

Prof. *Christian Corsi*

Magnifico Rettore dell'Università degli Studi di Teramo  
Professore Ordinario in Economia Aziendale

[ccorsi@unite.it](mailto:ccorsi@unite.it)

# Anagrafica Studenti



# Gruppo Telegram



**COMUNICAZIONE  
D'IMPRESA**

**Anno Accademico 2024/2025**

**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

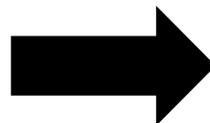
# Modalità di crescita dell'impresa

**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»



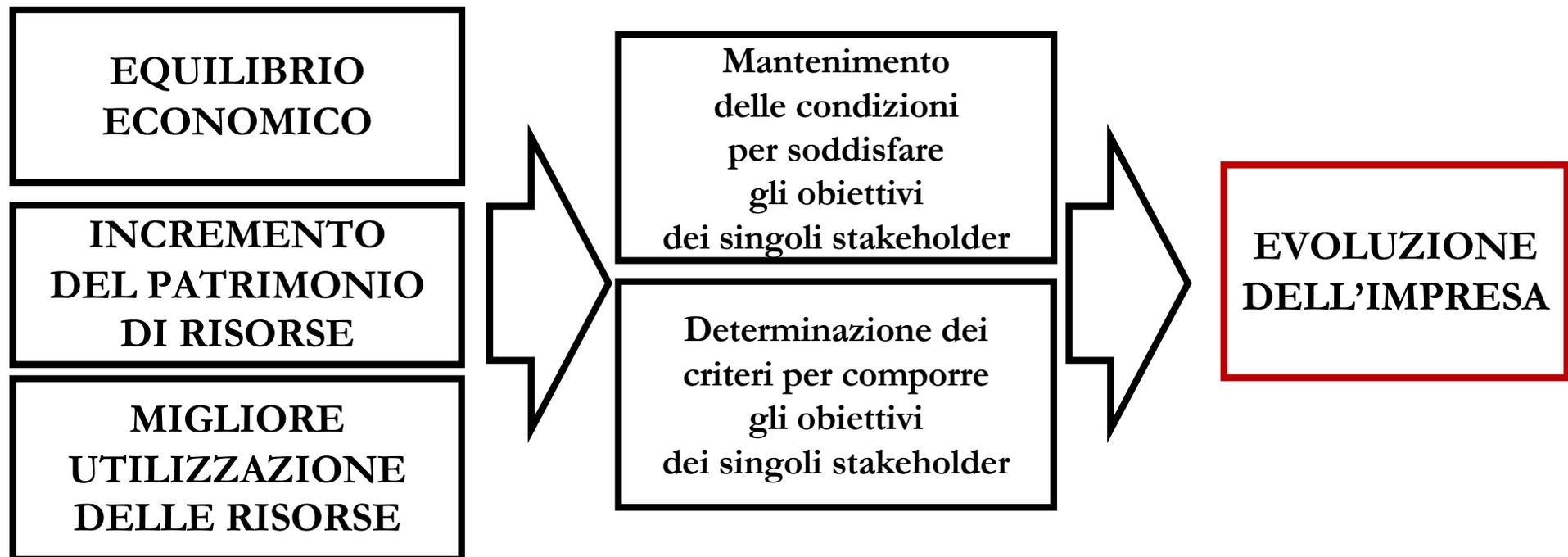
## **Aperto:**

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

## **Chiuso:**

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

# Gli obiettivi dell'impresa vs gli obiettivi degli stakeholders



# 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.

# L'impresa familiare

Berrone, Cruz e Gomez-Mejia (2012) delineano cinque dimensioni fondamentali di SEW:

**Controllo e influenza esercitati dalla famiglia sul business**

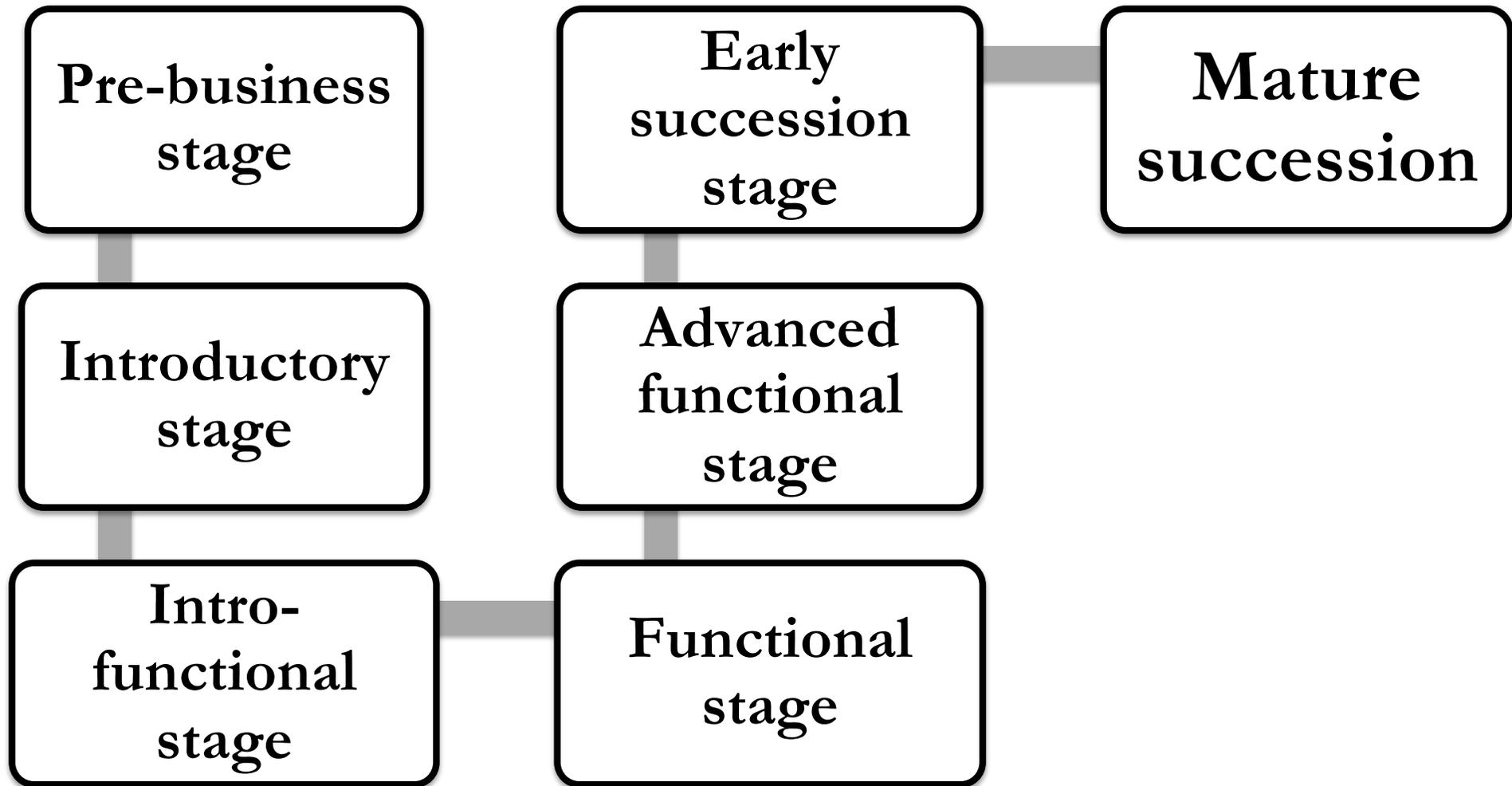
**Senso di identità tra famiglia e impresa**

**Relazioni con gli stakeholders**

**Attaccamento emotivo della famiglia con l'impresa**

**Approccio dinastico alla successione aziendale**

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

# 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

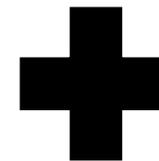
Competizione  
indiretta

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

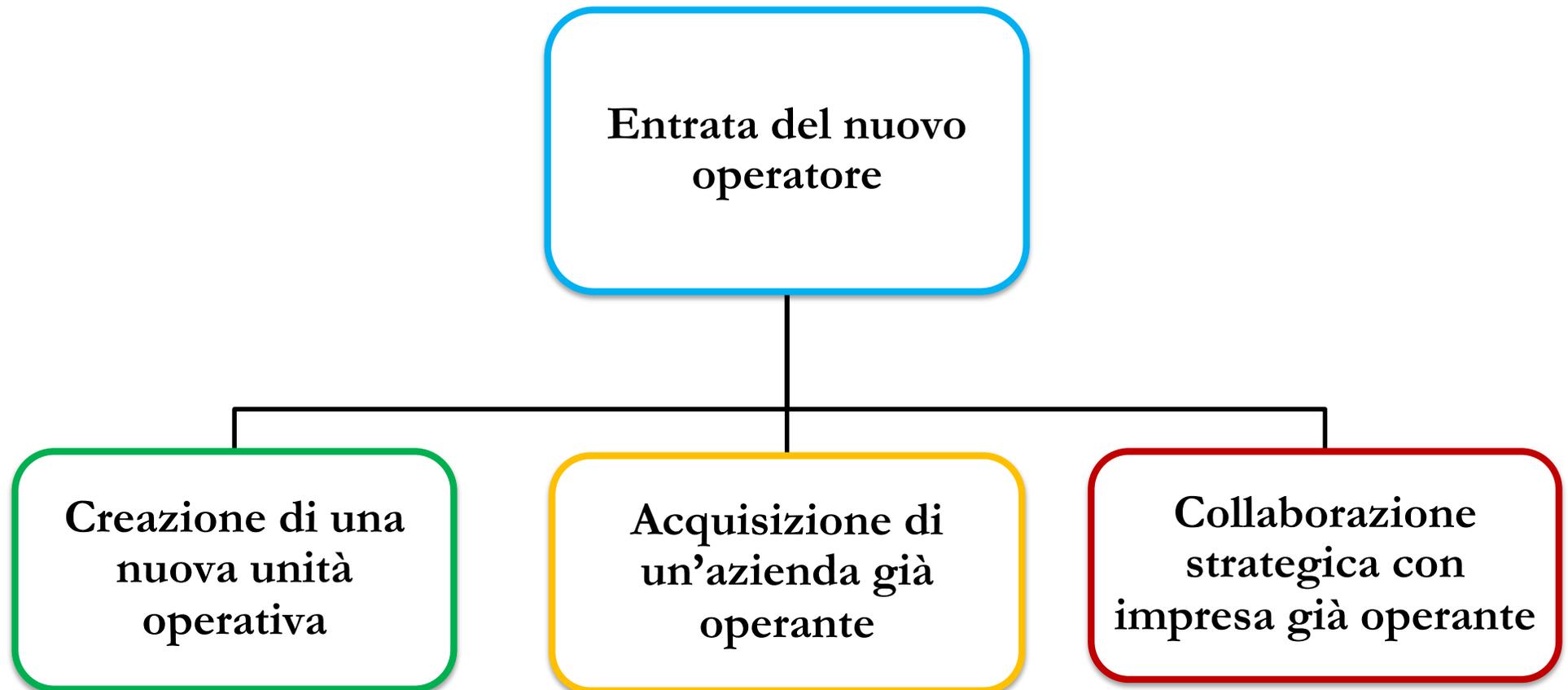
La pressione competitiva dei nuovi concorrenti può avere effetti diversi nel tempo.

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

- Hanno origine **esogena** rispetto alle dinamiche competitive del settore, essendo determinate dalla **legge**.

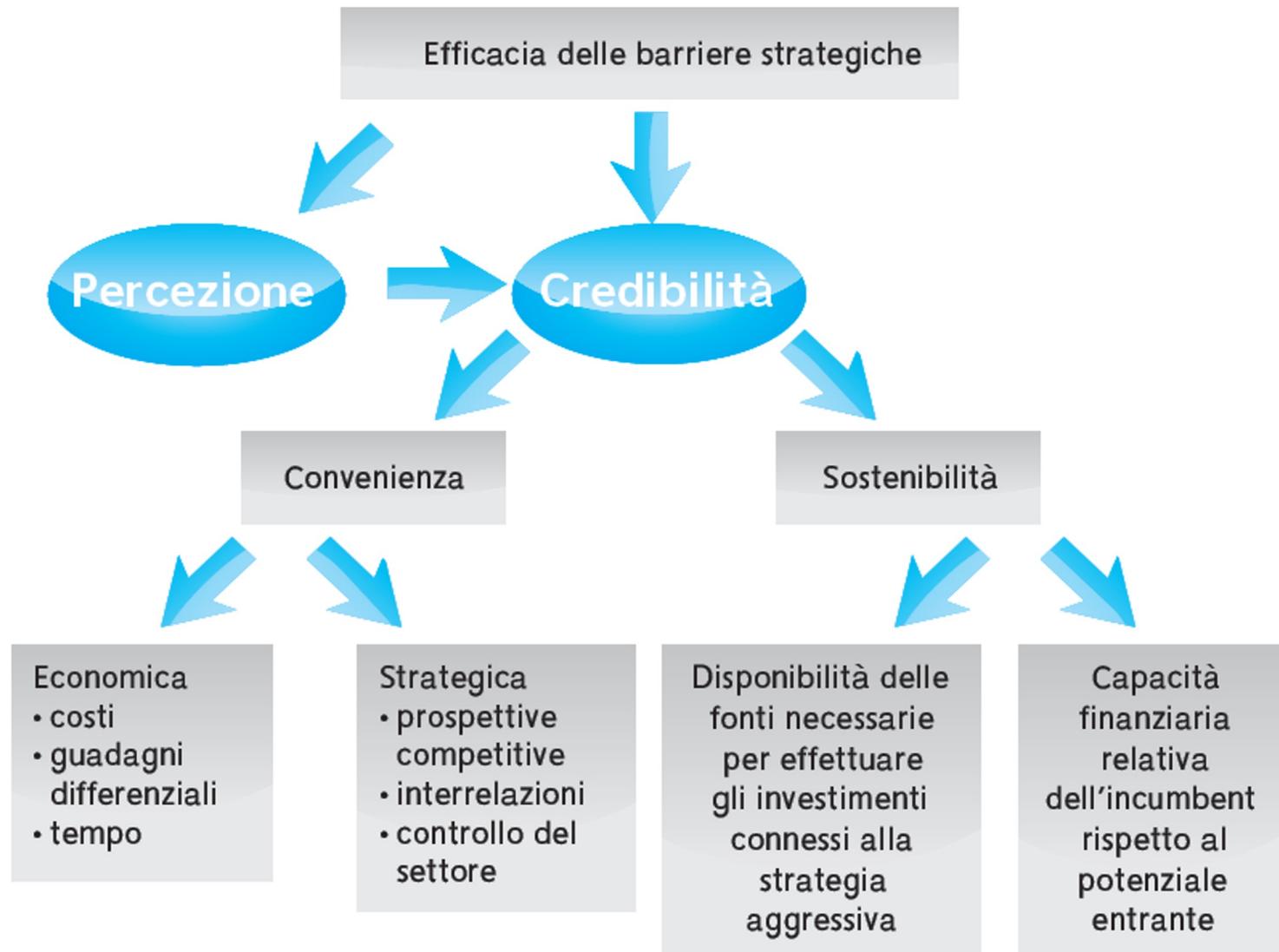
## Barriere strutturali

- **Economie di scala;**
- **Economie di esperienza;**
- **Economie di estensione;**
- Livello elevato di risorse;

## Barriere strategiche

- **Convenienza;**
- **Sostenibilità.**

# Le barriere all'entrata



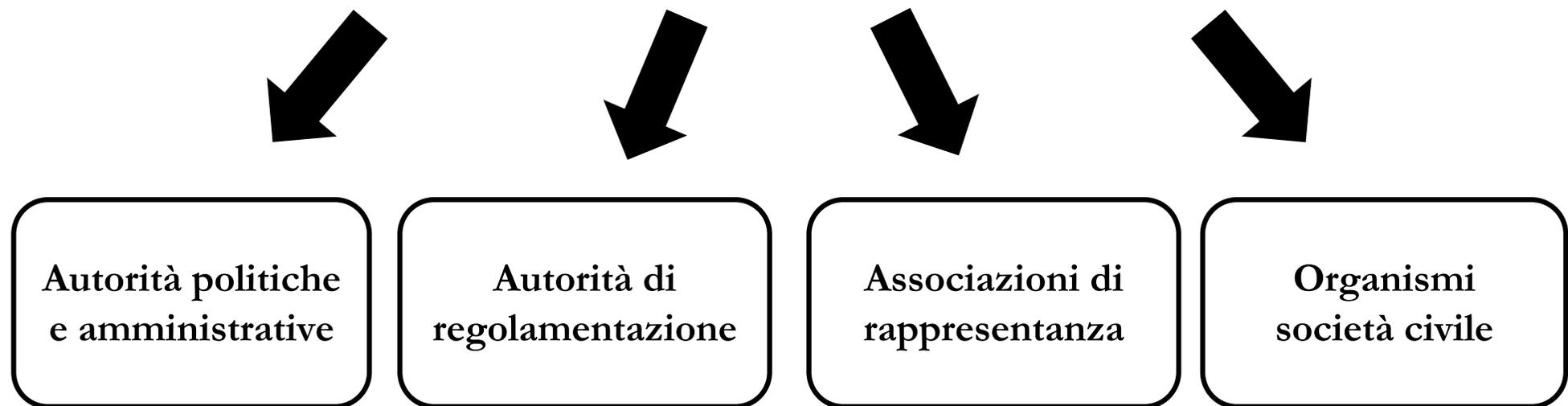
## La concorrenza dei prodotti o dei servizi sostitutivi

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.**