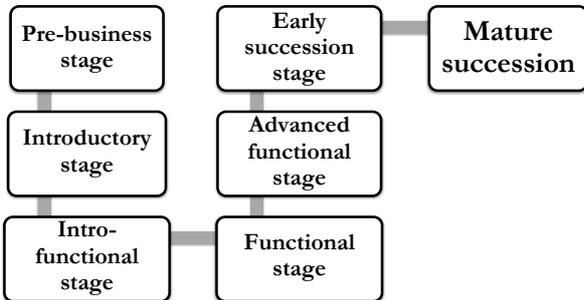


L'impresa familiare

Socioemotional Wealth Theory (SEW): il fine ultimo delle imprese a controllo familiare è il mantenimento del «patrimonio affettivo» dei membri della famiglia.



Approccio dinastico alla successione aziendale



L'ambiente rilevante per l'impresa

L'ambiente è costituito da:

- Un **insieme di attori**: sistemi più o meno complessi che perseguono specifici obiettivi;
- Un **insieme di condizioni**: in parte strutturali e in parte risultante diretta o indiretta dei comportamenti degli attori e di altri fattori.

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

- **Ambiente «esteso»;**
- **Ambiente competitivo.**

Gli attori e le condizioni dell'ambiente esteso

Tabella 1.1 Le diverse tipologie di attori che compongono l'ambiente esteso dell'impresa

Acquirenti	Concorrenti	Fornitori	Distributori
<ul style="list-style-type: none"> • Acquirenti attuali • Acquirenti potenziali • Acquirenti indiretti 	<ul style="list-style-type: none"> • Concorrenti attuali • Concorrenti potenziali • Concorrenti indiretti 	<ul style="list-style-type: none"> • Fornitori primari • Fornitori indiretti • Imprese a monte nella stessa filiera produttiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Distributori diretti • Distributori indiretti • Imprese a valle nella stessa filiera produttiva
Investitori	Autorità pubbliche	Forze sociali	Organismi rilevanti
<ul style="list-style-type: none"> • Banche e imprese familiari • Istituzioni finanziarie • Risparmiatori • Organismi pubblici 	<ul style="list-style-type: none"> • Organismi internazionali • Unione Europea • Governo nazionale • Governo regionale • Enti locali • Autorità di vigilanza 	<ul style="list-style-type: none"> • Partiti politici • Associazioni di categoria • Gruppi di opinione • Rappresentanze degli stakeholders 	<ul style="list-style-type: none"> • Università • Organi di comunicazione • Forze dell'ordine

Gli attori e le condizioni dell'ambiente esteso

Condizione economica

Condizione tecnologica

Condizione politico-istituzionale

Condizione socio-culturale

Condizione ambientale

L'ambiente competitivo

Costituito l'insieme di attori con i quali l'impresa stabilisce interazioni sia **attive** che **passive**.

Le interazioni tra l'impresa e gli altri attori dell'ambiente competitivo possono avere natura molto diversa in relazione a due variabili essenziali:

1. La **ripetitività**;
2. Il **grado di conflittualità**.

Le interazioni possono, dunque, essere NON SOLO **competitive**, ma anche **cooperative**.

Le cinque forze competitive di Porter

Intensità della concorrenza

Minaccia di nuovi entranti

Competizione indiretta

Potere contrattuale fornitori

Potere contrattuale acquirenti

Stakeholders non imprese



Interazione imprese complementari

Grado di concentrazione

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:

- Concentrazione **assoluta**;
- Concentrazione **relativa**.

Es.

Tabella 1.3 Distribuzione delle quote di mercato delle imprese in un ipotetico settore

Impresa	1	2	3	4	5	6	7	8	9-20
Quota di mercato	23%	22%	22%	8%	7%	6%	2,5%	1,5%	8%

Il livello della domanda rispetto all'offerta e le barriere all'uscita

L'intensità della competizione tra le imprese è influenzata anche dal rapporto esistente tra la dimensione della **domanda** e la dimensione dell'**offerta**.

Altrettanto importante è considerare il **differenziale** tra i rispettivi **tassi di crescita**.

L'impatto dell'andamento della domanda sull'intensità della concorrenza è legato alla rapidità con cui nel settore si manifesta la riduzione dell'offerta nel momento in cui questa risulta superiore alla domanda: **barriere all'uscita**.

La struttura di costo delle imprese

L'impatto sull'intensità della concorrenza dello squilibrio tra capacità produttiva nel settore e dimensione della domanda è influenzato dalla struttura dei costi tipica delle imprese del settore.

Break Even point (punto di equilibrio economico): nel caso in cui i **costi fissi** sono una proporzione elevata dei costi totali, una riduzione anche limitata della quantità prodotta determina una perdita relativamente rilevante.

La minaccia di nuovi entranti

La pressione competitiva dei nuovi concorrenti può avere effetti diversi nel tempo.

In una prima fase le imprese di settore (incumbents) possono attuare **strategie di esclusione**.

Ad esempio:

- L'abbassamento dei prezzi di vendita al fine di ridurre la convenienza per altri operatori ad avviare una nuova attività;
- L'acquisizione di quelle imprese che operano nel settore, ma in una posizione debole e che potrebbero quindi essere incorporate da un concorrente esterno.

La minaccia di nuovi entranti



Le barriere all'entrata

Barriere istituzionali	Barriere strutturali	Barriere strategiche
<ul style="list-style-type: none">• Hanno origine esogena rispetto alle dinamiche competitive del settore, essendo determinate dalla legge.	<ul style="list-style-type: none">• Economie di scala;• Economie di esperienza;• Economie di estensione;• Livello elevato di risorse;	<ul style="list-style-type: none">• Convenienza;• Sostenibilità.

Le barriere all'entrata



La concorrenza dei prodotti o dei servizi sostitutivi

I **prodotti** o **servizi** in un certo mercato devono sostenere anche la concorrenza di quelli «**sostitutivi**», sono quei prodotti o servizi i quali, pur con caratteristiche merceologicamente diverse, hanno una analoga funzione d'uso.

Per questi motivi vengono percepiti dai consumatori come **valide alternative**.

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

Quattro tipi di **stakeholders** esterni all'impresa possono avere rilievo direttamente **sull'andamento dell'ambiente competitivo** e possono non essere parte solo dell'ambiente allargato:



Il raggruppamento strategico

L'ambiente competitivo realmente importante per l'impresa è costituito dagli attori che fanno parte del suo stesso **raggruppamento strategico**.

In generale, un raggruppamento strategico è **un gruppo di imprese** all'interno di un **determinato settore**, che adottano **strategie simili**, disponendo di un **analogo patrimonio di risorse**.

L'ambiente nella considerazione soggettiva dell'impresa

L'ambiente rilevante per l'impresa non è definito dalla natura oggettivamente determinata di un insieme di elementi strutturali, ma è piuttosto il risultato di una scelta complessa dell'impresa, della sua **percezione soggettiva**.

La percezione soggettiva si articola attraverso la definizione di due aspetti:

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

La rilevanza dell'ambiente per l'impresa

Dal punto di vista dell'impresa, l'ambiente è rilevante per due ragioni essenziali:

1. Per l'insieme dei suoi attori e condizioni che determinano le potenzialità per l'impresa di realizzare i propri obiettivi;
2. Per le energie che esso rende potenzialmente disponibili all'impresa e che questa può acquisire per sostenere il proprio processo evolutivo.

La rappresentazione o percezione che l'impresa ha dell'ambiente si articola dunque su due livelli:

1. **Condizioni competitive;**
2. **Energie acquisibili.**
