

L'impresa e l'ambiente



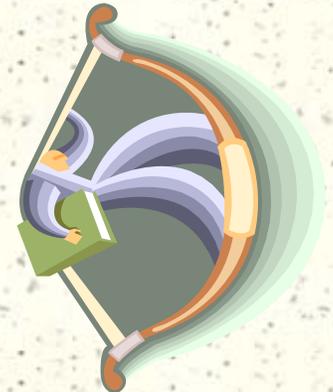
- # L'impresa è un **sistema aperto** formato da elementi e relazioni
- # realizza e vende prodotti/servizi ai clienti
- # attua processi di scambio con l'ambiente



L'ambiente è il contesto
generale all'interno del
quale l'impresa svolge
le sue funzioni

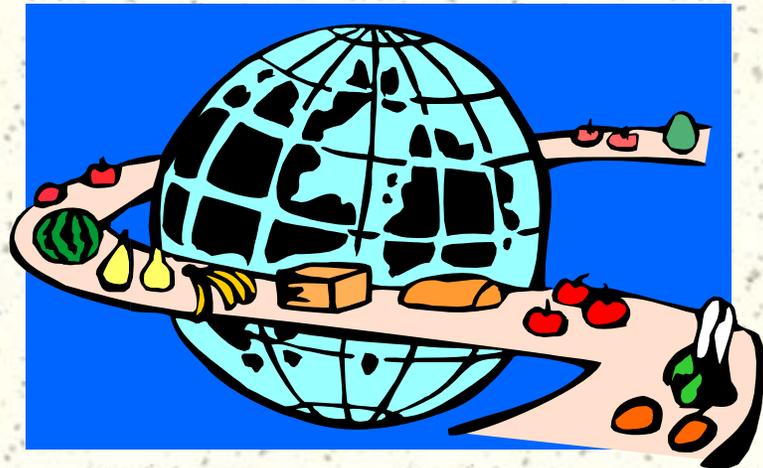
L'ambiente:

È un insieme di condizioni **politiche**, **legislative**, **sociali**, **culturali**, **tecnologiche** ed **economiche** che determinano il sistema di **vincoli - opportunità** all'interno delle quali si trova ad operare



Ambiente generale ed ambiente specifico

- # Paese in cui l'impresa opera
- # Settori o mercati specifici dell'impresa



L'impresa:

riceve dall'ambiente gli input

li trasforma



ottiene gli output che cede all'ambiente



L'ambiente generale

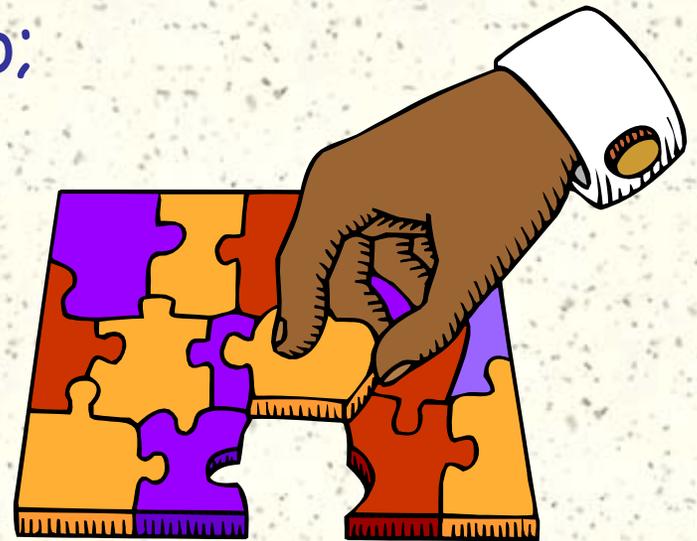


È il complesso delle circostanze e delle condizioni che definiscono il quadro di riferimento generale entro il quale l'impresa si muove

L'ambiente generale si suddivide in tanti sub-ambienti

I principali **sub-ambienti** che si possono individuare sono:

- sub-ambiente fisico-naturale;
- sub-ambiente socio-culturale;
- sub-ambiente politico-legislativo;
- sub-ambiente tecnologico;
- sub-ambiente economico.



Il sub-ambiente fisico-naturale

Il **sub-ambiente fisico-naturale** fa riferimento alle condizioni naturali del contesto in cui l'impresa vive: clima, orografia, idrografia, vie di comunicazione, quantità e distribuzione della popolazione.



Il sub-ambiente culturale

Fa riferimento al complesso dei gusti, conoscenze, valori culturali e religiosi che caratterizzano un determinato contesto e che animano i comportamenti delle persone.

I dati utili relativi a tale ambiente sono:

- ⇒ sistema scolastico;
- ⇒ livello culturale della popolazione;
- ⇒ tasso di analfabetismo;
- ⇒ religioni prevalenti e distribuzione della popolazione per religione;
- ⇒ «valori culturali» propri dell'ambiente.

Il sub-ambiente tecnologico

Il **sub-ambiente tecnologico** è rappresentato dal complesso delle conoscenze di ordine scientifico e tecnologico presenti in un dato contesto.



Il sub-ambiente sociale



È costituito dalla «struttura» della società, dalla sua articolazione in «gruppi», dalle relazioni esistenti tra i gruppi medesimi e dalla mobilità sociale.

Gli aspetti di utile osservazione si riferiscono a:

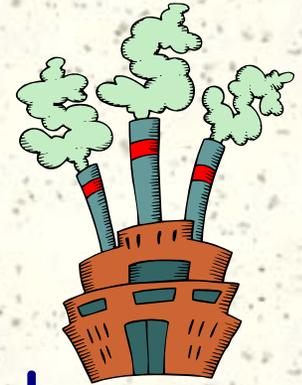
- ⇒ stratificazione sociale della popolazione;
- ⇒ mobilità sociale tra gli «strati» ed all'interno di ogni «strato»;
- ⇒ problemi etnici e di integrazione fra gruppi diversi per lingua, provenienza, usi e costumi.

Il sub-ambiente politico-legislativo

Il **sub-ambiente politico-legislativo** si ritrova nel sistema politico e nell'insieme di norme che definiscono l'ordinamento giuridico di un dato paese.



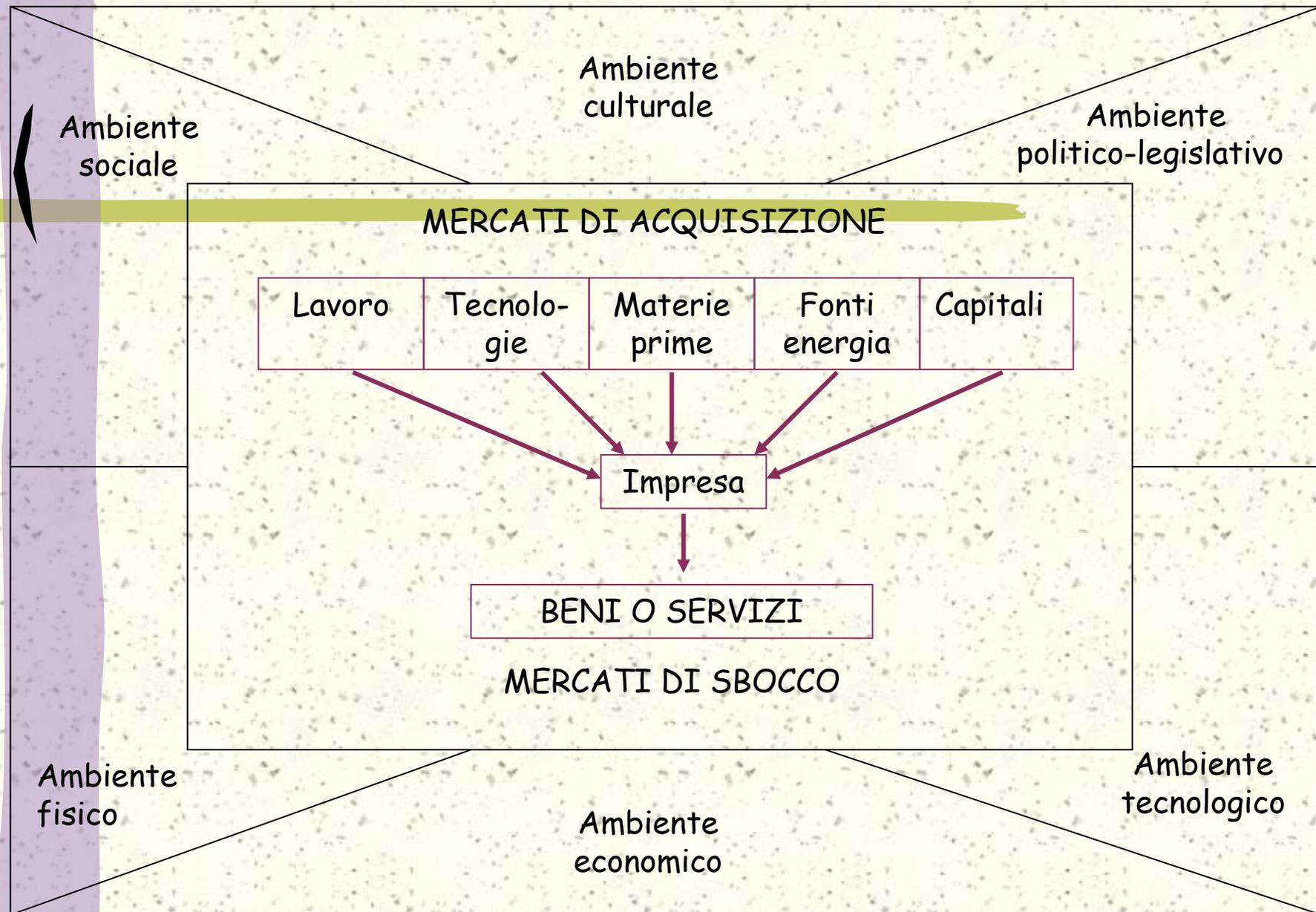
Il sub-ambiente economico



È rappresentato dal «sistema generale dell'economia» che regola la vita di una data collettività.

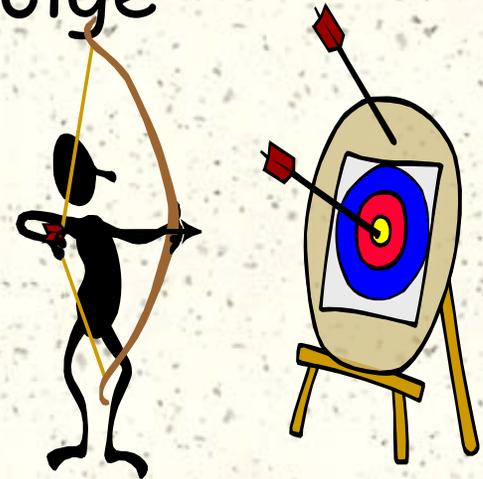
Degli aspetti sotto cui si può osservare, di particolare rilievo per l'impresa sono:

- a. **tipo di sistema economico** e forme dell'intervento dello Stato nell'economia;
- b. **collocazione** dell'economia dello Stato nel contesto internazionale;
- c. **situazione economica** del Paese interessato.



L'ambiente specifico

È il **settore** di attività economica in cui l'impresa opera e, più in particolare, sono i **mercati** di acquisto e di sbocco a cui essa si rivolge



Settore = aggregato di imprese assimilabili nei processi di:

- # Acquisizione dei fattori produttivi
- # Produzione di beni o servizi
- # Distribuzione



Mercati di acquisizione dei fattori produttivi

- del lavoro
- delle materie prime
- dei capitali
- delle tecnologie
- delle fonti energetiche

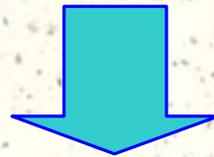


Mercati di sbocco

- ai quali l'impresa rivolge la propria offerta

Il sub-sistema della concorrenza allargata

Il mercato, oltre che come luogo di scambio, può essere inteso in senso più ampio come una rete di relazioni stabili tra soggetti diversi.



interessante approfondire le caratteristiche degli attori protagonisti dell'ambiente competitivo specifico (o sub-sistema della concorrenza allargata).



Secondo il modello della concorrenza allargata di Porter, sono presenti nell'ambiente specifico **cinque tipologie di attori** che, con i loro comportamenti e con le reciproche relazioni, determinano il grado di attrattività del settore (grado di intensità competitiva e prospettive di redditività).



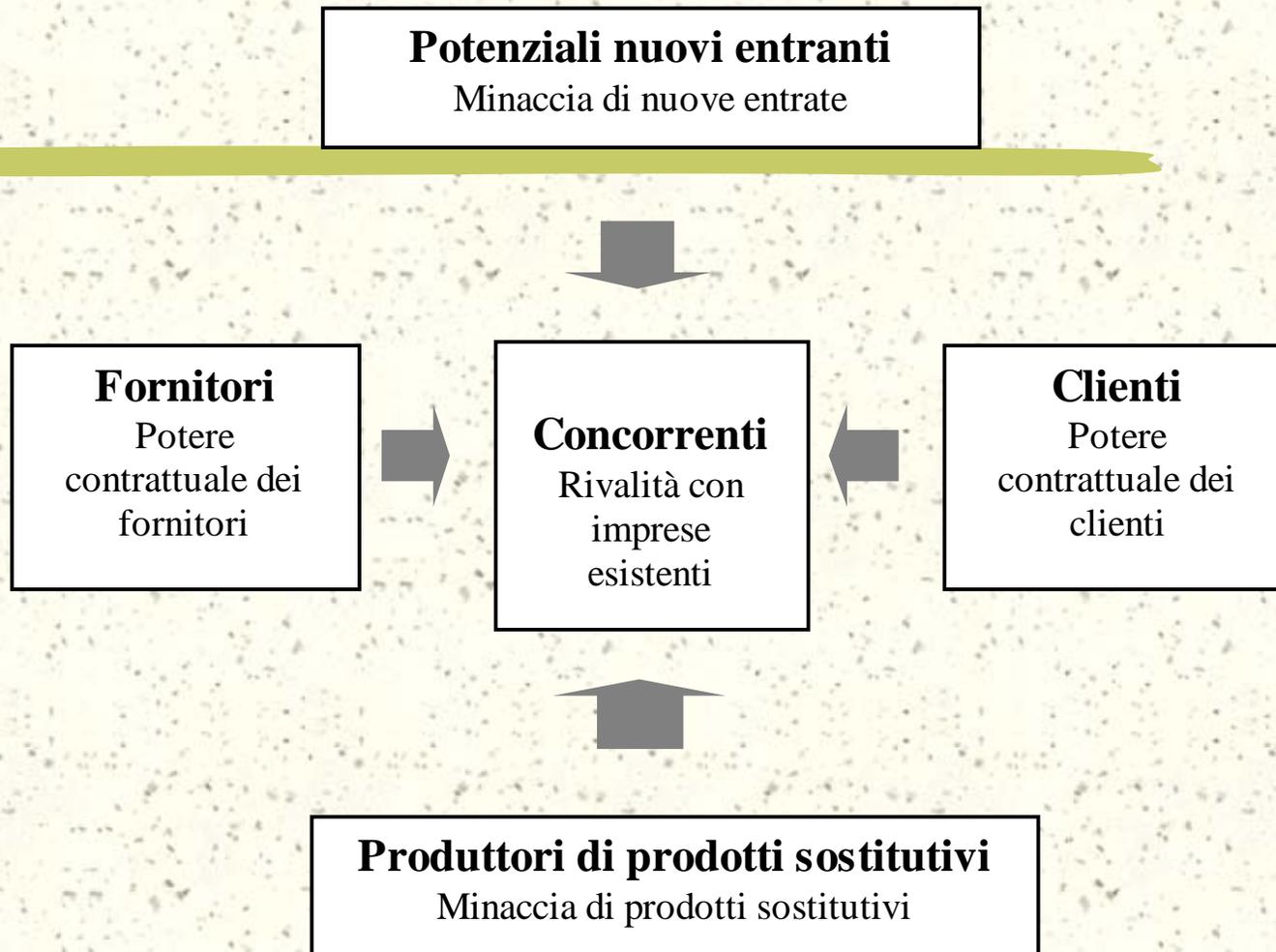
Gli attori del sistema competitivo sono:

- i concorrenti;
- i fornitori;
- i clienti;
- i produttori di prodotti sostitutivi;
- i potenziali nuovi entranti.



Ad essi si connettono le cinque forze della concorrenza:

- l'intensità della competizione tra concorrenti;
- il potere contrattuale dei fornitori;
- il potere contrattuale dei clienti;
- la minaccia dei prodotti sostitutivi;
- la minaccia di nuove entrate nel settore.



Intensità della concorrenza tra le imprese

È la variabile più rilevante nel determinarne la redditività e, dunque, l'attrattività con una relazione di proporzionalità inversa.

L'intensità della concorrenza dipende dal concorso di più fattori, tra cui:

- il grado di concentrazione dell'offerta;
- la struttura di costo delle imprese;
- la differenziazione dell'offerta;
- le barriere all'uscita.



Potere contrattuale dei fornitori e dei clienti

I fornitori, se contrattualmente forti, potrebbero spingere nella direzione di: aumento dei prezzi, riduzione tempi dilazione pagamento, allungamento tempi consegna, standardizzazione prodotti, ecc.

I clienti, se contrattualmente forti, potrebbero richiedere: riduzione dei prezzi e dei tempi di consegna, dilatazione dei termini di pagamento, miglioramento della qualità, aumento della frequenza delle consegne, ecc.

Favorevoli al potere contrattuale dei fornitori sono:

- ⇒ un mercato di fornitura formato da poche imprese;
- ⇒ la limitata disponibilità di prodotti sostitutivi ai loro;
- ⇒ la frammentazione e la piccola dimensione delle imprese acquirenti;
- ⇒ un ruolo primario dei beni e servizi offerti nella costruzione della qualità del prodotto dell'acquirente,
- ⇒ ecc.

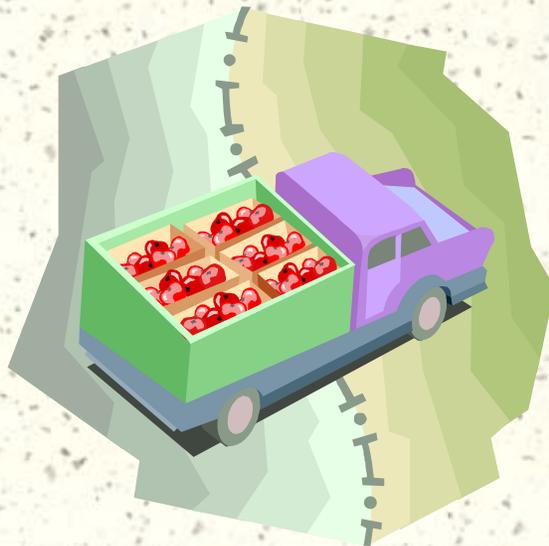


Favorevoli al potere contrattuale dei clienti sono:

- ⇒ la concentrazione del mercato di acquisto (pochi grandi clienti a fronte di un'offerta numerosa e frazionata);
- ⇒ la disponibilità di prodotti sostitutivi a quelli offerti dalle imprese del settore;
- ⇒ la standardizzazione dei prodotti offerti;
- ⇒ la trasparenza del mercato, unitamente alla conoscenza dei costi sopportati dalle imprese produttrici.

I prodotti sostitutivi

La presenza di prodotti sostitutivi tende a rendere elastica la domanda rispetto al prezzo.



Le potenziali nuove entrate nel settore

La sua redditività ed attrattività dipendono anche (e non poco) dalle difficoltà che imprese, fino a quel momento esterne al settore, devono affrontare entrarvi.



Le barriere all'entrata possono essere rappresentate da:

- ⇒ fabbisogni di competenze altamente specialistiche;
- ⇒ fabbisogni di rilevanti risorse finanziarie;
- ⇒ vincoli governativi e legali;
- ⇒ requisiti dimensionali minimi per competere;
- ⇒ costi di riconversione dalla attuale attività, ed altre ancora.



Il modello delle "cinque forze" di Porter si basa sul presupposto che tra gli attori presenti nel sistema competitivo si instaurino unicamente (o prevalentemente) rapporti di tipo conflittuale in un confronto che si configura come un "gioco a somma zero".

Tale impostazione conserva tuttora la sua validità, ma la conflittualità in numerosi ambiti competitivi tende ad essere temperata (quando non sostituita) da rapporti di collaborazione i quali puntano alla creazione di maggior valore.





Un approccio fondato sulla co-produzione e sulla mutualità dei benefici per gli attori del sistema competitivo dovrebbe condurre alla produzione di un valore che, nell'ottica dell'intero sistema economico, è quali-quantitativamente superiore.

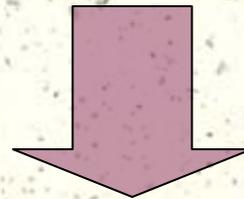
Modello delle fonti del vantaggio collaborativo

- ⇒ alleanze strategiche con le imprese concorrenti;
- ⇒ accordi di *partnership* con i fornitori;
- ⇒ accordi di *partnership* con i clienti;
- ⇒ alleanze di diversificazione con produttori di beni o servizi complementari e sostitutivi;
- ⇒ alleanze di diversificazione con imprese operanti in altri settori.



Il dinamismo aziendale

- # Se l'impresa vuole mantenere intatta la sua vitalità deve dimostrarsi "dinamica"

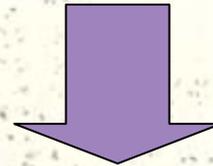


Deve adeguarsi al continuo cambiamento in atto nell'ambiente

Sopravvivenza ed equilibrio



Il sistema d'impresa per poter sopravvivere deve raggiungere e mantenere posizioni di equilibrio



Equilibrio dinamico

LA DIMENSIONE DELL'IMPRESA

Accezione priva di valenza assoluta: ha significato solo se rapportata ad adeguati termini di paragone, di validità limitata ai contesti in cui l'impresa opera.

Il concetto di dimensione ha implicito quello di relazione: necessaria ricerca di dati comparabili.

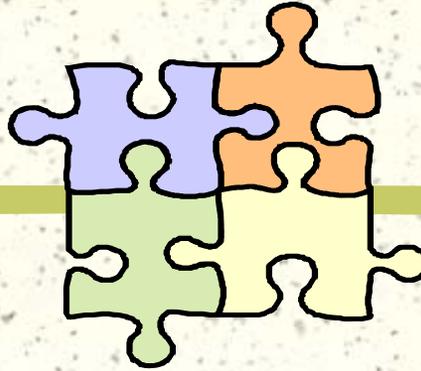


Apprezzamento della dimensione aziendale in relazione a:

differenziata
complessità
coordinazioni
interne

caratteri
settore
appartenenza

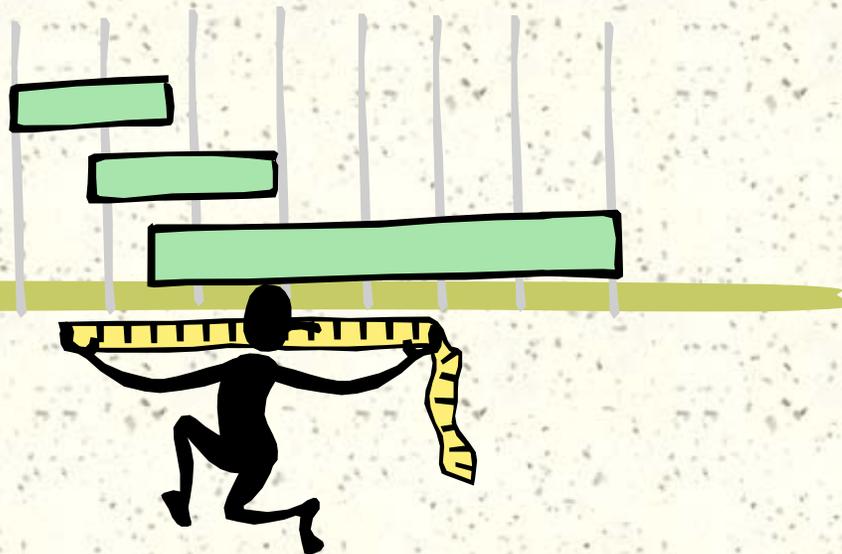
Non è soddisfacente la considerazione di singoli parametri di tipo economico-tecnico, finanziario o di mercato.



Economico-tecnico (numero dipendenti o volume impianti): non hanno significato univoco tra settori, non sono adeguati ad esprimere le dimensioni di aziende bancarie o assicurative.

Finanziario (entità del capitale proprio o del capitale investito): non sempre attendibili, visto che il fabbisogno di mezzi monetari è diverso tra settori.

Mercato (quota posseduta o fatturato): hanno valore relativo, essendo legati alle differenziate condizioni di ambiente (capacità assorbimento, modalità formazione prezzo).



Necessario utilizzo coordinato dei parametri più significativi in relazione allo specifico settore di appartenenza.



La studio della dimensione dell'impresa serve a:

- ⊕ pervenire alla corretta valutazione della dimensione di economia normale;
- ⊕ scegliere la dimensione che consenta il conseguimento e la conservazione di condizioni di dinamico equilibrio economico e finanziario
- ⊕ avviare un processo di mutamento dimensionale.

La variazione della dimensione aziendale è per sua natura connessa ad inevitabili mutamenti nella struttura dell'impresa.

Tale variazione, per i suoi profondi effetti, deve essere oggetto di attenta pianificazione nella quale siano esplicitati gli obiettivi da raggiungere, ponderati in ragione delle prevedibili **economie e diseconomie di scala.**

Un processo di crescita non ha la stessa influenza sui costi, alcuni costanti, altri variabili.

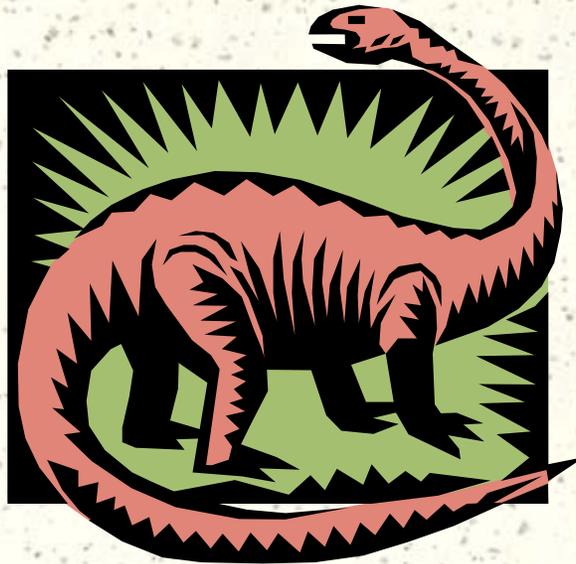
Le economie di scala sono:

- interne: grazie alla più contenuta incidenza dei costi costanti sulla maggiore produzione;
- esterne: per effetto di migliori condizioni nell'acquisizione dei fattori sul mercato.



Le diseconomie di scala sono dovute ad effetti negativi della maggiore dimensione sull'impresa:

- notevoli elementi di rigidità,
- difficoltà più accentuate nel controllo e nella gestione del processo economico-produttivo.



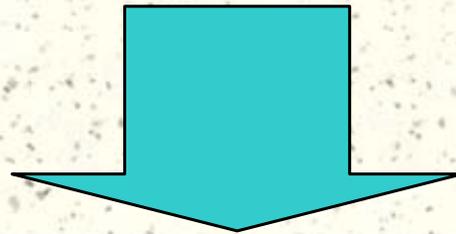
Valutare la misura di economie e diseconomie di scala è tutt'altro che agevole.

L'errore può consistere nel ponderare l'opportunità di un ampliamento sulla base del confronto tra costi e ricavi suppletivi.





L'incremento dimensionale porta alla mutazione delle coordinazioni economiche preesistenti



Basare le scelte sul confronto tra costi e ricavi totali originari e costi e ricavi totali prevedibili a seguito della variazione dimensionale



Tali decisioni, come afferma De Minico, «devono essere illuminate da considerazioni che investano il problema del reddito nel suo complesso, e non possono giammai essere risolte da apprezzamenti che mirino a frazionare l'unità della gestione».