



Esame economia e gestione delle imprese

Economia e gestione delle imprese (Università di Bologna)



Scansiona per aprire su Studocu

ECONOMIA E GESTIONE DELLE IMPRESE

Indice argomenti:

- **Le teorie dell'impresa: neoclassica, dell'agenzia, degli stakeholder, evoluzionista**
- **Impresa e forme istituzionali**
- **Strategia d'impresa**
- **Definizione di business e modello di Abell**
- **Analisi di settore e modello della concorrenza allargata**

Teoria Neoclassica (dell'equilibrio economico parziale e generale): in vigore fino agli anni '70. In tale, si dice che l'impresa non esiste; si basa sul mercato (luogo di incontro tra domanda e offerta, dove avvengono gli scambi) e ne spiega il funzionamento.

In questa teoria sembra che tutto si basi sul prezzo ("invisible hand").

I fondamenti di questa teoria:

1. I mercati operano in condizioni di **concorrenza perfetta** (situazione in cui tutte le imprese sono uguali) → in questa situazione i profitti sono uguali a 0; è un modello ideale.
2. In questo modello l'informazione delle aziende è uguale per tutte. Ne deriva che quindi non ci sia progresso tecnico.
3. Gli agenti di questo modello sono razionali: tutte le informazioni sono sempre disponibili e si conoscono tutte le alternative disponibili; il soggetto ottimizza e massimizza le sue risorse, ottenendo l'ottimo da tutto- > risulta irrealizzabile nella realtà, perché l'uomo opera nella incertezza e incompletezza → ("bounded rationality").

In questa teoria si studia lo scambio, non la produzione in quanto non può esserci progresso tecnico; il profitto tende a 0 perché ci sono N (tendenti a infinite) imprese.

$$Y = f(x) \rightarrow \text{output} = f(\text{input}), \text{dove } f \text{ è l'impresa.}$$

$$\text{Profitto} = \text{Ricavi (prezzo del prodotto} \times \text{quantità venduta)} - \text{Costi}$$

Negli anni '30 l'economista Coase pone due quesiti fondamentali:

1. Perché le imprese esistono?
2. Che cos'è un'impresa e qual è la sua natura?

Smantella la teoria economica neoclassica, perché si rende conto della sua irrealizzabilità.

Teoria dei costi di transazione ("transaction cost economics theory") → spiega che ci sono dei costi nel fare scambi sul mercato, illustra come alle volte il mercato è più costoso di quel che dovrebbe (=pago troppo un prodotto che non vale il suo prezzo). Coase studia gli scambi ma critica della teoria neoclassica la non analisi delle imprese. Inoltre, sostiene che il mercato non sempre è perfetto.

Prima risposta: dice che le imprese esistono in risposta alle imperfezioni del mercato (i costi di transazione).

Un'altra visione è che l'impresa risulta come uno spazio di creazione di valore e innovazione.

Seconda risposta: l'impresa serve per coordinare ed organizzare gli agenti che la compongono. Le decisioni di coordinamento possono essere:

1. Make or buy decision (quando le cose non si possono fare nel mercato, le può fare direttamente l'impresa stessa).
2. Boundary decisions

Le transazioni di mercato possono risultare troppo costose (motivi di fallimento/inefficienza del mercato):

- Capire se il prezzo di un prodotto è corretto o costoso
- I costi negoziazione e conclusione di contratti è troppo costosa
- Costi legati all'incertezza (ipotizzare l'esistenza di offerte migliori, ipotizzare l'abbassamento di efficienza del prodotto)

In presenza di questi casi l'impresa opterà per l'opzione MAKE, produrre ciò di cui ha bisogno.

L'impresa è la risposta al fallimento del mercato per gestire le transazioni, che si verifica a causa dell'incertezza, della razionalità ed informazione limitata e dall'opportunismo delle parti.

Teoria dell'agenzia -> Secondo questa teoria l'impresa esiste come un insieme di contratti. Introduce e formalizza analiticamente il concetto di asimmetria formativa (la critica alla simmetria informativa, cioè le parti che possiedono le stesse informazioni). → "lemons market": auto usate in USA, pago troppo per un prodotto di cui non conosco la reale qualità.

L'asimmetria informativa in azienda:

- Informazione nascosta: adverse selection -> si nasconde la qualità del prodotto
- Azioni nascoste: moral hazard -> non so se le azioni compiute sono fatti bene o no.

La relazione di agenzia si instaura, in una azienda, tra il proprietario e i suoi manager (agenti/dipendenti). Gli obiettivi tra i due sono diversi: il proprietario vuole il miglior profitto possibile; il manager vuole il ricavo, vuole cioè guadagnare molto, ma solamente legato al suo stipendio. Ci sono situazioni in cui lo stipendio del manager è legato al profitto dell'azienda (lui guadagna di più se l'azienda guadagna di più).

Spesso chi gestisce le operazioni aziendali ha più informazioni della proprietà, e spesso la proprietà non sa se il manager sta facendo bene o meno.

Perché questo rapporto di agenzia non sia squilibrato ci sono degli incentivi, che hanno quindi dei costi:

- Costi di controllo dell'agente, costi per incentivare l'agente
- Costi di obbligazione: si sostengono per evitare che l'agente leda gli interessi dell'impresa (per es. un rappresentante che sia monomandatario, quindi che venda solo per una azienda, e che quindi venda di più per quella azienda costa molto di più)
- Perdita residuale: costi dovuti all'azione dell'agente, che non rispecchierà mai le aspettative.

Teoria degli stakeholder -> Gli stakeholder (soggetti o istituzioni) sono coloro che hanno interessi legati all'attività di un'impresa e che per manifestarlo possono influenzare l'impresa e i suoi risultati, ma a loro volta possono essere influenzati (es. se una impresa apre di fianco ad una scuola ci sarà un maggiore inquinamento). Possono essere coinvolti direttamente (consumatori) o indirettamente.

Esistono due categorie di stakeholder:

- primari: soggetti con cui l'impresa ha una relazione continuativa, spesso formalizzata da un contratto (es. il dipendente di una azienda, c'è una influenza continua fra i due; il cliente, i fornitori...). Il rapporto con questi soggetti deve essere costruttivo e positivo; se così non dovesse essere si rischia il danneggiamento dell'attività.
- secondari: hanno un rapporto indiretto e non continuativo (es. i mass media, l'università, i centri di ricerca; ad esempio, formando degli studenti che poi lavoreranno per l'azienda).

Questa teoria conduce a considerazioni differenti a seconda della modalità con la quale viene adottata:

- in termini normativi: definisce la funzione dell'impresa partendo dalla considerazione che gli stakeholder sono portatori di interessi nei suoi confronti; questi interessi devono essere tenuti in considerazione, e perciò la modalità gestionale non terrà solamente conto degli interessi della proprietà.
- in termini descrittivi: descrive le imprese come sistema di interessi comuni o concorrenti
- come teoria strumentale: descrive determinate modalità di gestione degli stakeholder rispetto al raggiungimento degli obiettivi dell'impresa.
- come teoria manageriale: sottolinea la funzione dello stakeholder management, non tanto sulle capacità di predire i risultati di determinati rapporti con i suoi stakeholder, quanto piuttosto sul processo di gestione di queste relazioni.

Teoria evoluzionista ("evolutionary economics")

Prende spunto dalla teoria di Darwin, dall'idea che "sopravvive chi si adatta"; secondo questa teoria le organizzazioni che si adattano meglio al loro ecosistema saranno anche le più forti. In questo senso l'impresa è un soggetto che si adatta attraverso l'apprendimento e la sperimentazione, per cercare il cambiamento necessario alla loro sopravvivenza. È legata all'innovazione.

L'impresa crea un vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza attraverso il cambiamento che lei stessa attua; è un attore attivo, agisce per portare il cambiamento.

Secondo questa teoria l'impresa non è qualcosa di immutato, l'impresa cambia; è fatta da un insieme di regole (routine, risorse...) che si modificano in funzione degli obiettivi.

L'impresa, quindi, deve essere coerente con sé stessa e con il suo ambiente; le imprese devono differenziarsi le una dalle altre. La teoria spiega le logiche con le quali le imprese evolvono e si trasformano e come spesso cambiano la attività principale stessa ("la Nokia produceva carta").

Le imprese hanno bisogno di imparare e questo apprendimento ha delle caratteristiche:

- cumulativo: si somma e stratifica
- avviene a livello organizzativo: deve essere l'organizzazione ad imparare, non interessa il singolo, ma la somma di tutte le competenze; sono necessari dei codici e procedure condivise da tutti
- è legato a delle routine statiche e dinamiche: le routine devono essere comportamenti automatici, fondamentali all'interno di una organizzazione, per automatizzare e velocizzare i processi (routine statiche); quando invece si impara, si consolida il comportamento si ha una routine dinamica, che deve arrivare ad essere statica.

Una routine può essere codificata o incodificabile: una routine codificabile è fatta da precise azioni, il problema è che tutto ciò che è codificato è imitabile; mentre una conoscenza non codificabile si acquisisce vedendo fare una determinata cosa, senza bisogno di regole precise (es. andare in bici, nuotare). Una conoscenza non codificabile è più difficilmente trasferibile, perché va vissuta sul campo. Nelle aziende è molto complesso imitare, in quanto le innovazioni sono date da conoscenze di team interi, che sommano le conoscenze.

CONCETTO DI IMPRESA

Un'impresa è un sistema aperto e dinamico (deve interagire con l'ambiente esterno e perseguire l'innovazione), è un'istituzione economica, che utilizza risorse umane (lavoro manuale e intellettuale) e capitali (fisici e/o finanziari) collegati, finalizzati all'ottenimento di prodotti e/o servizi e alla loro offerta sul mercato.

L'impresa opera con altri sistemi (mercato e ambiente esterno) e con essi deve interagire, dipendendo in parte da essi.

L'impresa è una attività che si definisce indirettamente in base alla nozione di imprenditore —> l'impresa è un'attività economica organizzata dall'imprenditore al fine della produzione e dello scambio dei beni o servizi.

Impresa: organizzazione economica che mediante l'impiego di un complesso differenziato di risorse, svolge processi di acquisizione e di produzione di beni o servizi, di scambio con entità esterne, col fine di conseguimento di un reddito.

Gli elementi fondanti di un'impresa:

1. Presenza di un'**organizzazione**
2. Svolgimento di **processi di produzione**
3. Relazioni **di scambio con entità esterne**
4. Finalità di **produrre reddito**

Azienda e impresa sono due concetti diversi ma correlati: l'azienda è l'insieme di risorse che ci sono nella "scatola azienda", organizzate dall'imprenditore per svolgere l'impresa, concetto che si riferisce all'attività economica stessa (svolgibile grazie all'esistenza dell'azienda).

L'impresa deve essere vista in un'ottica sistemica, in quanto formata da elementi interdipendenti, ciascuno dei quali deve svolgere una funzione precisa. Può essere classificata in 3 sistemi diversi:

- **Sistema aperto:** l'impresa deve avere dei confini permeabili, cioè deve esserci uno scambio con l'esterno, per ottenere input (risorse, conoscenze), necessari per ottenere l'output (prodotto finito), che a sua volta dovrà uscire dai confini dell'azienda (entrare nel mercato). Bisogna sottolineare che i sistemi (macroambiente, settore, mercato ecc...) con cui si relaziona l'azienda sono in grado di influenzarla.
- **Sistema sociotecnico:** l'impresa è un sistema sociale che utilizza delle tecniche (mezzi di produzione) e nel quale operano risorse umane, che devono essere scarse (cioè in disponibilità limitata -> es. Steve Jobs, tecniche innovative), ed organizzate e finalizzate al profitto. Nell'azienda sono quindi presenti un'organizzazione del lavoro umano e un'organizzazione tecnica relativa alle tecnologie.
- **Sistema cognitivo:** la ricchezza delle imprese sta nelle risorse immateriali e intangibili: idea/know-how, strategia, brand, reputazione, ad esempio con i clienti o i fornitori, la capacità di innovazione e la conoscenza. In quest'ottica l'impresa è vista come un sistema di conoscenze volto a produrre nuove conoscenze. La conoscenza si può trovare in modo diretto nella routine (osservazione diretta, logica del "learning by doing"); e in modo indiretto attraverso la professionalità dell'individuo che opera all'interno della stessa organizzazione (es. CV).

Le teorie sulle finalità imprenditoriali:

1. **Teoria della massimizzazione del profitto:** teoria per cui gli imprenditori attuano comportamenti orientati alla massimizzazione del profitto. L'imprenditore intende ottenere risultati positivi nel lungo periodo: per questo l'obiettivo di massimizzazione del reddito potrebbe essere accantonato nel breve periodo (ad esempio per consentire con una vendita a costi ribassati di far conoscere il proprio prodotto a più clienti). Questo porterà ad:
 - Assicurare la remunerazione dei fattori produttivi
 - Garantire la sopravvivenza dell'azienda
 - Contenere la copertura del costo di capitali investiti
2. **Sopravvivenza dell'impresa:** questa teoria si aggancia alla teoria dell'agenzia -> il manager ha un contratto, e per avere uno stipendio ha bisogno che l'azienda rimanga nel mercato, quindi la teoria sostiene che sono i manager in primis a volere la sopravvivenza della azienda. I manager diversamente dai proprietari si preoccupano della sopravvivenza dell'azienda prima che della massimizzazione del profitto. Il profitto è visto come un mezzo per rafforzare la struttura patrimoniale dell'impresa e vengono evitate quelle attività che possono risultare dannose per l'azienda.

Il raggiungimento della massima sicurezza per un'impresa è dato da: posizione di mercato, tasso di innovazione, risorse fisiche e risorse finanziarie.

3. **Creazione e diffusione del valore economico:** teoria per cui la finalità non è la redditività nel breve periodo, bensì si vuole far crescere il valore economico dell'azienda nel tempo. L'attenzione dell'imprenditore è rivolta ad aumentare il valore delle quote dell'azienda. Questo fine risponde agli obiettivi sia della proprietà sia del management.
4. **Sviluppo dimensionale dell'impresa:** espansione dell'impresa secondo i valori di fatturato e di numero di dipendenti. Secondo questa teoria la dimensione dell'azienda dà maggiore stabilità o prestigio.
5. **Massimizzazione sociale del profitto:** se guardiamo solo alla massimizzazione del profitto facciamo un errore; bisogna guardare ai vincoli sociali.
6. **Conseguimento del successo sociale:** è una prospettiva moderna -> l'imprenditore ricerca il riconoscimento all'interno della sua comunità di riferimento, riconducibile a tre motivazioni: reddito, posizione sociale e potere. L'imprenditore mette quindi l'accento su delle variabili etiche legate alla sua attività ("business ethics").

FORME ISTITUZIONALI DI IMPRESA

- **Impresa cooperativa:** sono le imprese in cui i partecipanti sono accomunati da obiettivi medesimi, e vi è un rapporto diretto fra i soci e la formazione del capitale.
- **Impresa manageriale:** c'è una scissione tra proprietà e management; è gestita dal management.
- **Impresa capitalistica:** l'imprenditore è anche il capitalista (detiene tutti i capitali), ed esso è solitamente anche il manager principale, e in quanto tale, gestore diretto dell'attività produttiva.
- **Impresa post manageriale:** il manager partecipa ai risultati aziendali; è caratterizzata dalla co gestione delle risorse e diretta partecipazione di datori di lavoro e lavoratori ai risultati aziendali.
- **Organizzazione non profit:** il fine non è l'ottenimento del profitto, ma l'ottenimento di risultati socialmente utili; queste aziende devono auto finanziarsi.

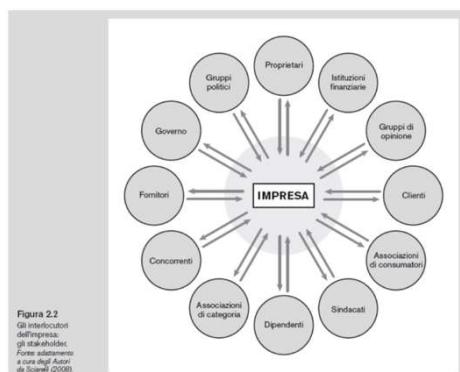
Un'evoluzione nella teoria dell'impresa è il passaggio dalla visione imprenditoriale a quella sociale dell'impresa stessa. Un'impresa non può essere vista esclusivamente come un'iniziativa imprenditoriale (che quindi persegue finalità economiche), ma deve integrare la finalità di rilevanza sociale.

Imprenditore è la figura predominante, egli svolge un'attività di coordinamento tra più soggetti, gli stakeholder, i quali svolgono un ruolo di condizionamento, e sono allora volta condizionati dall'attività di impresa. Il numero e la natura degli stakeholder possono variare, gestione assume grande importanza nell'ambito del generale andamento positivo dell'impresa.

Gli stakeholder possono essere suddivisi in gruppi:

- Supportive: stakeholder "amichevoli", da cui si può ottenere un sostegno all'attività dell'impresa
- Non supportive: stakeholder che ostacolano il raggiungimento degli obiettivi
- Stakeholder non orientati: sono misti, prendono posizione diversa a seconda dei casi
- Marginali: non sono particolarmente influenti

A seconda della categoria di stakeholder in oggetto possono essere adottate differenti strategie di impresa:



Tipologia di rapporti strategici con gli stakeholder



“L’essenza della strategia è vivere o morire”.

Una definizione di strategia è: **insieme integrato** di decisioni volte a costruire un **vantaggio competitivo sostenibile nel lungo periodo**.

Insieme integrato: ogni decisione dipende dalle precedenti e condiziona quelle successive; soprattutto significa anche che le decisioni devono essere tra loro coerenti.

Vantaggio competitivo: il contesto in cui opera l’impresa è caratterizzato dalla presenza di attori che possono aver obiettivi che vanno ad ostacolare quelli dell’impresa; non sempre si ha la possibilità di fare quello che si ritiene più opportuno

Sostenibile nel lungo periodo: affinché un’impresa possa dirsi migliore degli altri, deve esistere una continuità in questa bravura; un’impresa deve andare meglio delle altre per il lungo periodo. Il vantaggio competitivo inoltre deve persistere e resistere ai tentativi di imitazione dalle altre imprese.

La strategia è la responsabile del successo. Per analizzare il successo di una impresa bisogna analizzare: obiettivi, comprensione dell’ambiente, valutazione risorse e implementazione. Ogni strategia si può analizzare studiando i blocchi -> obiettivi a lungo termine; profonda conoscenza dell’ambiente competitivo; valutazione oggettiva delle risorse.

	MADONNA	GEN. GIAP E ESERCITO VIETNAMITA	BILL CLINTON E TONY BLAIR
OBIETTIVI	Ferrea volontà di entrare nel mondo dello spettacolo	Riunificazione del Vietnam sotto un governo comunista.	Potere politico.
COMPRENSIONE DELL’AMBIENTE	Identificare trend emergenti nella cultura popolare. Utilizzare richiami sessuali. Comprendere il funzionamento dei canali distributivi dello “showbiz”.	Profonda conoscenza del territorio. Conoscenza del sistema politico americano.	Riguardo all’opinione pubblica. Riconoscere gli aspetti strategici del sistema elettorale.
VALUTAZIONE RISORSE	Riconoscere i limiti di talento. Puntare sulla capacità di auto promozione, gestione delle relazioni e miglioramento dell’immagine.	Riconoscere le debolezze sul piano economico e militare, nonché dei punti di forza su quello politico.	Sfruttamento del vigore giovanile, forti capacità di comunicazione e di identificazione con problemi e valori popolari.
IMPLEMENTAZIONE	Disponibilità al duro lavoro. Disciplina. Attenzione per i dettagli esasperata. Leadership.	Stretto controllo. Impegno a lungo. Propaganda efficace. Leadership.	Abilità nello stringere alleanze. Affidarsi a consiglieri e collaboratori di talento.

Evoluzione della strategia d’impresa

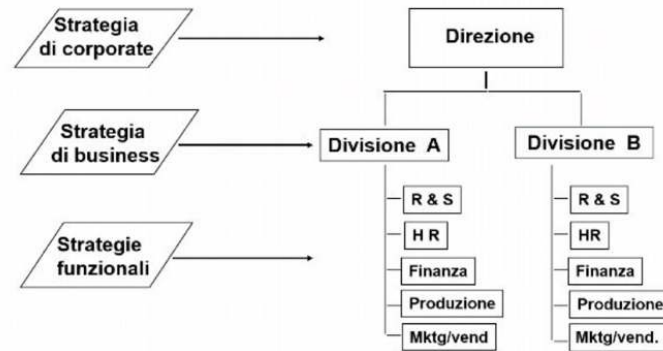
La pianificazione aziendale (anni ’50-’60), per coordinare le singole decisioni di investimento e pianificazione dello sviluppo aziendale, focalizzandosi su prodotti/ mercati di interesse. Questa porta alla diversificazione, creazione di nuovi prodotti che permettono l’entrata in nuovi mercati (es. Virgin -> radio, palestra, aereo). La crescita è strutturata da un piano.

Negli anni ’70 la pianificazione non è sufficiente, e si passa alla direzione aziendale: serve capire sia come allocare le risorse sia creare delle strategie a 360 gradi. Si fa un focus sul posizionamento delle imprese sui mercati in relazione ai concorrenti, e sulla massimizzazione del potenziale reddituale.

Negli anni ’70 si ha una visione dell’impresa basata sull’esterno, quindi si valutava solo l’ambiente (competitors, clienti, fornitori); mentre dagli anni ’90 si comincia a guardare anche l’interno dell’impresa con una “Resource based view” (punti di forza e debolezza, vantaggi interni...). La strategia da coerenza all’ambiente interno, relazionato a quello esterne; permette la creazione di un piano coerente.

I nuovi trend strategici sono legati all’innovazione tecnologica: attenzione alla tecnologia e innovazione; strategie “blue ocean” (spazio di mercato senza concorrenza), corporate social responsibility (etica e sostenibilità aziendale), circular economy (idea di creazione di un loop economico-> riciclo, riuso...).

Strategia e struttura organizzativa



SWOT

È l'acronimo di Strength/Punti di forza (ambiente interno), Weaknesses/ Debolezze (ambiente interno), Opportunities/ Opportunità (ambiente esterno), Threats/ Minacce (ambiente esterno). Il problema dell'analisi swot è l'arbitrarietà dei vari punti.

ESEMPIO INEFFICACIA SWOT

NEGLI ANNI '80 NASCE PEPSI, CHE SUL MERCATO, GRAZIE A DEI BLIND TESTS, ERA PREFERITA RISPETTO A COCA COLA. PEPSI INIZIA A SVILUPPARE SPOT MOLTO INNOVATIVI, GIOVANILI E DI TENDENZA (CON MICHAEL JACKSON, MADONNA...) UTILIZZANDO CONCETTI DI PUNTA COME "THE CHOICE OF A NEW GENERATION" O "A GENERATION AHEAD". CONTEMPORANEAMENTE COCA COLA SI PIAZZA SUL MERCATO CON SPOT PIÙ RASSICURANTI E FAMILIARI, MENO ACCATTIVANTI PER I GIOVANI. COCA COLA VUOLE MODERNIZZARSI, PER RISPONDERE A PEPSI, E DOPO AVER CAPITO CHE PEPSI PIACEVA DI PIÙ IN QUANTO PIÙ DOLCE, COCA COLA INVENTA "NEW COKE"; QUESTO PROVOCA DUE REAZIONI: DA UNA PARTE I CONSUMATORI TRADIZIONALISTI CHE SI DISPERANO PER LA FINE DI COCA COLA E DALL'ALTRA I GIOVANI CONSUMATORI CHE CAPISCONO LA MOSSA DI IMITAZIONE E DERIDONO COCA COLA. IL CEO DI COCA COLA ALLORA DECIDE DI UTILIZZARE L'ANALISI SWOT -> SI CHIEDE SE IL FATTO CHE COCA COLA NON AVESSE MAI CAMBIATO LA RICETTA FOSSE UN PUNTO DI FORZA O DI DEBOLEZZA. A QUESTA DOMANDA NON C'È RISPOSTA, IN QUANTO DIPENDE DAI PUNTI DI VISTA

Definire un business significa definire la/le attività in cui l'impresa opera o in cui vuole operare -> è necessario generare valore per la clientela (che significa pagare un prezzo corretto per un determinato prodotto). La definizione del business rappresenta il primo passo per l'elaborazione dell'impianto strategico complessivo dell'impresa e costituisce spesso il presupposto per valutare la sua capacità di generare valore.

Le differenze fra settore e business: in passato si pensava che la performance delle aziende dipendesse dalla sua strategia, e si pensava che questa fosse legata solo a settore in cui l'azienda operava (industrial organisation -> scuola di pensiero che studia il settore).

Il settore è molto più ampio del business, un settore può contenere tanti business. Ad esempio, settore alimentare: business del prodotto fresco, b. del prodotto pronto, b. del prodotto surgelato ecc...



È importante fare una business definition non solamente in fase di startup, ma anche in quei momenti nei quali si rendono necessarie delle modifiche comportamentali dell'azienda, ad esempio:

- Al lancio di un nuovo prodotto
- Al riposizionamento di un vecchio prodotto
- Eliminazione di un prodotto
- Vendita di un prodotto a nuovi clienti

Lo schema per definire un business è stato sviluppato da Abell, e attraverso di esso si descrivono i business, cioè gli ambiti nei quali si svolgono le attività, usando un modello tridimensionale che risponde a tre domande:

1. **Chi** deve essere servito? → analisi della clientela
I clienti vengono studiati in gruppi di analisi: vengono raggruppati per fattori comuni ad esempio età, stile di vita, possibilità economiche ecc..
2. **Che cosa** desiderano i clienti? → le funzioni svolte per i clienti identificano i bisogni dei clienti, soddisfatti per mezzo di beni e servizi prodotti.
3. **Come** posso soddisfare i bisogni dei clienti? → modalità e tecnologie per soddisfare i bisogni della clientela.

Figura 3.1 Le dimensioni per la definizione del business.
Fonte: Adattato da Abell, 1986.

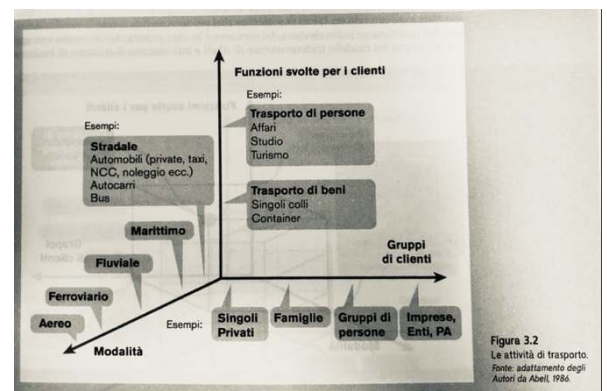
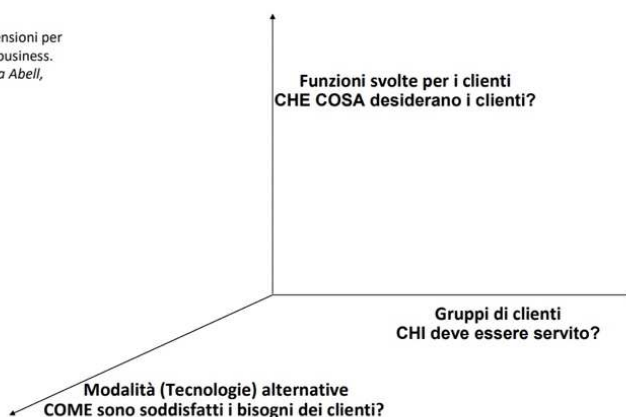


Figura 3.2 Le attività di trasporto.
Fonte: adattamento degli Autori da Abell, 1986.

La definizione del business si basa sulle tre dimensioni:

1. **I clienti:** generalmente vengono individuati gruppi di clienti in base a diversi fattori e criteri di identità:
 - Aree geografiche
 - Caratteristiche demografiche (età, genere, dimensione famiglie)
 - Categorie socio-economiche (reddito, occupazione, livello di scolarizzazione..)
 - Profili psicologici (stili di vita, atteggiamento verso una data realtà..)
 - Comportamenti di acquisto, consumo e utilizzo (grado di utilizzo dei prodotti/servizi; grado di fedeltà alla marca)
 - Sensibilità alle variabili (prezzo pubblicità, qualità, promozione)

B2B -> Business to Business, vendita dal business ad altro business (Barilla per Coop)

B2C -> Business to Consumer, vendita dal business al cliente (Coop per client)

In alcuni casi i criteri di divisione hanno meno senso che in altri -> ragionare per settori è sbagliato, bisogna ragionare per business.

2. **Funzioni svolte per i clienti:** sono i bisogni, le esigenze dei gruppi di clienti. Si devono valutare i principali:

1. bisogni che l'uso del prodotto/servizio soddisfa;
2. vantaggi derivanti dall'uso del prodotto/servizio;
3. utilizzi del prodotto/servizio da parte del cliente.

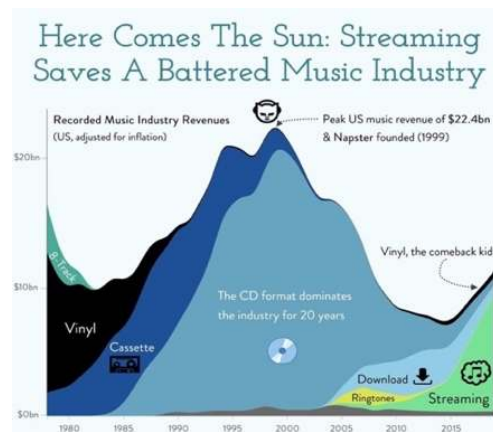
Le funzioni non vanno confuse con le modalità con cui esse si realizzano, né tantomeno con i benefici percepiti dal cliente

ES. Lettore di musica digitale:

1. Funzione di ascolto di musica per svago;
2. Modalità/tecnologia cioè il lettore mp3;
3. Benefici/attributi del prodotto quali lo spazio di archiviazione, il design del prodotto, la qualità del suono.

Il cliente è mosso dal bisogno, non dal prodotto che lo soddisfa -> voglio ascoltare la musica = compro un Ipod. Oppure, non ho bisogno del cinema ma di intrattenermi.

TABELLA 3.1 Fattori utili per la definizione dei gruppi di clienti		
Fattori	Consumatori finali (B2C)	Altre imprese (B2B)
Geografici	Regione, clima, densità, dimensioni, centro abitato.	Profilo paese, caratteristiche climatiche, infrastrutture.
Demografici	Età, genere, dimensioni della famiglia.	Settori industriali, dimensione e numerosità dei clienti, nazionalità dei clienti.
Socio-economici/strutturali	Reddito, educazione, occupazione, classe sociale.	Grado di maturità del settore del cliente: crescita, stabilità, declino; concentrazione della domanda.
Psicologici, psicografici (stili di vita)/stili gestionali	Personalità: atteggiamenti verso una data realtà (es.: pulizia della casa, pulizia personale, moda ecc.).	Processo di acquisto (burocratico, semplice, complesso), accentrato/decentramento delle decisioni di acquisto.
Comportamenti di acquisto, consumo e utilizzo	Grado di utilizzo dei prodotti/servizi (forte, medio, basso), benefici ricercati (status, economie, comfort ecc.), grado di fedeltà alla marca, grado di fedeltà al canale distributivo.	Grado di utilizzo dei prodotti/servizi (forte, medio, basso), incidenza sui costi complessivi del cliente, beneficio ricercato (prezzo, servizio, qualità ecc.), grado di fedeltà al fornitore, approccio sistematico/approccio parziale.
Sensibilità alle variabili prezzo, servizio del marketing mix	Sensibilità elevata nei confronti di: pubblicità, qualità, promozione vendite.	Sensibilità nei confronti di: prezzo, servizio, pubblicità, qualità, promozione vendite.



3. **Le modalità:** sono le modalità alternative con cui una determinata funzione può essere svolta/soddisfatta per un gruppo di clienti -> la modalità rappresenta un modo per risolvere il "problema". Queste modalità sono dinamiche, in quanto c'è una continua innovazione delle tecniche, che porta alla continua modifica o sostituzione.

Il business deve essere definito in maniera circoscritta e non generica, per rendere più definito l'ambito di interesse.

PRODOTTO, BUSINESS, SETTORE E MERCATO NEL MODELLO DI ABELL

Il **prodotto** deve essere considerato come la manifestazione fisica (o anche intangibile -> servizio, applicazione) dell'applicazione di una data modalità, al soddisfacimento di un determinato bisogno, per un particolare gruppo di clienti.

Il prodotto è la risposta alle domande Chi?, Che cosa?, Come?.

Il **business** è la scelta di alcuni gruppi di clienti e di loro bisogni correlati, generalmente basato su una modalità scelta per soddisfare i loro bisogni. Il business lo definisce l'impresa chiedendosi quali clienti servire, quale loro bisogno soddisfare e come farlo.

Il **settore** è l'aggregato di più business basati su una sola modalità; si considerano tutti i clienti e tutti i loro bisogni ma accomunati dalla stessa modalità (es. settore del cartone = tutti i produttori di cartone).

Il settore è costituito da tutte le imprese che utilizzano la medesima modalità, indipendentemente dai bisogni che soddisfano e dai gruppi di clienti coinvolti.

Il **mercato** è l'insieme di alcuni bisogni per alcuni gruppi di clienti, utilizzando tutte le modalità disponibili (es. mercato del trasporto merci a livello intercontinentale-> navi, aereo ecc....)

I FATTORI CRITICI DI SUCCESSO (FCS)

Identificare diversi gruppi di clienti e diverse funzioni permette di ottenere sottoinsiemi omogenei di gruppi di clienti e di funzioni che danno vita alla segmentazione. Ciò serve a comprendere le diversità per vincere la competizione.

I **fattori critici di successo** sono elementi da possedere e presidiare per ottenere un vantaggio competitivo rispetto agli altri in un settore.

- Sono variabili oggettive che l'impresa deve conoscere e saper gestire
- Sono quei benefici a cui un gruppo di clienti attribuisce valore prioritario per il soddisfacimento di un proprio bisogno (Cosa vogliono i nostri clienti? Cosa deve fare l'impresa per sopravvivere alla concorrenza?)

ANALISI DI SETTORE

Definizione di settore: gruppo di imprese che produce beni intercambiabili l'uno rispetto all'altro, oppure, gruppo di imprese che globalmente realizzano più business, ma utilizzando una sola modalità.

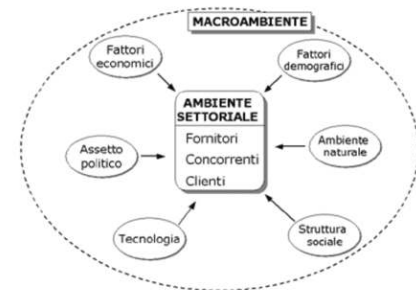
ES. settore dei cereali → modalità: utilizzo dei cereali; gruppi di clienti: vari (divisi per fascia di età, sesso e/o stili di vita); funzioni svolte: alimentazione sana, alimentazione dietetica.

Per anni si è pensato che la redditività di una impresa dipendesse dalle caratteristiche della struttura del settore in cui essa operava (SCP: Structure – Conduct – Performance).

STRUTTURA SETTORIALE → COMPORTAMENTO COMPETITIVO → REDDITIVITÀ

Ci sono due tipi di settori per un'impresa: macro e micro.

Il macro-settore si definisce mettendoci dentro le altre imprese di quel settore e altri fattori classificati come PEST (politiche, economiche, sociali e tecnologiche), che influenzano le condizioni competitive all'interno di un settore. Oggi questi fattori sono chiamati PESTEL (Ethical and Legal).



La redditività di un settore coincide con la capacità di un'impresa di generare profitti all'interno **dell'ambito settoriale** (= relazioni che l'impresa tesse con fornitori, clienti e concorrenti)

I profitti delle imprese dipendono da:

→ **Profitto = Ricavi** (dipendono da: prezzo x quantità; concorrenza; clienti) – **Costo** (dipendono da fornitori; distribuzione del prodotto al cliente).

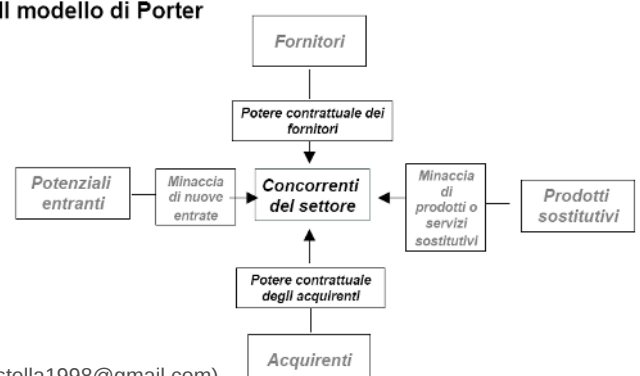
- Valore dei prodotti per i clienti (prezzo che sono disposti a pagare)
- Intensità della concorrenza
- Potere contrattuale relativo dei diversi livelli della catena produttiva (dal fornitore al cliente)

Caratteristiche strutturali	Tipologie di settori			
	Concorrenza perfetta	Oligopolio	Duopolio	Monopolio
Concentrazione	Molte imprese	Alcune imprese	Due imprese	Una impresa
Barriere all'entrata e all'uscita	Nessuna barriera	Barriere significative		Barriere forti
Differenziazione di prodotto	Prodotto omogeneo	Potenziale per la differenziazione di prodotto		
Informazione	Perfetta		Imperfetta	

Per capire se un'attività di business sarà profittevole bisogna valutare diversi fattori oltre alla concorrenza. Il modello che studia tutte le forze che impattano sui profitti ottenibili in un settore si chiama **"modello della concorrenza allargata"**.

Il tasso di redditività sul capitale investito (ROI, "ritorno sugli investimenti") in un settore è determinato dall'azione di 5 tipologie di forze competitive, articolate su 2 dimensioni.

Il modello di Porter



MODELLO DELLA CONCORRENZA ALLARGATA

Tre forze agiscono a livello orizzontale

- La minaccia competitiva di nuovi entranti
- La concorrenza dei prodotti sostituivi
- La concorrenza di produttori già consolidati all'interno del business

Due forze agiscono a livello verticale

- Potere contrattuale degli acquirenti/fornitori

POTENZIALI ENTRANTI

1. Imprese neo costruite o provenienti da altri business
2. La minaccia di entrata si ha quando un settore ottiene un rendimento sul capitale superiore al costo del capitale
3. Se le imprese effettuano l'ingresso nel mercato in cui opera l'impresa, il tasso di profitto scenderà: i nuovi ingressi introducono capacità produttiva addizionale e aumentano il numero dei concorrenti diretti nel mercato (→ lotta per la quota di mercato)
4. La minaccia di ingresso (anche senza un'azione) porta all'abbassamento di prezzi e profitti

La difesa dai potenziali entranti è data dalle **barriere all'entrata** (che determinano il vantaggio delle imprese consolidate rispetto alle nuove):

- **Fabbisogno di capitale:** bisogno di denaro al tempo 0 per entrare nel business; può essere tale da scoraggiare le imprese a entrare nel settore → ad esempio il settore farmaceutico è molto elevato (costi di R&D).
- **Economie di scala:** i nuovi entranti si trovano davanti alla scelta tra entrare su piccola scala e accettare costi unitari elevati, oppure entrare su larga scala, accettando una sottoutilizzazione della capacità produttiva in attesa che i volumi di vendita aumentino → il costo unitario di produzione si riduce all'aumentare delle quantità prodotte in un determinato periodo.
- **Vantaggi assoluti di costi:** vantaggi di costo delle imprese esistenti → ad esempio accesso a materie prime a basso costo o in generale economia di esperienza; per esempio, nel settore petrolifero le imprese che sono entrate per prime nel business hanno avuto la possibilità di garantirsi l'accesso alle fonti di approvvigionamento più vantaggiose in Medio Oriente.
- **Differenziazione del prodotto:** vantaggio dato dalla notorietà delle marche e dalla fidelizzazione dei consumatori → i nuovi entranti devono sostenere alti costi di promozione e pubblicità per competere.
Per superare tale barriera si può competere in una nicchia di mercato (prodotto specifico con clientela piccola) o si può competere ad un prezzo inferiore.
- **Accesso ai canali distributivi:** il potenziale entrante deve assicurarsi la commercializzazione dei prodotti → comportamento dei distributori che tende a favorire le imprese già consolidate poiché le relazioni sono ben salde.
Ad esempio, nei settori di prodotti alimentari deperibili, le limitate possibilità di spazio di esposizione sugli scaffali dei supermercati fa sì che vi siano poche possibilità per i potenziali entranti.
- **Costi di riconversione:** costi che l'impresa deve sostenere per dare nuova vocazione agli impianti e risorse per entrare nel nuovo business. Per un'impresa è più complesso fare investimenti di prodotto e mercato distanti da quelli che sono già in suo possesso.
- **Provvedimenti legislativi o di natura governativa:** sono le barriere più efficaci; ad esempio, per entrare in determinati settori serve la concessione di una licenza della pubblica autorità.
- **Possibili ritorsioni delle imprese presenti nel settore:** ad esempio le imprese esistenti potrebbero effettuare un drastico taglio dei prezzi, oppure potenziare gli investimenti in pubblicità, oppure agire per vie legali dove sia possibile. Le minacce sono credibili quando la reputazione dell'azienda esistente è molto aggressiva.
Gli entranti possono evitare le ritorsioni entrando su piccola scala, in segmenti del mercato dove le aziende già presenti non sono presenti.
Ad esempio, Toyota, Nissan e Honda entrarono nel market USA delle automobili scegliendo segmenti di market scartati dei grandi produttori locali: piccola dimensione, considerato poco redditizio.

PRODOTTI SOSTITUTIVI

Prodotti che soddisfano le stesse esigenze per gli stessi gruppi di clienti, utilizzando modalità diverse.

La redditività ottenibile a livello di settore dipende dall'esistenza di una concorrenza tra prodotti/servizi sostitutivi:

→ se non esistono prodotti sostituivi (es. la benzina): i consumatori sono anelastici al prezzo (al variare del prezzo la domanda non cambia).

→ se esistono prodotti sostitutivi: le preferenze dei consumatori si sposteranno sul prodotto sostitutivo che presenta il prezzo inferiore, cioè la domanda è elastica al prezzo.

La minaccia dei prodotti sostitutivi è data da:

1. **Propensione degli acquirenti nei confronti di prodotti sostitutivi:** non sempre i clienti sono sensibili alle variazioni dei prezzi; ad esempio, l'aumento dei prezzi della benzina non fa calare l'uso dell'automobile.
2. **Il rapporto qualità-prezzo:** la minaccia è rappresentata dai prodotti che presentano il rapporto qualità-prezzo più favorevole; ad esempio, l'affermazione del caffè in polvere ha reso sempre meno utile l'uso del macinacaffè e di conseguenza ha fatto scomparire il caffè in chicchi.
3. **I costi di riconversione:** costi che il consumatore deve sostenere per passare da un prodotto all'altro. Se tali costi sono rilevanti si può assistere ad un comportamento inerte.

RIVALITÀ TRA CONCORRENTI GIÀ CONSOLIDATI

Il livello di competizione tra le imprese nel settore è dato da:

- **Il grado di concentrazione dal lato dell'offerta:** è la quota di mercato combinata dei produttori principali. Maggiore è il numero di imprese in un settore, maggiore è l'intensità competitiva attesa. Minore è il numero di imprese, più facile è il controllo dei prezzi e meno probabile è una concorrenza sui prezzi. Quota di mercato: data dalla percentuale delle vendite (in valore o in volume) dell'impresa rispetto al totale delle vendite nel mercato di riferimento
- **Differenziazione del prodotto:** abbassa la competizione sul prezzo. Se invece i prodotti delle imprese sono tra loro indifferenziati, allora i consumatori saranno portati a sostituirli con prodotti a più basso prezzo
- **Diversità dei concorrenti:** più le imprese sono simili in termini di origini, obiettivi, costi e strategie, tanto più difficile sarà trovarsi in una condizione di guerra sui prezzi (più probabile realizzare politiche collusive). All'aumentare delle diversità, diventa meno agevole identificare regole comuni del gioco competitivo. Un esempio è il caso "Nike vs Reebok", risalente agli anni '90. Negli anni '90 Reebok era un marchio consolidato e più prevalente rispetto a Nike; nel '90 e '95 Nike ebbe un fatturato più alto perché accettò di produrre calzature con il marchio FootLocker (maggior retailer di calzature sportive), mentre Reebok rifiutò. Nel '95 Nike vendette prodotti per 570mln \$ contro i 172 di Reebok. La concorrenza qui non c'entra con il prezzo, ma con una migliore strategia, come ad esempio la scelta del volto del marchio, che fu per Nike Michael Jordan e per Reebok Shaquille O'Neal
- **Eccesso di capacità produttiva e barriere all'uscita:** l'eccesso di capacità produttiva è quella situazione in cui c'è un eccesso di offerta rispetto alla domanda; è una situazione sfortunata perché se in un settore intero ognuno produce troppo, non tutte riusciranno a vendere la totalità della merce. La merce invenduta risulterà come un costo e anche la merce venduta risulterà ad un prezzo maggiore. Questo eccesso comporta una diminuzione dei prezzi per attrarre una domanda maggiore e distribuire i costi fissi su un volume di vendite superiore → le imprese dovrebbero abbandonare il settore. Le soluzioni potrebbero essere: abbassare i prezzi per vendere la merce, ma l'azienda non sarebbe l'unica a farlo; si potrebbe produrre meno, ma anche qui risulta problematico perché ci sono contratti con fornitori che vincolano l'azienda, e i processi di modifica di essi risultano lenti e costosi. Queste operazioni prevedono molti costi che comporterebbero una perdita per l'azienda. Un'altra opzione è cambiare area geografica di vendita, per cercare nuovi mercati; oppure puntare su "**private labels**" (prodotti o servizi solitamente realizzati o forniti da società terze e venduti con il marchio della società che vende/offre il prodotto/servizio). L'ultima opzione per un'impresa è uscire dal settore, un processo difficile in quanto sono presenti **barriere all'uscita**, cioè delle situazioni che rendono costosa l'uscita (contratti ecc..):
 - Presenza di immobilizzazioni molto specializzate e difficilmente liquidabili o riciclabili (impianti, macchinari...)

- Legislazione sul lavoro – tutela sul lavoro (ad esempio pagamento di penali per la rescissione anticipata di contratti di lavoro)
 - Interrelazioni con altri business nei quali le imprese desiderano continuare ad operare (ad esempio un'azienda che produce due prodotti distinti e vuole uscire dal settore di uno solo dei due)
 - Fattori psico-emozionali, ad esempio accettare il fallimento o il senso di lealtà verso l'organizzazione e le persone (ad esempio continuare un'impresa familiare che però sta andando molto male)
- **Condizioni di costo: le economie di scala e il rapporto costi fissi/costi variabili** → avere più costi fissi rispetto ai costi variabili significa ridurre i margini di profitto in caso di calo di domanda.

POTERE CONTRATTUALE DEGLI ACQUIRENTI/FORNITORI

Le imprese operano su due mercati:

- Il mercato degli input, in cui l'impresa è acquirente di materie prime, componenti, servizi finanziari
- Il mercato degli output in cui l'impresa vende beni e servizi ai clienti (che possono essere distributori, produttori o consumatori finali)

Su entrambi i mercati, la redditività delle parti dipende anche dal potere contrattuale relativo; il potere contrattuale si ha quando uno dei due soggetti ha il potere di scegliere di non contrattare con l'altro perché ha altre possibilità (capacità di rifiutare una negoziazione).

I fattori che determinano la pressione competitiva nella relazione fornitori/clienti

→ **Concentrazione dei fornitori rispetto ai clienti**: cioè la concentrazione del settore dei fornitori; quando i fornitori sono numericamente pochi e di dimensioni maggiori rispetto a quelle dei clienti è probabile che essi riescano ad imporre il loro potere contrattuale, in quanto le opzioni sono poche, questi fornitori possono imporre i prezzi che vogliono.

→ **Incidenza degli acquisti sul fatturato dei fornitori**: quando il volume degli acquisti effettuati dall'acquirente presso il fornitore è elevata, il poter contrattuale del fornitore sarà basso; quando il volume è basso i fornitori avranno maggior potere negoziale

→ **Informazioni degli acquirenti**: quanto meno gli acquirenti sono informati sui prodotti e sui costi dei fornitori, tanto maggiore sarà il loro potere contrattuale.

→ **Capacità (anche solo potenziale) di integrazione verticale**: integrare a monte vuol dire sostituirsi al fornitore nella produzione del suo prodotto (ad esempio fare il pane se il nostro fornaio non vuole abbassare il prezzo del prodotto) cosicché il potere contrattuale dell'impresa aumenti.

→ **Costi di riconversione**: costi che il cliente deve sostenere per cambiare il fornitore, che risultano molto elevati soprattutto se questo realizza un prodotto altamente customizzato o specifico.

Sensibilità al prezzo, degli acquirenti:

→ **Incidenza del costo del prodotto sul totale dei costi degli acquirenti**: se ad esempio l'incidenza della materia prima di un produttore di smartphone è bassa in relazione al suo sistema di costi complessivo, la sensibilità al prezzo sarà bassa e avrà meno incentivi a ricercare fornitori alternativi. **CP/CT alta → SP alta.**

→ **Livello di differenziazione del prodotto**: quanto meno sono differenziati i prodotti, tanto più gli acquirenti saranno sensibili a variazioni di prezzo. **Diff bassa → SP alta.**

→ **Importanza o criticità del prodotto** che si acquisisce per la qualità del prodotto/servizio totale degli acquirenti: tanto maggiore è l'importanza, tanto minore sarà la sensibilità al prezzo.

→ **Situazione finanziaria difficile**: aumenta la sensibilità al prezzo.

I FATTORI CRITICI DI SUCCESSO

Sono ciò che l'impresa deve conoscere bene, se vuole sopravvivere e svilupparsi nel suo settore

→ **Fattori che bisogna individuare e presidiare per avere successo su un determinato mercato o segmento.**

- Sono variabili oggettive che l'impresa deve conoscere e saper gestire
- Sono benefici a cui un gruppo di clienti attribuisce valore prioritario per il soddisfacimento di un proprio bisogno

L'impresa deve soddisfare due condizioni:

1. Fornire ciò che i clienti devono acquistare
2. Sopravvivere alla concorrenza

Critica all'analisi di Porter, che viene definita come limitata, non certa.

- Nell'analisi di Porter si parla solo di prodotti sostitutivi.
- Si parla di struttura di settore ipotizzata come solida, quando in realtà ci sono dei settori "turbolenti".
- Non è detto che sia la struttura del settore ad influenzare la concorrenza, ma spesso può avvenire il contrario.
- La concorrenza è dinamica, e ci sono delle condizioni concorrenziali atipiche, in cui alle volte due concorrenti cooperano.

Porter parla solo di prodotti sostitutivi, che tolgono vendite alle imprese di quel settore e riducono la redditività. In un settore però ci sono anche prodotti (o servizi) complementari, che aumentano il valore di un prodotto (cioè aumenta l'utilità per il consumatore) → macchina del caffè/capsule, stampanti/cartucce, Split condizionatori/servizio di montaggio → senza il prodotto complementare, quello principale non ha valore aggiunto. Questi prodotti aumentano la redditività potenziale.

La concorrenza è dinamica (Shumpeter) → la concorrenza trasforma la struttura del settore, perché ad esempio l'entrata di imprese nel settore ne altera la struttura. Se gli ingressi sono lenti, i cambiamenti non sono tutti distruttivi delle strutture originarie. Shumpeter critica la visione statica del modello di Porter.

I rapporti tra imprese concorrenti possono essere di tipo concorrenziale, ma possono cooperare (es. le squadre sportive devono cooperare per creare il campionato) → CO-OPETITION.

AGGIUNGERE APPUNTI

LA TEORIA DEI GIOCHI

È la prima forma di economia che pensa alla concorrenza come la pensa il management.

Si collocano le decisioni strategiche in una cornice di riferimento definita da: giocatori, opzioni di gioco, esiti derivati dalle combinazioni delle opzioni, sequenze decisionali. Si fa una previsione dell'esito delle situazioni competitive e delle scelte strategiche ottimali.