

# ECONOMIA

## IMPRESA ED AMBIENTE

Antaldi : capitolo 1 no. 3  
capitolo 5.2  
Slide e lezioni in aula

- ① **Applicazione mobile**
  - Chiusa nel 2014 come strumento per condividere messaggi in maniera anonima
  - Ha raccolto più di 25 milioni di dollari di finanziamento
  - Il 29 Aprile viene dichiarata a un anno di distanza la chiusura dell'impresa

Applicazione iOS e Android. A differenza di altre app simili Secret permetteva la condivisione all'interno di una cerchia di amici selezionati. Dovrebbe essere più bella: creata da David Byttow.

I suoi punti critici sono:

- ① l'idea di proteggere e anonimato si è associata con la possibile paura di possibili usi impropri dell'applicazione (confidenza dell'utente / consumatore)
- ② una campagna stampa condotta dalla giornalista che contribuì a fomentare lo spettro di cyber bullismo, a danno dei soggetti più sensibili (come adolescenti)
- ③ Problemi legislativi in Brasile (paese che tutela la libertà di espressione, ma proibisce l'anonimato. Non c'era più coerenza tra funzionari e obiettivi.

• Programmare perciò è sicuramente necessario, ma bisogna stare attenti alle esigenze della popolazione per essere in grado di lanciare sul mercato un qualcosa che funziona.

• **Impresa**: intesa come attività che conduce attività economica di produzione per il mercato, consiste nella combinazione e trasformazione di diversi fattori produttivi (input) al fine di produrre prodotti (output) atti a soddisfare i bisogni dei clienti.

• **Impresa come sistema** costituito da un insieme di risorse e di altri fattori tra loro da relazioni orientate alla realizzazione di determinate attività.

↳ In particolare alla realizzazione di una funzione caratteristica d'impresa e al perseguimento del fine ultimo d'impresa.

• L'impresa svolge un'attività unitaria complessa che si manifesta nella combinazione di più fattori, aventi differente natura, che concorrono alla produzione del risultato finale.

① **strategia orientate**: offrire un certo prodotto in risposta ad un determinato bisogno ed identificare il cliente che esprime quel bisogno. (studia il comportamento dell'impresa nel mercato di riferimento)

② **economia e organizzazione orientate**: organizzare e

combinare nel modo giusto le risorse umane, le risorse e le tecnologie per raggiungere quel dato obiettivo (si occupa di gestire le risorse da quelle umane a quelle capitali)

L'impresa nasce quindi dai fondatori con lo scopo di raggiungere determinati obiettivi. La conoscenza è la base del suo operare, inteso come offrire un certo servizio, o come organizzazione interna dei settori che la caratterizzano.

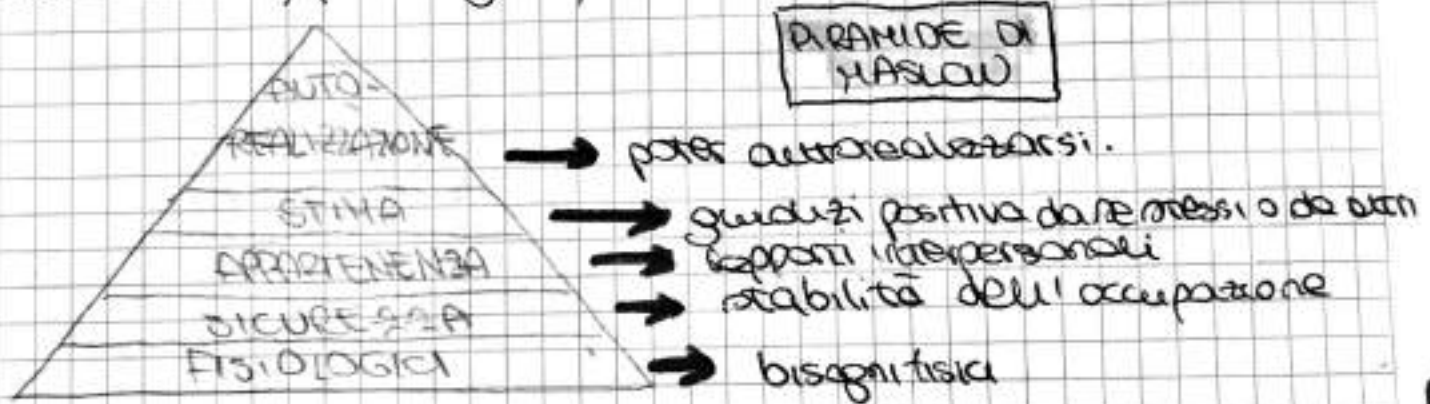
## IMPRESA E ATTIVITA' ECONOMICA

- attività economica: è l'insieme di quelle operazioni di produzione, di scambio e di consumo dei beni economici (merci e servizi)
- beni economici: sono quei beni che sono utili a soddisfare i bisogni delle persone e che presentano il carattere della scarsità, ossia non disponibilità illimitata in natura.

↳ bisogni nel concetto di scarsità.

### La teoria dei bisogni

Le teorie economiche molto spesso si intersecano con altre teorie etiche, psicologiche, sociologiche ecc. ecc.



È un'organizzazione dell'importanza dei bisogni: in base alla mancanza deve essere risolto. Essendo una piramide si parte dalla base.

- Dato che le risorse sono scarse non si produce tutto ciò che si vuole.
- Le risorse possono essere limitate nel consumo o nella produzione. Il loro utilizzo è una scelta che si lega al concetto di costo-opportunità (costo dell'opportunità ma da una mancata scelta) è una rinuncia a ciò che non si può produrre.

- L'attività di produzione e di consumo di beni economici si svolge secondo una vasta gamma di operazioni tra cui:
  - 1) operazioni di trasformazione tecnica: transf. di risorse
  - 2) operazioni di negoziazione tra i vari settori: scambio
  - 3) operazioni di governo: organizzazione

- Istituti economici: quando l'attività economica è svolta attraverso realtà organizzate, autonome e di carattere duraturo.



• Essi hanno varie natura a seconda dei soggetti che li costituiscono e le finalità che si sono date.

• Ci sono 4 tipi di istituti:

① le famiglie

② le imprese

③ lo stato: pubblica amministrazione ed istituti no-profit

• Esistono altrettanti altrettanti ordinamenti economici

① Aziende familiari di consumo

② Aziende di produzione

③ Aziende di pubblica amministrazione

④ Aziende no-profit.

Qui si può notare la differenza tra azienda e impresa:

① Impresa: Istituto economico che si è specializzato nella vendita sul mercato di prodotti (fisici o servizi)

② Azienda: si riferisce all'ord. economico dell'ist. impresa cioè alla configurazione delle diverse operazioni e delle modalità con cui l'attività di produzione è svolta.

Art. 2355 c.c.: "L'azienda è il complesso dei beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa"

La funzione caratteristica dell'impresa è quindi:

① Produzione economica: prod. di valore economico attraverso l'attività svolta sul mercato.

• Tutte le attività svolte dall'impresa sono attività di produzione economica, è la funzione caratteristica.

• Produzione di beni, ossia transf. delle risorse in merci e servizi.

② Produzione di redditi: il fine dell'impresa è invece la remunerazione del lavoro e del capitale proprio.

• Finalità perseguita dalle 2 categorie di persone che hanno massimo rilievo nel governo dell'impresa

• la produzione economica è il mezzo per il fine dell'impresa

↳ sono gli imprenditori e i fattori che sono i destinatari della produzione dei redditi

Nonostante l'unicità delle attività imprenditoriali, che nascono appunto da iniziative private o da un team, si può procedere alla classificazione sulla base di criteri:

① Natura dell'attività di produzione	Imprese dei 3 settori produttivi
② Dimensione della impresa	Imprese piccole, medie, grandi
③ Natura del soggetto economico	Pubbliche, private, miste
④ Forma giuridica della impresa	Individuali e societarie società di persone e di capitale
⑤ Estensione delle attività svolte	Integrate, diversificate, internazionali

3. Primario: reperto di risorse presenti in natura
- Secondario: imprese manifatturiere; lavorano le materie prime.
  - Terziario: produzione di servizi
  - terz. avanzato: erogano servizi all'avanguardia come le software house e imprese di consulenza informatica.
- Il sec. e il terziario si differenziano per la differenza degli output; il secondo non è tangibile.

- Servizi: qualsiasi vantaggio o attività che una parte può scambiare con un'altra, purché sia intangibile e non implichi la proprietà fisica.
- ① Intangibilità: cioè per natura immateriale. È importante dare consistenza fisica durante l'offerta, rendere meno astratta l'esperienza e importantissima.
- ② Inseparabilità: consumati nel momento che vengono erogati.
- ③ variabilità: la persona che eroga il servizio diventa parte integrante; il personale è fondamentale e valutare anche la soddisfazione del cliente durante l'erogazione del servizio.
- ④ deperibilità: cioè non immagazzinabili, bisogna quindi trovare delle strategie per garantire un servizio sempre di alta qualità (gestire la domanda del servizio)

2. Dimensione dell'impresa: e' ue ha adottato una classificazione in base al numero di addetti e al volume di affari.
- piccole: tra 10 e 49 lavoratori e v.a. pari a 10 milioni
  - medie: tra 51 e 249 lavoratori e v.a. pari a 43 milioni
  - grandi: oltre i precedenti valori
  - micro-imprese: meno di 10 lavoratori e v.a. < 10 milioni

3. Natura del soggetto econ. dell'impresa: considera il capo dell'impresa, cioè essere proprietario del capitale di rischio dell'impresa
- private: il cap. di impr. è a capo di un soggetto economico di natura privata, le fine è quello di produrre redditi
  - pubbliche: imprese di proprietà di un sog. pub. pubblico. E' interesse è quello di tipo collettivo e pubblica utilità
  - mixte: a sono tanti imprenditori privati, ma insieme allo stato, sono sempre più presenti in Italia. Accade spesso per imprese di raccolta di rifiuti e distribuzione di energia

4. Forma giuridica dell'impresa: veste legale con cui una impresa svolge la propria attività. È molto importante definire correttamente perché determina le modalità di azione e le responsabilità dell'imprenditore. Dal essere scelta sulla base delle esigenze e le sue caratteristiche vengono definite all'interno del cod. civile.
- In base al numero di soggetti:
- individuale: se il proprietario si dedica solo alla gestione dell'impresa. Attività economiche poco strutturate.
  - societarie: quando ci sono 2 o più "gestori". Nel caso in cui si sceglia imprese collettive si può fare un'ulteriore distinzione basata sul soggetto in capo a diritti e obblighi.
    - società di persone: se sono i singoli soci in prima persona
    - società di capitali: se è l'impresa stessa. Assume un ruolo e una personalità giuridica distinta.



Una particolare società è la cooperativa (scopo mutualista) = co che persegue): accessione a beni e servizi senza scopo di lucro.

- ⑤ Questo tipo di classificazione si basa al tema delle strategie aziendali o allo sviluppo dell'impresa.
- integrate: controllano un numero importante di fasi della funz. caratt. di produzione: fasi in sequenza verticale. un modello è la catena del valore: sulla base delle attività verticali internazitate si può vedere se l'azienda è verticalmente integrata o meno.
  - diversificare: imprese che si affidano su diversi mercati (aziende multi-business) e su diversi settori
  - internazionali: estensione orizzontale della propria attività (quindi per aree geografica) - offrono prodotti su più mercati

## IMPRESA CONE SISTEMA

L'impresa mette insieme diverse cose che organizzano e finsi schiano per andare a mettere a produrre beni.

L'impresa è quindi vista come un sistema completo: evolve a partire da se stesso e si dice autoprodente.

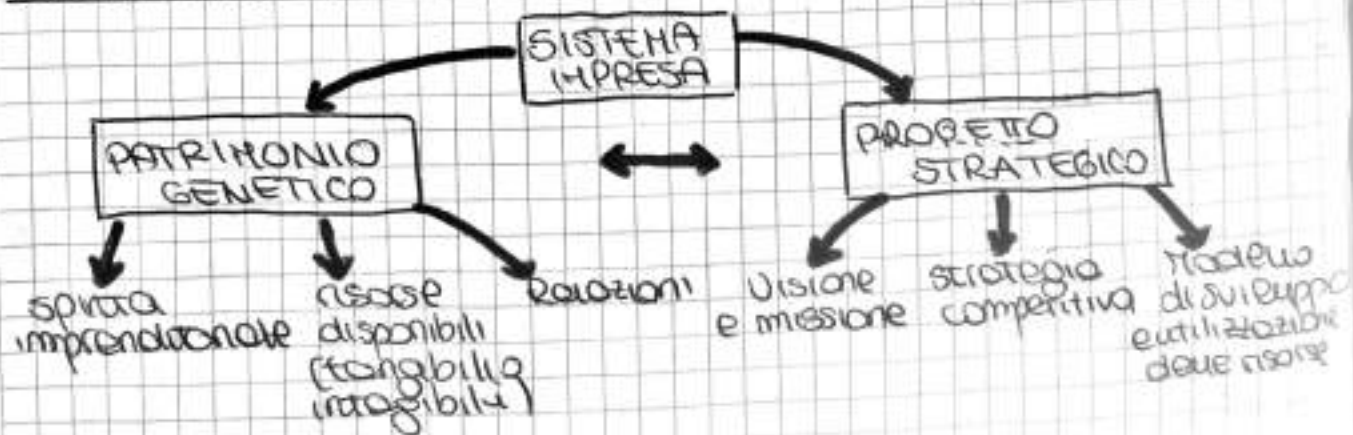
Ha 2 proprietà: aperta (scambia risorse con l'ambiente in cui opera) e chiusa (mantiene stabile la propria struttura)

In virtù del proprio patrimonio da cui nasce, il confine che deve essere tracciato con l'esterno dell' "protegerla" dal mondo esterno.

- Evolve attraverso fasi di stabilità e di combiamento: determinano la storia dell'impresa.
- È un sistema che ha diverse caratteristiche:
  - ① complesso: all'interno dell'impresa esistono diversi tipi di attori, funzioni e relazioni
  - ② unitario: anche se scomponibile è in grado di mantenere stabile la propria organizzazione (chiuso e aperto).
  - ③ aperto: interagisce con l'ambiente in cui è inserita
  - ④ dinamico: modifica sempre il suo assetto durante gli combi con l'esterno

↳ l'obiettivo ultimo è rendere stabile ed efficiente il sist. impresa nell'ambiente in cui opera.

## Determinanti dell'evoluzione dell'impresa



Il patr. genetico non determina assolutamente il percorso dell'azienda, ma identifica caratteristiche. Infatti, ci sono delle volte delle condizioni di fortuna.

- Da una parte il sist. impresa è ben definito

② Coca-Cola

<p><b>Spirita Imprenditoriale</b></p> <p>volere far fronte al concorrente e alla proibizione dell'alcol in America</p>	<p><b>Risorse Disponibili</b></p> <p>È americano con risorse a disposizione</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• macchi e laboratori chimica</li> </ul>	<p><b>Relazioni</b></p> <p>Relazioni di lavoro con alcuni suoi associati</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• all'inizio balanda medica.</li> </ul>
--	---	---

- visione → ciò che l'impresa si propone di divenire nel lungo periodo  
 intento strategico che indirizza le scelte strategiche future  
 valori chiave stabili nel tempo

- missione → insieme di caratteri fondamentali dell'impr. e delle sue attività  
 ciò che la distingue dalle altre imprese

③ Coca-Cola

**visione**

Inspirare gli altri a essere la loro versione migliore (costi migliori due lavorare)

**missione**

Rinfrescare il mondo e ispirare mondo di ottimismo e felicità tramite il loro brand.

④ Disney

**missione**

Essere uno dei leader nella produzione di intrattenimento e informazione. Sui Europei la più creativa esperienza interattiva, ma anche con l'offerta di prodotti in tutto il mondo (grande estensione orizzontale).

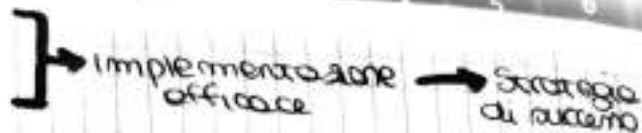
La strategia dell'impresa

- compito principale delle organizzazioni è la strategia. Lo si dice all'interno dell'Arte della guerra.

- 1) È legata al successo dell'impresa
- 2) L'intento strategico indirizza le scelte di sviluppo futuro e il divenire dell'impresa
- 3) Si concretizza in una linea di condotta coerente e sui valori stabili nel tempo.

Seconda Guerra esistono 3 elementi che contribuiscono al successo dell'impresa

- 1) Successo
- 2) Azioni dell'impresa
- 3) Contesto dell'ambiente



Ogni impresa deve perciò adottare una strategia che li porti verso il successo. Ci sono alcuni elementi comuni

- 1) Obiettivi a lungo termine semplici e coerenti: non troppo complessi e rispettare le caratteristiche dell'impresa.
  - Devono essere in grado di orientare il comportamento dei singoli nell'attività economica verso una meta.
- 2) Valutazione obiettiva e comprensione dell'ambiente competitivo di riferimento: è necessario tenere conto dei limiti dell'ambiente esterno.
- 3) Valutazione obiettiva delle risorse: essere estoriamente consapevoli dei punti di forza e di debolezza dell'impresa.

Le relazioni dell'impresa sono fondamentali: c'è quindi nella quotidianità una rete di relazioni sia diretta che indiretta delle sue operazioni

↳ I soggetti che dimostrano interesse nei confronti dell'impresa sono chiamati stakeholder: hanno un ruolo nelle attività ma anche un interesse proprio nei confronti dell'impresa. È importante sapere che sono distinti all'impresa.

Si possono dividere gli stakeholder in 2 categorie:

- primari: rapporto diretto con l'impresa (cliente / dipendenti)
- secondari: rapporto meno evidente con l'impresa, ma comunque importante (comunità locale)

↳ Senza stakeholder e l'azienda non può vivere. I primi sono consapevoli del ruolo che ricoprono i secondi no.

- esternità negativa: quando l'impresa provoca un impatto negativo sulla comunità
- esternità positive: come incremento di produzione

## Portatori di interesse

- Prestatori di lavoro: danno contributi, ma comunque vogliono un riconoscimento del lavoro con una remunerazione e possono influenzare anche tramite ad esempio azioni o sindacati
- Conferenti di capitale di rischio: coloro che a tempo indeterminato gestiscono capitali di rischio. Si aspettano una remunerazione adeguata e si aspettano di poter influenzare le scelte strategiche dell'impresa
- Fornitori: coloro che forniscono le condizioni di produzione. Si aspettano una stabilità del rapporto, ma collaborazione e scalabilità. L'impresa si aspetta prezzi contenuti e qualità alta e stabile.
- Conferenti di capitale di prestito: coloro che forniscono di mezzi monetari in caso di necessità. Si aspettano il rimborso del capitale e trasparenza
- Impi. di assicurazione: proteggono da rischi specifici
- Otienti / Consumatori / prodotti dell'impresa: si aspettano qualità, ma dall'altra parte l'impresa cerca di costruire un rapporto stabile



- efficienza istituzionale: tuteliamo un marchio / brand.
- concorrenza: stimolo alla competizione e all'evoluzione dell'impresa. Le attese sono rispetto e qualità.
- scopo: prod. ed erogazione di beni pubblici, regolazione del comportamento delle imprese e dispersione incentivi finanziari e fiscali.
- equità locale: danno lavoro e prestazioni però si aspettano una responsabilità nei confronti dell'impresa di essere i pagati degli "sforzi".

L'impresa non persegue solo il proprio interesse. Lo svolgimento dell'attività economica porta a voler ottenere un ritorno netto.

- Negoziazione dei prezzi sui mercati

Per poter durare nel tempo l'impresa deve operare:

- ① Principio di economicità: rispetto simultaneo di più condizioni economiche.
- ② Principio del contemporaneo degli interessi: soddisfacimento degli interessi economici e sociali.
- ③ Le cond. economiche sono:
  - Equilibrio reddituale: componenti positive / ricavi e negative / costi del reddito.
  - Equilibrio monetario: le entrate devono essere in grado di coprire le uscite anche ricorrendo alla gestione finanziaria.
  - Disequilibrio porta all'instabilità
  - Efficienza e flessibilità dei processi produttivi: ottimizzazione dei tempi e i proc. produttivi devono essere in grado di adattarsi ai cambiamenti del contesto ambientale.
  - congruità di prezzi di vendita o acquisto: Devono essere coerenti tra loro.

- ④ L'azienda esiste quindi per soddisfare bisogni: soddisfare gli stakeholder tra cui clienti e prestatori di lavoro.
  - Prevede ricerca di equilibrio tra i soggetti di interesse, tramite un governo unitario.
  - Non si può solo essere la massimizzazione del profitto.

## ~ APPROFONDIMENTI ~

### I beni

- prodotti fisici caratterizzati da tangibilità

Classificazione sulla base dei bisogni che soddisfanno:

- ① beni primari: soddisfanno beni primari
- ② beni voluttuari: soddisfanno beni secondari

Classificazione sulla base dei rapporti che hanno tra di loro.

- ① beni complementari: anche se distinti servono insieme per soddisfare lo stesso bisogno
- ② beni fungibili: lo stesso è soddisfatto da diversi beni
- ③ beni differenziabili: beni simili che si distinguono per le loro caratteristiche
- ④ beni non differenziabili: beni con caratteristiche uniformi



L'offerta tra beni e servizi può non essere così definita, cioè esistono soluzioni ibide: bene tangibile primario associato a un servizio per aumentare la propria concorrenza.

↳ In soluzioni ibide servizi e beni non presentati parti uguali (in questo caso il servizio non è accessorio)

- offerta in cui il servizio è la parte principale ed è associato a beni di supporto. (es. servizio aereo)

## Principio di economicità

- L'economicità è una delle condizioni dell'equilibrio istituzionale.

• equilibrio istituzionale quando tutti i membri dell'istituto condividono gli stessi obiettivi e ricevono ricompense e benefici congrui rispetto ai contributi

↳ è di lungo periodo: vincolato al carattere di durabilità dell'ist. economico. L'ist. deve durare nel tempo.  
↳ è imprescindibile dal carattere di autonomia, che sceglie i propri fini e le modalità di governo.

- L'economicità c'è quando l'istituto è in grado di operare senza accumulare perdite.

- L'eq. istituzionale e l'eq. economico sono connessi, ma non sincroni.

Se manca l'equilibrio istituzionale:

- 1) Cessazione dell'istituto: impresa chiusa.
- 2) Acquisizione dell'istituto da parte di un altro più grande
- 3) Subentro di un soggetto diverso nella proprietà con conseguenza di perdita dell'autonomia dell'ist. considerato

↳ economicità è contemporaneamente principio e obiettivo del buon governo degli istituti economici

L'impresa e l'azienda devono essere duraturi.

- L'economicità si declina in 2 forme fondamentali:

① economicità come perseguimento dei fini economici istituzionali: per le imprese implica la produzione di remunerazione monetaria, in particolare per i prestatori di lavoro ed i conferenti del capitale di rischio.

② economicità come aspetto simultaneo di un insieme di condizioni di svolgimento dell'attività economica: per le imprese sono l'eq. reddituale, efficienza e flessibilità, congruenza delle remunerazioni e equilibrio monetario

- L'economicità delle imprese è valutata attraverso l'analisi valori aziendali riferiti ad un certo intervallo temporale, detto esercizio.

- Tali valori sono ricavati attraverso la metodologia contabile e simmetricamente valutati dallo strumento del bilancio di esercizio.

# ANALISI DELL'AMBIENTE

L'evoluzione del sistema impresa è caratterizzata dal particolare modo con cui essa stabilisce relazioni con l'ambiente esterno.

L'ambiente è composto da:

- 1) Attori: insieme di soggetti o sistemi più o meno complessi che perseguono i propri fini (elencati precedentemente)
- 2) Condizioni: possono essere strutturali e in parte risultanti dalle dirette o indirette dei comportamenti degli attori stessi e sono quell'insieme di minacce o di opportunità e di altri fattori più generali che possono influenzare l'evoluzione del sist. impresa.

A livello dell'intensità dell'interazione si possono indicare 3 livelli dell'ambiente esterno di riferimento.

- 1) ambiente esteso: rappresenta il complesso di condizioni e soggetti che caratterizzano la realtà più ampia. I confini però non sono determinati in maniera definitiva ed univoca. Contesto complesso in cui l'impresa non è in grado di solito di creare influenza
- 2) ambiente competitivo: costituito dagli attori e dalle condizioni che in maniera più diretta influenzano e a loro volta sono influenzate dal comportamento delle imprese (strategia) per il processo evolutivo dell'impresa stessa
- 3) ambiente competitivo specifico del business: si identifica un insieme ancora più ristretto di fattori che non direttamente riferibili per una determinata area di business in cui l'impresa è impegnata. Può o meno coincidere con il tipo di ambiente precedente se l'impresa è impegnata su un solo business specifico oppure può essere un suo sottoinsieme.

↳ Amb. competitivo coincide con il settore dell'impresa, il settore si concentra sull'ambiente e sul gruppo di attori a cui l'impresa fa più riferimento.

All'interno dell'ambiente gli attori possono interagire in diverso modo

- cooperativo: collaborare per realizzare obiettivi comuni
- competitivo: gli attori sono coinvolti in posizioni conflittuali non significa solo essere in posizione antagonista.

↳ nel tempo queste posizioni possono cambiare come anche l'ambiente.

## Gli attori dell'impresa

Ci sono 8 categorie di attori:

- 1) clienti finali, concorrenti, fornitori, distributori
- 2) investitori, autorità pubbliche, altri organismi rilevanti

I due gruppi si dividono in base all'intensità dell'interazione: infatti un soggetto può appartenere al solo ambiente esteso oppure a quello competitivo specifico del business.

• i secondi sono attori con cui l'impresa ha un'interazione per lo più passiva. L'impresa viene influenzata da tali



attori, ma non viceversa

• I primi fanno parte dell'ambiente competitivo e soggetti con cui l'impresa ha un'interazione reale che possibile, cioè l'impresa con le sue azioni influenza il comportamento degli attori e questi soggetti influenzano il comportamento dell'impresa (non è sempre antagonista: può essere cooperativa)

- I secondi soprattutto sono importanti per l'impresa perché servono per identificare delle condizioni che l'impresa non può ignorare mentre agisce
- I primi invece, caratterizzano più direttamente il comportamento dell'impresa.

## Classificazione dell'ambiente

Se ne identificano 4:

- ① economico: insieme delle aziende con cui l'impresa interagisce ed instaura relazioni. (Altre imprese con cui l'impresa instaura relazioni)
- ② tecnologico: è dato dalle tecnologie di cui l'impresa può disporre. Esse possono influire sul percorso di sviluppo dell'impresa
- ③ politico-istituzionale: è definito dalla forma di governo e dall'ordinamento legislativo del territorio
- ④ socio-culturale: insieme dei valori e delle consuetudini morali che governano il contesto culturale nel quale si insedia l'impresa. Bisogna declinarle in base al paese di appartenenza dell'impresa.

Ognuna delle 4 categorie si articolano in una serie di fattori e nel loro insieme determinano due forze che hanno un doppio effetto sul comportamento dell'impresa

- capacità di influenzare il comportamento dell'impresa e i risultati di breve termine
- delineano un quadro di riferimento entro cui l'impresa opera e che pone dei limiti dentro cui l'impresa deve tenere in considerazione nello sviluppare un percorso evolutivo di lungo periodo. Serie di punti fermi che l'impresa considera esterni rispetto alle proprie scelte.

### Condizioni dell'ambiente esterno economico:

- ① livello e distribuzione del reddito
- ② cambiamenti nel potere di acquisto
- ③ prospettive occupazionali
- ④ efficienza e costo dei servizi pubblici
- ⑤ debito di stato e regioni: disponibilità e costi delle materie prime.

↳ il come l'impresa reagisce a questi fattori in termini di "crisi" determina il suo percorso evolutivo. Accumulare conoscenze per affrontare problemi comuni.

### Condizioni ambiente tecnologico:

- ① ritmo dell'innovazione tecnologica
- ② grado di protezione brevetti
- ③ tasso di crescita degli investimenti pubblici e privati in ricerca e sviluppo
- ④ trasferimento di tecnologie e sviluppo di esse abilitanti (ricerca accademica scientifica)

- ⑤ Diffusione di tecnologie trasversali (internet e microelettronica)  
• Possono cambiare radicalmente settori e mercati

↳ significa quindi interpretare gli standard e monitorare le trend economico.

- ⑥ settore automobilistico: sviluppo di tecnologie green per il futuro. Incremento nel 2025 di vendita dei veicoli green. Futuro incentrato sulla economia della condivisione

- Un aspetto non trattato è la tecnologia che riguarda le modalità di condurre le auto in generale. Veicoli.
- esso porta con sé cambiamenti radicali rispetto al passato.
- cambiamento a livello normativo e strutturale per affrontare il cambiamento in modo da farli diventare un nuovo standard.

### Condizione ambiente politico-istituzionale

- ① Politica fiscale dei redditi
- ② Regolazione della distribuzione commerciale
- ③ Disciplina del lavoro
- ④ Normativa per la concorrenza
- ⑤ Associazionismo a tutela del consumatore
- ⑥ Orientamento politico generale
- ⑦ Politica commerciale
- ⑧ Regolamentazione dell'attività con l'estero

↳ è fortemente radicato dal paese / regione in cui l'impresa è istanziata.

### Condizione ambiente socio-culturale:

- ① Cambiamento della famiglia e dei ruoli
  - condizione professionale della donna
  - indipendenza e responsabilità dei giovani negli acquisti

↳ possono cambiare le abitudini di consumo

- ② evoluzione dei valori culturali
  - consumo equo e solidale
  - Attenzione verso prodotti nazionali o esteri
- ③ Salute e consumo

- ④ Coronavirus: dubbi nei confronti dei pacchi che arrivano dalla Cina.

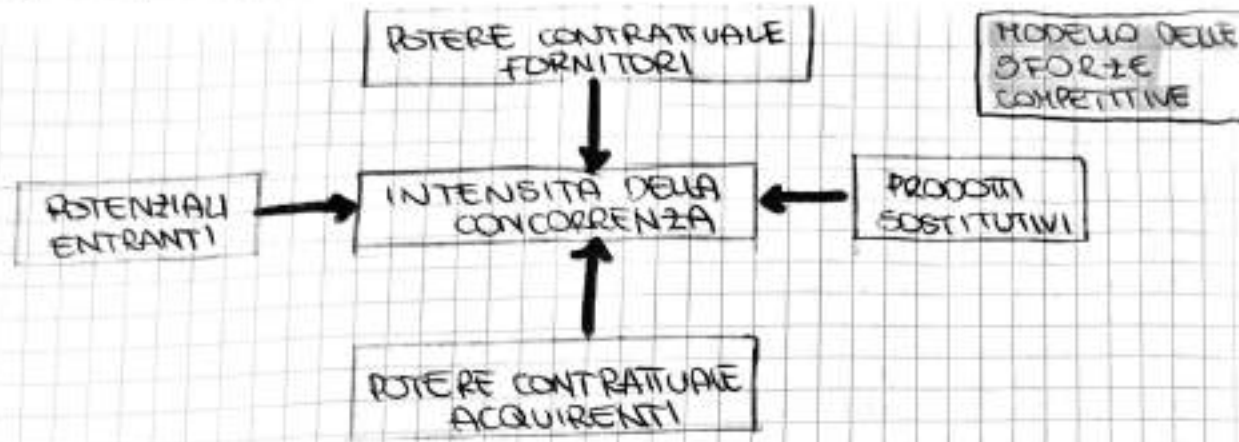
- ⑤ Super size Me: abitudini alimentari da Fast food abbia riscontri negativi nei confronti della salute e potere negativo delle pubblicità dei giovani. (Vedi anche esempio dell'App)

### Analisi dell'ambiente competitivo

- ambiente competitivo: insieme di attori con cui l'impresa stabilisce interazioni sia passive che attive
- interazioni si caratterizzano per la loro reciprocità e anche per le modalità cooperative o competitive con cui si sviluppano.

Viene così proposto un modello per comprendere meglio quanto detto precedentemente.





① Intensità della concorrenza; è determinata da:

- grado di concentrazione
- il livello della domanda rispetto all'offerta
- le barriere all'uscita
- la struttura dei costi delle imprese
- il grado di differenziazione del prodotto o servizio ✓

↳ il numero imprese sullo stesso settore ha un fortissimo impatto sulla diretta concorrenza. Con concentrazione si indica la percentuale sul totale del mercato detenuta da ogni singola impresa: ad esempio vendite o investimenti.

- quanto un'impresa possiede rispetto al totale della variabile considerata in percentuale.
- se l'offerta è maggiore della domanda anche le imprese devono trovare un modo per ottenere maggior clientela partendo dal inaspimento della competizione
- ostacoli di natura strutturale che possono (allentare o bloccare l'uscita dal settore competitivo delle imprese (es. specializzazione degli stabilimenti). Di solito le barriere sono legate ai costi.
- l'intensità della concorrenza è legata in senso inverso rispetto alla differenziazione del prodotto/servizio. (Quindi porta a guerra sui prezzi se ci sono concorrenti perfetti sostituti).

② minaccia di potenziali nuovi entranti: è determinata da:

- barriera all'entrata: aumenta la concorrenza e sono quei fattori che possono fungere da ostacolo proteggendo il settore e limitando la potenziale minaccia di nuove imprese. Ne esistono di 3 tipi:
  - istituzionali: sono determinate dal quadro normativo che caratterizza il settore. (es. tras. aereo)
  - strutturale: fanno riferimento ad elementi che caratterizzano quel particolare settore o attività di produzione (strut. costi dell'impresa: alcuni richiedono un livello di produttività particolarmente elevato, si dice economia di scala)
  - strategiche: fattori legati al comportamento delle imprese che già posseano e l'ambiente competitivo (es. min. a.e.) che hanno come obiettivo scoraggiare l'entrata dei potenziali concorrenti (rendendola difficile)

↳ sono intese come ostacolo, ma non assoluta (impedimento) (nuovo entrante vuole entrare solo con le sue forze)

③ Concorrenza dei prodotti sostitutivi è determinata da:  
• Aumento della pressione competitiva proveniente anche da altri settori: possono esercitare minaccia anche se non appartengono allo stesso settore dell'azienda analizzata.

④ Potere contrattuale sia dei fornitori che degli acquirenti perché spesso le imprese sono eritrombe. Si dice che entrambi possono esercitare una pressione competitiva verticale sulle imprese la cui intensità dipende dall'intensità con cui un'impresa può contrattare la transazione che può influire sulla negoziazione.  
• più i fornitori riescono a contrattare la negoziazione quanto cercano di imporre condizioni a loro più favorevoli. Lo stesso vale per gli acquirenti, solo che i ruoli sono invertiti.  
È determinata da:

- la concentrazione: maggiore è la quantità di fornitore quanto l'impresa acquirente ha maggiore possibilità di scelta.
- il rilievo economico e strategico:
- l'integrazione verticale dell'impresa: quanto più l'impresa riesce a essere autonoma.
- trasparenza di mercato: facilità dei fornitori di disporre delle migliori informazioni sulle opportunità di vendita e anche per gli acquirenti avere analoghe informazioni tanto più il potere della negoziazione può essere spostato da una parte o dall'altra.

## ⑤ Trasporto aereo

- Concorrenza: nuove compagnie aeree e lowcost e concorrenza rispetto alle tratte percorse
- nuove entrate: alti costi per l'avvio di attività di questo genere (nuove compagnie compenso già entrate)
- sostituti: treni ad alta velocità e videoconferenze (nuovi mezzi di trasporto e nuove tecnologie) gli ultimi scelti perché ritenute tratte più green.
- clienti: singolo passeggero a tour operator oppure merci. più il numero è grande maggiore è il potere contrattuale del cliente
- fornitori: dai costruttori di servizi di catering alle assicurazioni (è un sistema complesso e dipende da come sono ristrutturati).

- Ci sono altre 2 forze competitive:

① Stakeholder: le autorità politiche, di rappresentanza e pubbliche possono influenzare le scelte dell'impresa e avere influenza nell'ambiente circostante competitivo. (Rapporti con gli organi sindacali del settore)

↳ Di solito non interagiscono direttamente con l'impresa, ma possono avere una influenza molto forte rispetto alle decisioni prese a livello nazionale

② Integrazione con settori di offerta complementari rispetto alla domanda: sempre più spesso il successo dell'impresa dipende anche dal modo con cui tale offerta è integrata con quella di altre imprese che svolgono attività complementari rispetto all'offerta analizzata.

③ settore turistico: albergo. La capacità di attrarre cliente dipende sia dall'albergatore stesso, esso però è inserito in un



Ambiente più ampio composto da altri fattori e attività che stimolano e induce a raccogliere tale albergo come i trasporti, i servizi ricreativi e di ricreazione e l'offerta culturale.

- può permettere la differenziazione dell'impresa dalle altre.
- l'ambiente percepito dall'impresa è frutto di un'analisi svolta dall'azienda stessa che è filtrata tramite la percezione della impresa stessa. Infatti tale analisi è mirata a ridurre la complessità dell'ambiente esterno e dell'atto a individuare i canali di interesse; individua gli attori importanti considerati nel momento in cui si decide di intraprendere una certa azione. È perciò la modalità attraverso cui l'impresa legge l'ambiente esterno e si propone di influenzare tali attori e condizioni.
- ↳ determinata dal modo in cui l'impresa riesce a cogliere gli "stimoli" dell'esterno, che siano positivi o negativi. L'impresa si interesserà in base al suo modello strategico.
- a deve essere compatibilità tra impresa e ambiente e viceversa.

• dato che esistono diversi livelli di ambiente: quindi è diverso l'ambiente esteso e l'ambiente competitivo.

## Settore dell'impresa

- settore: insieme omogeneo di imprese caratterizzate da comuni caratteristiche di omogeneità.
- fornitori e clienti dell'ambiente competitivo di riferimento vi appartengono.

• una azienda però, può operare in differenti settori contemporaneamente e che settori molto omogenei in realtà possono essere molto più grandi e complessi se si analizzano più nel dettaglio.

Tra i gruppi dei settori esistono dei gruppi distinti di concorrenti definiti come gruppi strategici e che al loro interno comprendono una serie di imprese che seguono strategie simili rispetto al prodotto, al canale di distribuzione e alla tecnologia.

• La complessità del settore si riscontra anche nell'estensione della domanda che quindi può essere ulteriormente categorizzata sulla base di alcune variabili per definire i segmenti di settore.

- segmenti di settore: omogeneità della domanda, per esempio per le caratteristiche merceologiche del prodotto, per tipologia di mercato, per omogeneità dei canali di vendita o per estensione geografica.

Le aziende che appartengono a uno stesso settore sono quelle che

- 1) producono beni o servizi in grado di soddisfare uno stesso bisogno: prodotti sostituiti rispetto alla percezione del cliente
- 2) producono beni o servizi mediante la stessa tecnologia e input: sostituibilità dal lato dell'offerta e non dalla domanda.

Le modelli delle 5 forze competitive e tutto il resto deve essere utilizzato anche per l'analisi di settore.

Il settore, anche se coincide spesso con l'ambiente competitivo, è definito in maniera diversa.  
• nell'analisi di settore rientrano anche fornitori e clienti dell'impresa analizzata

## Applicazioni pratiche dell'analisi di settore

Gli obiettivi sono:

- 1) Identificare le principali caratteristiche di un settore e la loro influenza sulla concorrenza e redditività: cercare di capire perché alcuni settori sono più redditizi. Serve anche per vedere come i cambiamenti in atto possano modificare le condizioni di redditività e di concorrenza.
- 2) Stima della redditività potenziale: esaminare struttura e concorrenti
- 3) farmaceutica e dell'acciaio non forniscono solo prodotti in modo differente, ma hanno anche strutture estremamente diverse che permettano che la 1ª sia molto redditizia e la 2ª in difficoltà a causa della concorrenza di prezzo e immagine scarsi. Infatti il farmaco non si prende in base al costo e ogni prodotto una volta brevettato ottiene il monopolio per diverso tempo. L'acciaio invece ha una forte concorrenza e domanda in declino e che il potere contrattuale dei clienti è molto forte.
- 4) individuare i concorrenti e della loro condotta strategiche. La concorrenza diretta ha un'intensità che può essere molto elevata. Identificare i concorrenti è importante per lo sviluppo dell'impresa e della sua evoluzione.
- 5) la costruzione del vantaggio competitivo: capire quali sono le basi per competere e individuare quindi le opportunità nel settore che possa portare a una buona redditività; individuazione dei fattori critici di successo.
- 6) comprensione delle dinamiche intersectoriali.

## Determinanti della redditività del settore

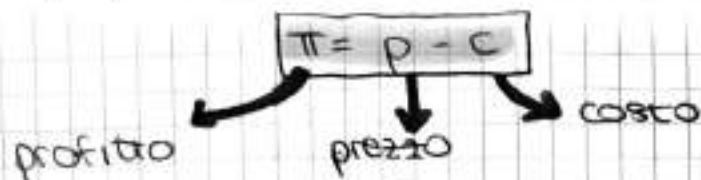
- L'impresa svolge una funzione caratteristica che è un'attività economica di produzione e vede una serie di operazioni di input e che vengono trasformate e che il prodotto finale sia commercializzato e venduto sul mercato.

↳ l'impresa deve creare valore: si crea nel momento in cui l'acquirente è disposto a riconoscere al bene dell'impresa un prezzo che eccede i costi di produzione. Questo valore non coincide semplicemente con il prezzo, è superiore al prezzo in quanto il prezzo è stabilito direttamente dalla impresa. Il consumatore però gode di un tutto bene che è intrinseco al bene stesso. Dal lato dell'impresa, il valore riconosciuto al prodotto o servizio non si trasforma tutto in profitto:

- una parte è incamerata dal surplus del consumatore, cioè beneficio netto goduto dal consumatore grazie alla usufruzione del servizio
- viene generato dalla differenza tra il prezzo di vendita e del costo totale di produzione.

Da qui otteniamo questa formula:





• più è alta l'intensità competitiva tra i produttori, più è alto il potere contrattuale dei clienti, possono avere delle scelte e possono trovare opportunità per pagare un prezzo inferiore rispetto al prezzo massimo che l'acquirente sarebbe stato disposto a riconoscere dato il valore percepito.

• il cliente valuta lo e sarà disposto a pagarla lo perché quello è il valore percepito. Se ci fosse una sola azienda potrebbe guadagnare lo, invece se c'è maggiore competitività, cioè più imprese, quel bene può essere venduto a meno quindi il cliente potrebbe trovare maggior convenienza. Più alto è il potere contrattuale dei fornitori quanto i guadagni possono aumentare.

• più è alto è il potere contrattuale dei fornitori, più i costi sostenuti dall'impresa per produrre quel bene sono alti.

## Ambiente competitivo e business-strategia

• la strategia è da considerare come un legame tra l'impresa come sistema e il suo ambiente esterno.

- determina come l'impresa dovrà impiegare le proprie risorse all'interno del proprio ambiente di riferimento per individuare i propri obiettivi di lungo termine e come dovrà organizzarsi per realizzare tale strategia.

Individua l'impresa 3 componenti cruciali secondo tale schema:



• coerenza strategica: coerenza tra la struttura interna (organica e sinergica) e l'ambiente esterno settoriale.

## L'ASSETTO ORGANIZZATIVO DELL'IMPRESA

Nel I modulo abbiamo analizzato l'impresa come sistema, opera all'interno di un ambiente, analizzando anche attori.

• È composto poi da strategia e altre cose da affrontare nell'ultima parte del corso.

Antaldi: cap 1-3  
cap 7  
Slide e lezioni sulla

Richiamo ora del modello organizzativo: