



APPUNTI LUISS

Economia e Gestione delle Imprese

Esplicazione e Slide

Marco D'Epifano

Liberamente tratto da Economia e gestione delle imprese, McGraw-Hill, Fontana Caroli. L'acquisto del lavoro è subordinato a quello del libro dal quale è tratto. Leggi gli altri termini e condizioni su www.appuntiluiiss.it



Premessa

Chi siamo

Appunti Luiss è un progetto nato per rendere meno difficoltosa e più soddisfacente la vita universitaria.

Questo è stato possibile perché il team di appunti Luiss ha fatto una scoperta tanto banale quanto geniale: la collaborazione tra studenti tramite la condivisione di esperienze universitarie facilita il superamento degli esami. Tale collaborazione e condivisione, molto spesso, si concretizza nella produzione, anche involontaria, di lavori come appunti, compendi o esplicazioni.

Ora, dato che la diffusione di questo tipo di lavori aiuta lo studio e il superamento degli esami, il **favorire** tale diffusione è il primo obiettivo che Appunti Luiss si propone.

Il secondo obiettivo che ci proponiamo è quello di **valorizzare** questo tipo di lavori. Tale valorizzazione, per natura, produce un doppio effetto: favorisce la **diffusione**, incentivando gli studenti a produrne sempre di più, e costituisce la giusta **ricompensa** per gli studenti che li hanno prodotti agevolando anche il sostentamento dello studente stesso.

Insomma, quello che Appunti Luiss vuole fare è **aiutare** gli studenti e **premiare** coloro che hanno reso questo possibile.

Appunti Luiss Team

Indice

Chi siamo	3
IL SISTEMA IMPRESA	6
L'AMBIENTE	8
RESOURCE BASED VIEW	14
STRATEGIE DI BUSINESS	20
STRATEGIE COMPETITIVE	22
STRATEGIE COLLABORATIVE	28
STRATEGIE DI CRESCITA	30
INTEGRAZIONE VERTICALE	30
INTERNAZIONALIZZAZIONE	32
DIVERSIFICAZIONE.....	34
PIANIFICAZIONE STRATEGICA	36
IMPLEMENTAZIONE STRATEGICA	39
MARKETING	46
MARKETING STRATEGICO	47
MARKETING OPERATIVO	49
PRODUZIONE	56

IL SISTEMA IMPRESA

L'impresa è un sistema costituito da un insieme di *risorse* e di *attori* legati tra loro da *relazioni* orientate alla realizzazione di determinate attività. Tale sistema si dice:

- **Cognitivo** se modifica le sue conoscenze in relazione con l'esterno / **Normativo** se conferma un certo comportamento nel tempo a prescindere dagli esiti esterni che produce;
- **Complesso** in quanto l'insieme vale più della somma di tutte le parti;
- **Gerarchico** poiché i sottoinsiemi che la costituiscono sono in rapporto tra loro;
- **Dinamico** poiché alterna fasi di stabilità con fasi di cambiamento e innovazione, tale alternanza è regolata dall'organo di governo dell'impresa;
- **Autopoietico** poiché evolve a partire da sé stessa, dunque non c'è più distinzione tra produttore e prodotto. Sotto questa proprietà l'impresa stabilisce *aperture*, poiché interagisce con l'ambiente esterno, ma anche *chiusure*, poiché è in grado di mantenere stabile la propria organizzazione rendendola impermeabile agli stimoli esterni.

Elementi costitutivi

Patrimonio genetico:

- Spinta imprenditoriale;
- Risorse tangibili e intangibili disponibili;
- Relazioni che l'impresa può attivare all'interno e con l'esterno;

Progetto strategico:

- Visione e missione che l'impresa intende conseguire;
- Strategia competitiva che deriva dalla missione;
- Modello di generazione, sviluppo e utilizzazione delle risorse;

Questi due elementi sono strettamente **interrelati**.

Obiettivi

Il fine dell'impresa può dirsi costituito da una composizione degli scopi dei diversi soggetti che in vario modo sono ad essa collegati e detengono determinati interessi nel suo funzionamento (stakeholders). Tale composizione di obiettivi deve avvenire in funzione del mantenimento di quelle condizioni che permettono all'impresa la soddisfazione nel lungo termine di quegli stessi obiettivi:

- Raggiungimento dell'**equilibrio economico**;
- **Arricchimento** del patrimonio delle **risorse** disponibili;
- Rafforzamento delle **capacità di utilizzazione** delle risorse;

Sostenibilità

Un'impresa si definisce sostenibile se nella sua evoluzione rispetta tre condizioni coesistenti: la creazione di valore economico adeguato rispetto al livello di rischi assunti, l'ottimizzazione dell'impatto ecologico delle scelte aziendali, la soddisfazione di tutti gli attori sociali (miglioramento della condizione economica ed esistenziale).

Gli ultimi due obiettivi, raggruppabili nel concetto di responsabilità sociale, sono stati definiti nel **Libro Verde** della Commissione della Comunità Europea (2001), vediamo i campi di intervento:

- *Azionisti* (corporate governance);
- *Lavoratori* (sicurezza, formazione, esigenze personali es. asili);
- *Relazioni esterne* (rappresentanze sindacali e partner di filiera come lavoratori e fornitori, es. scrivere il fumo uccide);
- *Investimenti* (valutarli anche con variabili che tengano conto dell'impatto ambientale e sociale);
- *Ambiente* (ottimizzazione ambientale dei processi produttivi);
- *Sistemi di monitoraggio* (verificare il raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità);

La misurazione del raggiungimento di tali obiettivi avviene tramite la metrica standard del Global Reporting Initiative (GRI) in cui si attribuisce particolare rilievo allo *stakeholder engagement* (definire chi viene coinvolto nell'attuazione degli obiettivi e come) e fornisce una struttura di **indicatori** distinti in tre sezioni, ovvero economica, ambientale, sociale.

L'AMBIENTE

Generalmente si parla di ambiente come un insieme di **attori**, con cui l'impresa ha interazioni passive o anche attive, e di **condizioni**, che nascono dai comportamenti degli attori e da altri fattori esterni, possiamo distinguere tre livelli di ambiente:

- **Esteso**: ambiente percepito solo parzialmente dall'impresa che non è in grado di influenzare;
- **Competitivo**: influenza direttamente il comportamento dell'impresa, comprende sia concorrenti che collaboratori;
- **Competitivo specifico di un business**: coincide col precedente nel caso di un'impresa mono-business;

ESTESO

ATTORI

- acquirenti (il cliente non sempre coincide col consumatore)
- concorrenti;
- fornitori;
- distributori;
- investitori;
- autorità pubbliche;
- forze sociali;
- attori non economici rilevanti;

Il *mercato* è l'insieme degli acquirenti attuali e potenziali.

CONDIZIONI

- economica;
- tecnologica;
- politico-istituzionale;
- socio-culturale;

Rilevanza

L'ambiente è rilevante per due motivi strettamente collegati tra loro:

- **Condizioni competitive**: relazioni che l'impresa stabilisce con gli attori esterni nella realizzazione della sua attività economica (es. disponibilità di infrastrutture e servizi garantita da un soggetto pubblico, domanda di beni particolarmente sofisticata..)
- **Energie acquisibili**: potenzialmente disponibili all'impresa proprio grazie all'insieme di relazioni dovuto alle condizioni competitive. Inoltre la *complessità ambientale* spinge l'impresa ad arricchire il proprio patrimonio di conoscenze.

L'attività dell'impresa consiste dunque nell'acquisire energie dall'esterno per trasformare le risorse di cui già dispone, solo quando tali energie vengono metabolizzate allora l'impresa si evolve.

Percezione

L'ambiente rilevante per l'impresa coincide con quello da essa percepito, tale

percezione dipende da:

- **Sensibilità automatica:** dipende dalla scelta soggettiva di quali attori e condizioni considerare ed anche del modo in cui considerarli (per questo diverse imprese possono percepire in modo diverso lo stesso ambiente);
- **Sensibilità volontaria:** deriva dalla scelta delle strategie volte a produrre informazioni sull'esterno;

Il cambiamento dell'impresa non è dunque prodotto dall'ambiente ma dal modo in cui essa coglie gli stimoli che esso produce, di conseguenza l'evoluzione dell'impresa è legata alla sua **compatibilità** con l'ambiente ovvero la sua capacità di percepire correttamente gli stimoli esterni e di maturare quelle condizioni interne che consentono la miglior interiorizzazione delle energie esterne.

COMPETITIVO

Le interazioni dell'impresa in tale ambiente possono avere diversa natura in relazione a due variabili:

- **Ripetitività:** interazioni stabili o poco frequenti;
- **Grado di conflittualità:** competizione o collaborazione;

Ma le interazioni possono cambiare nel tempo a causa dei cambiamenti dei fattori esterni, degli attori (con le loro strategie) oppure a causa dell'influenza delle interazioni passate vissute dagli attori.

Analizziamo tutte le forze che entrano in gioco in questo ambiente attraverso il **modello delle cinque forze competitive di Porter** a cui ne aggiungiamo due. Tale modello serve per capire:

- Qual è la *redditività potenziale* di un certo business;
- Data la natura del settore, quali sono le forze più *rilevanti*;

Tuttavia questi risultati si riferiscono ad un'analisi statica, ovvero riferita ad un determinato istante senza poter analizzare l'evoluzione delle condizioni attuali.

1) Intensità concorrenziale diretta

- **Grado di concentrazione:** ovvero la percentuale di produzione e di attività investite sul totale del mercato da ogni singola impresa. La concentrazione può essere assoluta o relativa alla media delle quote di mercato. Un indicatore della concentrazione è l'indice Hirschman-Herfindahl che si ottiene sommando i quadrati di tutte le quote percentuali, più basso è l'indice e più le quote di mercato sono divise tra più imprese.
- **Rapporto domanda/offerta:** l'intensità concorrenziale è influenzata dalla

differenza tra domanda e offerta come dal differenziale dei tassi di crescita delle due. Nei settori cosiddetti maturi si manifestano dinamiche fortemente competitive che durano fino alla contrazione dell'offerta che può essere ostacolata o addirittura impedita dalle cosiddette **barriere all'uscita**:

- **Idiosincrasia degli impianti**: ovvero il "carattere proprio" di questi che li rende inutilizzabili per altre attività;
- **Interrelazione del business con gli altri**: ovvero il caso in cui per lasciare un business si influenzano gli altri;
- **Interventi istituzionali**: che non permettono all'impresa di uscire dal mercato;
- **Forze interne all'impresa**: come le ragioni personali dell'imprenditore;
- **Struttura dei costi**: maggiori sono i costi fissi da sostenere è maggiore sarà la perdita dovuta ad una riduzione della quantità venduta, quindi si preferisce abbassare i prezzi incrementando la concorrenza.
- **Grado di differenziazione del prodotto**: beni considerati come sostituti sono scelti in funzione del prezzo (alta concorrenza) ma differenziando il prodotto si entra in una sorta di monopolio.

Manifestazione dell'intensità concorrenziale:

- Cambiamento dei *prezzi* frequente;
- Ripetuto lancio di *nuovi prodotti* o *significantive innovazioni*;
- Campagne *comunicative* e pubblicitarie;
- Facilitazione dell'*accessibilità* dei prodotti (sportelli...);

2) Minaccia dei nuovi entranti

Ovvero tutte le imprese che dispongono delle condizioni potenziali per entrare nel mercato creando una nuova unità produttiva o acquistando un'azienda già operante.

La causa dell'entrata può essere un cambiamento tecnologico, della domanda, delle istituzioni o della condizione economica generale. Le imprese nel settore (incumbents) possono reagire a questa pressione abbassando i prezzi rendendo più difficile l'entrata oppure acquistando le imprese deboli che operano nel settore che potrebbero essere acquistate dal nuovo entrante.

Le **barriere all'entrata**, che comportano maggiori costi o minori ricavi in una determinata fase competitiva (non è un ostacolo assoluto o eterno), possono essere:

- **Istituzionali**: determinate dalla legge;
- **Strutturali**: come le economie di scala che richiedono agli entranti volumi troppo alti (costi di gestione del magazzino e rischio di obsolescenza), le economie

di esperienza che abbassano il prezzo degli incumbents, le economie di scopo che hanno permesso agli incumbents di raggiungere più business oppure il fatto che questi hanno vantaggi di costo assoluti (migliori relazioni) o un migliore accesso ai canali di distribuzione;

- **Strategiche**: comportamenti attuati o minacciati con l'obiettivo esplicito di scoraggiare l'entrata. La credibilità delle strategie dipende da:

- **Convenienza: economica** (ovvero il rapporto tra i costi richiesti dall'innalzamento della barriera strategica e i guadagni prodotti dal mantenimento dello status quo nel settore) e **strategica** (prevenzione ad una diminuzione della domanda, evitare lo scontro con concorrenti già in altri settori, mantenere il maggior controllo possibile nel settore di sviluppo e innovazione o nel settore rilevante per il proprio sviluppo).

- **Sostenibilità finanziaria**: disponibilità dei mezzi sia in termini assoluti sia in termini relativi, ovvero rispetto ai mezzi di cui dispone l'impresa da scoraggiare, durante tutto il tempo necessario per eliminare completamente la minaccia di entrata.

Contendibilità del mercato: si definisce tale se un concorrente potenziale può entrarvi e uscirvi con facilità, in questa condizione la concorrenza è intensa a prescindere dal grado di concentrazione del settore.

3) Competizione indiretta dei beni con stessa funzione d'uso

Se nel mercato si trovano prodotti o servizi sostitutivi allora all'aumentare del prezzo di uno si espande in maniera notevole la domanda dell'altro. Per ridurre tale pressione competitiva le misure possono essere:

- migliorare il rapporto valore/prezzo del bene;
- riposizionamento del prodotto nel mercato;
- differenziazione del prodotto;
- rafforzamento della comunicazione (pubblicità);
- avvicinamento all'acquirente finale (sistema distributivo).

4 e 5) Potere contrattuale dei fornitori e degli acquirenti

Tali attori costituiscono una pressione *verticale*, la distribuzione del potere negoziale dipende dal potere contrattuale relativo, ovvero la capacità di una parte di rinunciare alla transazione rispetto all'analoga capacità dell'altra parte. Tale capacità dipende ovviamente dai costi, vediamo le condizioni che influenzano il potere negoziale nella relazione con i fornitori (specularmente per i clienti):

- Concentrazione dei fornitori rispetto alle imprese acquirenti;
- Rilievo economico-strategico dell'impresa per il fornitore;
- Capacità del fornitore di svolgere l'attività dell'impresa acquirente diventando un suo concorrente;
- Costi dell'impresa per convertire gli impianti così da utilizzare un altro prodotto;
- Esistenza di altri beni sostitutivi e il loro grado di differenziazione;
- Trasparenza del mercato, in termini di facilità di reperire informazioni sull'altro per entrambe le parti.

6) Azione degli stakeholders esterni

- Autorità **politiche e amministrative** che governano il territorio dell'impresa;
- Autorità pubbliche di **regolamentazione** e vigilanza;
- Associazioni di **rappresentanza** (sindacali e industriali);
- Organismi della **società civile** (consumatori, ambiente, diritti umani, organizzazioni politiche);

7) Integrazione con imprese complementari

La competitività di un'impresa dipende anche da quanto la sua offerta si integra ad altre offerte di fattori complementari alla soddisfazione di un bisogno complesso (per un hotel vuol dire avere attività e attrazioni vicino).

NELL'AMBIENTE COMPETITIVO

All'interno di questo ambiente possiamo identificare due sottoinsiemi:

- **Ambiente Competitivo specifico di un business**

Il **modello di Abell** descrive il concetto di business in funzione di cinque variabili:

- **Gruppi di clienti** ai quali ci si rivolge;
- **Funzione d'uso** del bene;
- **Tecnologie** con cui il bene svolge la sua funzione d'uso;
- **Estensione geografica**;
- **Ampiezza verticale** delle attività svolte;

- **Settore**

Ovvero l'insieme di imprese che producono uno stesso bene. All'interno di un settore è possibile tracciare un **raggruppamento strategico**, ovvero un gruppo di imprese all'interno del settore che adottano strategie simili disponendo di un simile patrimonio di risorse. Per delineare un raggruppamento strategico è necessario definire in base a quali variabili avviene tale raggruppamento, esse sono quelle del modello di Abell a cui se ne aggiungono due: il prezzo in relazione alla quantità, il grado di sviluppo della marca. Delle sette variabili disponibili solitamente se ne scelgono due o tre.

Il rapporto tra l'ambiente specifico e il settore dipende dal grado di generalità di quest'ultimo: se un'impresa produce jeans il settore può essere quello dei jeans, come quello più generale dell'abbigliamento casual, quello dell'abbigliamento o quello dei beni di consumo (sottoinsiemi concentrici).

RESOURCE BASED VIEW

L'approccio resource based considera le risorse come base essenziale dell'evoluzione e dell'eventuale successo dell'impresa, l'ambiente è quindi rilevante come fonte di tali risorse ma molto meno come determinante del vantaggio competitivo determinato dalle risorse di cui si dispone e dal loro potenziale di generazione di nuove risorse che l'impresa deve saper sfruttare. Le risorse possono essere **tangibili**, ovvero dotate di un riscontro quantitativo nella situazione patrimoniale, oppure **intangibili**, determinanti dell'avviamento d'impresa. Diversi autori distinguono le risorse **umane** come una categoria a sé stante.

INTANGIBILI

L'insieme delle risorse intangibili costituisce il **capitale intellettuale**, esso permette un migliore sfruttamento delle risorse tangibili. Suddividiamo tale capitale in due modi differenti:

- **Interno, l'azienda:** l'attitudine all'innovazione, le relazioni e la coesione interna, la professionalità e la motivazione delle risorse umane, sistema dei valori aziendali;
- **Esterno, il mercato:** l'immagine, la reputazione, la fedeltà;

- **Capitale umano:** le competenze detenute dalle persone;
- **Capitale strutturale:** *capitale sociale*, insieme di relazioni esterne su cui contare che garantiscono un flusso di risorse potenziale, e *capitale organizzativo*, struttura, processi, valori e relazioni interne;

Proprietà

- **Sedimentabili e imperfettamente mobili:** come risultato di un processo di accumulazione temporale e dunque il patrimonio di risorse intangibili può essere difficilmente sviluppato attraverso acquisizione o imitazione, tantomeno è possibile pianificarlo ex-ante;
- **Deperibili:** possono diventare obsolete per un cambiamento ambientale (es. brevetti), possono non beneficiare della manutenzione necessaria (es. un marchio senza pubblicità) oppure possono consumarsi nell'utilizzo (es. risorse umane senza programmi formativi);
- **Flessibilità:** sono trasferibili all'interno dell'organizzazione che le possiede e utilizzabili in contesti ambientali e competitivi diversi;

La fiducia

Insieme degli *schemi cognitivi* attraverso cui determinati soggetti danno una rappresentazione dell'impresa sufficientemente stabile e definita nel tempo.

- *Creazione*: gli schemi sono prodotti dall'azione comunicativa dell'impresa che può essere diretta (es. pubblicità, fiducia verso altri prodotti) oppure indiretta (es. esperienza altrui);
- *Crescita*: quando raggiungono nel tempo un livello sufficientemente alto la rappresentazione dell'impresa risulta stabile e occorrerà sempre meno comunicazione per mantenere tale rappresentazione (riducendo a tal punto i costi di comunicazione e aumentando la fedeltà del cliente)
- *Mantenimento*: nuove conferme che determinano il rafforzamento degli schemi cognitivi che si possono indebolire per informazioni divergenti.

La fiducia si manifesta nel *capitale di reputazione* dell'impresa che possiamo definire esterno da un punto di vista oppure strutturale dall'altro. Il *price premium* è l'incremento di margine ottenibile grazie alla fedeltà del cliente.

La conoscenza

Insieme degli schemi cognitivi, sufficientemente stabili e diffusi all'interno dell'impresa, alla base del processo di accumulazione e utilizzazione di risorse. Può essere superficiale (sapere) o profonda (saper apprendere) oppure, sotto un altro punto di vista, può essere esplicita o tacita (ovvero non codificata o comunicabile ma funzionante).

UTILIZZO DELLE RISORSE

Accanto alla qualità delle risorse è essenziale che queste vengono trattate ed anche come vengono trattate.

La **capacità organizzativa** consiste nell'*integrazione e coordinazione* delle risorse in funzione dello svolgimento delle diverse attività d'impresa e dell'acquisizione di un vantaggio competitivo.

- *Coordinazione* vuol dire utilizzare al meglio le risorse in funzione del raggiungimento di specifici obiettivi;
- *Integrazione* vuol dire organizzare *routine organizzative*, ovvero codificazioni dell'algoritmo decisionale, sequenze di azioni regolari e meccaniche che non prevedono una profonda conoscenza dell'organizzazione;

Le capacità organizzative possono essere identificate in relazione alle varie funzioni aziendali (es. area della produzione, del marketing, della ricerca...).

Date le risorse e le capacità organizzative l'impresa dispone di **competenze**,