

# Corso di Economia e gestione delle imprese a. a. 2019/2020

## Il contesto esterno



SAPIENZA  
UNIVERSITÀ DI ROMA

# Obiettivi di apprendimento

- Macro e micro ambiente
- I settori industriali
- Concentrazione dei settori e potere di mercato
- Il paradigma struttura-condotta-performance
- Le cinque forze competitive
- Il ciclo di vita del prodotto

## Il contesto esterno

L'attività d'impresa è inevitabilmente condizionata dal contesto ambientale in cui essa si svolge.

- L'impresa necessita costantemente di **nuova energia** (sottoforma di materie prime, tecnologie, conoscenze ecc.) **di provenienza esterna** in misura tale da controbilanciare l'energia precedentemente distrutta nell'ambito dei processi input-trasformazione-output;
- L'impresa intrattiene relazioni con una pluralità di soggetti, quali le **controparti commerciali**, da cui acquista materie e a cui cede prodotti finiti, e **finanziarie**, con cui negozia fonti di finanziamento, e le **istituzioni pubbliche**;
- Il contesto esterno è, inoltre, rilevante in quanto tende a penetrare nell'impresa attraverso le norme e i vincoli normativi, le regole e le prassi consolidate nonché la cultura degli individui. In questo senso, l'impresa diviene un elemento di un ambito socio-culturale più vasto.

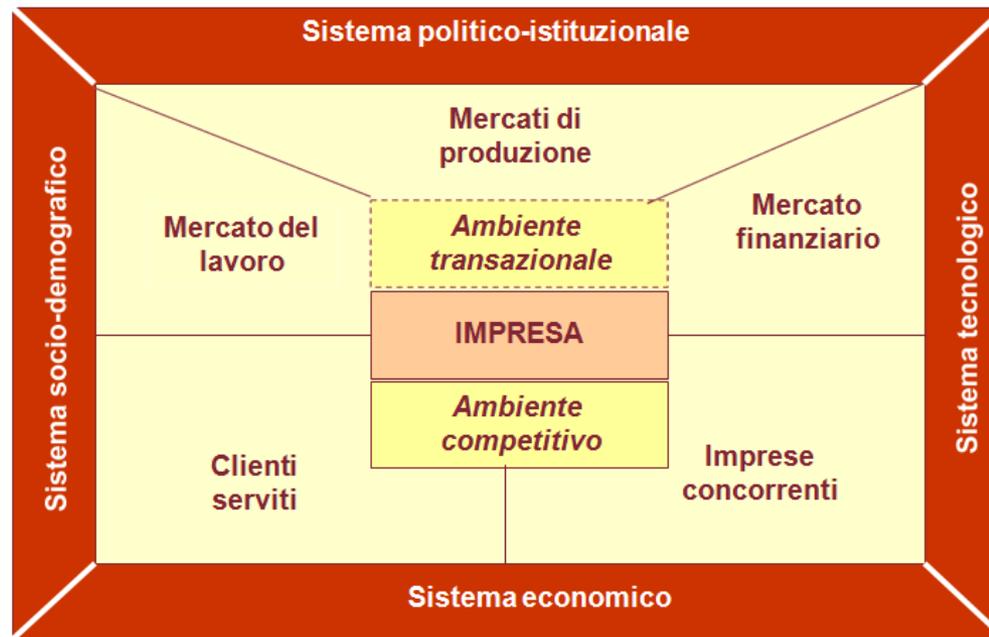
## Il contesto esterno

- L'impresa riceve dal contesto pressioni da parte di **gruppi di interesse**. Si consideri, per esempio, l'affermarsi di organizzazioni dei consumatori che possono influenzare l'impresa nella produzione di beni, proponendo azioni collettive (class action) nei casi in cui con tale produzione di beni l'impresa abbia lesi gli interessi di diversi consumatori;

- Opportunità ambientali dirette e indirette:
  - le **opportunità dirette** sono rinvenibili nella individuazione di una domanda non soddisfatta di beni da parte dei consumatori, nella scoperta di spazi di mercato nei quali non sono presenti altri produttori e nella possibilità di combinare i fattori della produzione in modi originali in vista di produrre nuovi beni fissazione dei traguardi;
  - le **opportunità indirette** si legano alla disponibilità di fattori infrastrutturali, quali, per esempio, vie di comunicazione e sistemi di telecomunicazione, che abilitano ovvero rendono possibile lo svolgimento di attività imprenditoriali.

# La qualificazione del contesto esterno

- Il contesto esterno si articola in:
  - **contesto generale o macroambiente**: di carattere più ampio (che nella figura corrisponde alla cornice esterna), che genera le condizioni ed i vincoli entro cui l'impresa può operare;
  - **contesto specifico o microambiente** (che nella figura è rappresentato dalla area più interna): definito dai mercati con cui si realizzano relazioni di scambio di risorse o di tipo competitivo.



I **fattori del contesto esterno generale** si articolano in:

- **fattori politici**, quali i cambiamenti nelle maggioranze politiche, le relazioni tra le imprese e la pubblica amministrazione, la politica industriale, i sussidi, i programmi di formazione, gli investimenti in infrastrutture, le restrizioni agli scambi e le barriere all'ingresso;
- **fattori economici**, come il PIL e la sua crescita, i tassi di interesse, la tassazione, i tassi di cambio, il rischio paese, l'inflazione;
- **fattori sociali**, che comprendono le tendenze demografiche così come la composizione della popolazione, la formazione di relazioni, gruppi e comunità tra individui, l'attenzione alle minoranze, la domanda di pari opportunità, l'urbanizzazione, la criminalità e la sicurezza.
- **fattori tecnologici**, che insistono sugli avanzamenti nelle conoscenze scientifiche, nelle modalità di realizzazione dei processi di produzione, trasmissione e conservazione dell'energia, nei mezzi di trasporto, nei sistemi di telecomunicazione, negli strumenti di controllo delle emissioni inquinanti ecc.
- **fattori ambientali**, concernenti cambiamenti climatici, le politiche pubbliche in materia ambientale, le regole condivise tra imprese, lo sviluppo della sensibilità alle tematiche in oggetto da parte di individui e di loro organizzazioni ecc.
- **fattori legali**, che riguardano aspetti diversi quali le norme sul lavoro, sulla proprietà intellettuale, sulla protezione dei consumatori, sul benessere e la salute dei cittadini.

Il **contesto esterno specifico** riguarda un insieme di soggetti, oggetti e condizioni che influenzano una singola impresa e si compone di:

- un ***ambito transazionale***, quale complesso di relazioni contrattuali che l'impresa instaura con una pluralità di soggetti sui versanti dell'approvvigionamento degli input e del collocamento dell'output;
- ***ambito competitivo***, quale spazio ove l'impresa instaura relazioni con i concorrenti diretti, con i produttori di beni sostituti o complementari così come con nuovi potenziali concorrenti.

- Ogni impresa ha la facoltà di definire e modificare il contesto esterno in ragione delle scelte che adotta e dei connessi effetti che queste producono sul numero e sull'intensità delle relazioni esterne. Per esempio, la decisione di adottare una strategia di internazionalizzazione allarga il contesto esterno dell'impresa in termini di mercati di sbocco da servire e altera il profilo quali/quantitativo dei concorrenti da fronteggiare.

- Interdipendenze tra contesto esterno generale, contesto esterno specifico e impresa:
  - le due dimensioni del contesto esterno (generale e specifico) sono interdipendenti e si riflettono con diversa intensità sulla dinamica evolutiva dell'impresa
  - la dipendenza dal contesto esterno generale di una singola impresa può essere amplificata o mitigata in ragione del contesto specifico in cui la stessa agisce. Per esempio, il deprezzamento della moneta di riferimento rispetto alle principali valute produce maggiori perdite di valore per quelle imprese operanti in ambiti che necessitano, per l'espletamento della funzione di produzione, d'ingenti forniture dall'estero.
  - la dipendenza dell'impresa dal contesto esterno generale dipende anche da fattori distintivi di natura strategica, finanziaria e organizzativa

# Il settore

**Con il termine settore ci si riferisce a un insieme di imprese tra le quali emerga, in ragione di un denominatore comune, un elevato grado d'omogeneità**

- Gli elementi costitutivi di un settore sono, dunque, rappresentati da due o più imprese, da un denominatore comune e dagli aspetti del settore che il soggetto decisore intende approfondire;
- Non esiste un'unica definizione di settore. Questa viene ad essere influenzata dalle finalità rispetto alle quali il settore viene indagato.

- Al concetto di settore possono essere interessati soggetti diversi:
  - il decisore pubblico, il quale indaga i settori al fine di intraprendere interventi di politica industriale
  - l'intermediario finanziario, interessato ad analizzare i settori al fine di comprendere la solvibilità delle imprese prenditrici delle risorse finanziarie
  - lo studioso, interessato alla costruzione di modelli teorici sul funzionamento del sistema economico e delle sue parti costituenti
  - il decisore dell'impresa, interessato alla raccolta di informazioni e allo sviluppo di rappresentazioni utili all'assunzione di decisioni

- Il settore nell'ottica dell'impresa:
  - il settore identifica una porzione del sistema economico, composta da raggruppamenti di imprese tra loro simili, in quanto accumulate dai beni che producono, dai mercati di riferimento, dagli *input* produttivi, dalla tecnologia e/o dai processi interni

- Il denominatore comune per l'individuazione dei settori.

### **Il problema dell'ampiezza:**

-**un denominatore comune troppo ristretto**, definito sulla base delle peculiari combinazioni produttive di un'impresa potrebbe far incorrere il decisore nel rischio di considerare un numero limitatissimo, talvolta insignificante di imprese che condividono con l'impresa lo stesso settore o **un denominatore comune troppo ampio**, definito sulla base di aspetti generali relativi alle combinazioni produttive delle imprese (si pensi per esempio al settore dei trasporti) potrebbe sommare nel settore imprese assai differenti tra loro (un'impresa di trasporto aereo e una di trasporto pubblico locale su gomma)

- Il denominatore comune per l'individuazione dei settori.

## **Il problema della demarcazione:**

- una modalità, spesso utilizzata nell'ambito di statistiche ufficiali, consiste nel demarcare i settori in funzione di gli aspetti prettamente merceologici. In questa ottica, un settore si compone di imprese che producono lo stesso bene o servizio.
- tuttavia la similarità merceologica non indica necessariamente un'omogeneità tra le rispettive imprese produttrici in quanto gli stessi prodotti possono essere realizzabili con tecnologie diverse, oppure essere offerti a clienti differenti, o ancora distribuiti in differenti aree geografiche e/o attraverso diversi canali di distribuzione.

- un secondo approccio si basa sull'individuazione del fattore comune in funzione di parametri legati a fattori di domanda come per esempio i bisogni dei consumatori;
- un terzo approccio considera rilevanti i fattori legati all'offerta, quali i costi di produzione e le tecnologie utilizzate nel processo produttivo;
- un quarto approccio pone l'accento sul grado di concorrenza. Ciò si lega al tema della sostituibilità tra prodotti offerti da imprese diverse quale parametro per identificare un settore. In sostanza, due imprese appartengono allo stesso settore se i prodotti sono tra loro succedanei (o sostituti), cioè tra loro sostituibili. Per esempio, il trasporto ferroviario e quello aereo si qualificano come succedanei nel momento in cui il prezzo e la prestazione di uno dei due servizi di trasporto impatta sulla domanda e il prezzo dell'altro servizio.

## ● Il concetto di sostituibilità:

- la sostituibilità, quale criterio di demarcazione dei settori, si manifesta sia in termini di prodotti offerti (si parla di sostituibilità nell'ottica del consumatore) che di aree geografiche servite (si parla di sostituibilità nell'ottica dell'area geografica)
- in termini di prodotti offerti, la sostituibilità è presente quando i consumatori possono scegliere, per ragioni di convenienza economica o utilità percepita, un bene offerto da un'impresa piuttosto che un altro offerto da un concorrente
- in termini di aree geografiche, la sostituibilità è ravvisabile quando i consumatori possono scegliere di acquistare un prodotto in una determinata area piuttosto che in un'altra
- sulla base del criterio di sostituibilità nelle due ottiche del consumatore e dell'area geografica, due beni potrebbero essere sostituiti sebbene difformi sul piano merceologico

- L'elasticità incrociata della domanda:

- la cosiddetta elasticità incrociata della domanda emerge come parametro quantitativo per circoscrivere i settori in termini di sostituibilità tra prodotti
- tale elasticità esprime la sensibilità della domanda di un prodotto rispetto alla variazione di prezzo di un altro prodotto e può, quindi, essere assunta come indice del grado di sostituibilità tra due beni

$$\varepsilon_{x,y} = \frac{\Delta Q_y}{Q_y} \cdot \frac{p_x}{\Delta p_x}$$

$\varepsilon_{x,y}$  = elasticità incrociata tra i prodotti  $x,y$

$Q_y$  = quantità domandata del prodotto  $y$

$p_x$  = prezzo unitario del prodotto  $x$

# Il settore e i risultati delle imprese:

## TRE PROSPETTIVE

- La prima prospettiva afferma che **le differenze in termini di redditività e, quindi, di profittabilità delle imprese sono legate alle specifiche caratteristiche del settore**. La scelta dell'impresa di operare in un settore favorevole consente all'impresa stessa di godere di adeguati livelli di redditività.
- La seconda prospettiva ritiene che nello stesso settore si possono osservare imprese con elevata redditività e imprese con minore redditività. **I differenziali di redditività** dipendono dall'efficienza legata a fattori di scala.

- La terza prospettiva considera che differenze di redditività registrate a parità di settore e di scala produttiva e quota di mercato dell'impresa si legano alla disponibilità in capo alle imprese di **fattori della produzione eterogenei, disponibili in maniera scarsa e difficilmente acquisibili da altre imprese** sul mercato. In buona sostanza, le caratteristiche specifiche dell'impresa e la disponibilità di fattori della produzione spiegano i differenziali di redditività nelle imprese.

## La profittabilità potenziale del settore

- Il potenziale di profittabilità generabile da una industria è rappresentato, dato il volume di produzione e vendita, dalla differenza tra il massimo valore che il cliente è disponibile a pagare per i beni offerti dalle imprese operanti in un settore (cosiddetto **valore percepito** indicato con 'VP') e il costo opportunità connesso alla produzione dei beni stessi

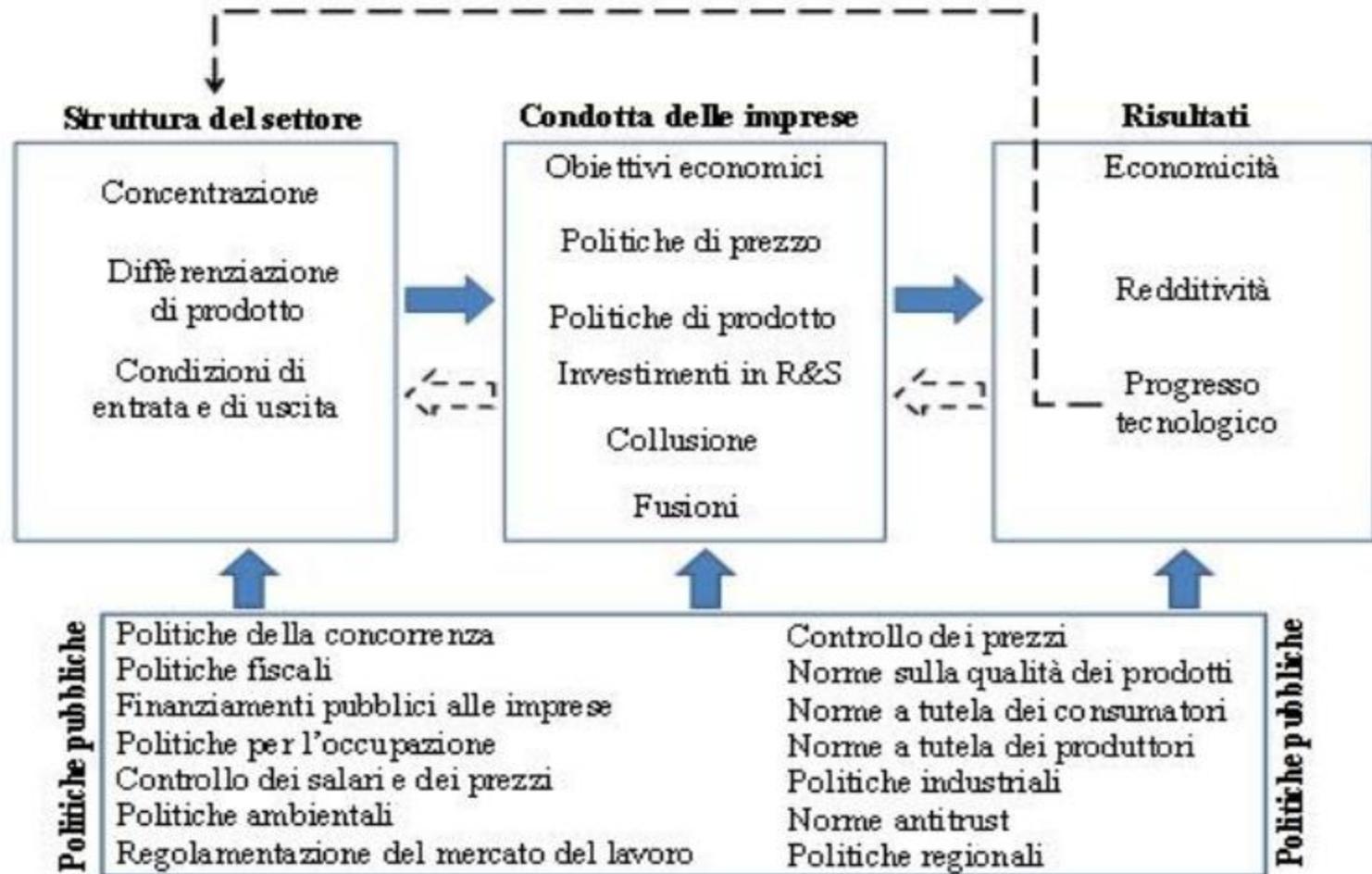
## **Dalla profittabilità del settore alla profittabilità dell'impresa**

- La capacità di un'impresa di generare flussi di reddito dipende non solo dalla profittabilità potenziale del settore, ma anche e soprattutto dalla capacità dell'impresa stessa di partecipare alla sua distribuzione in misura maggiore rispetto alle altre imprese del settore

# Il modello struttura-condotta-performance (SCP)

- Il modello SCP considera come le caratteristiche strutturali di un settore influenzano le condotte delle imprese; condotte che a loro volta influenzano i risultati dell'impresa.
- Il modello SCP considera le caratteristiche strutturali di un settore come persistenti e difficilmente modificabili nel breve periodo.

# Il modello struttura-condotta-performance: dalla profittabilità del settore alla profittabilità dell'impresa



## Struttura del settore: concentrazione

**Concentrazione:** Il numero e la distribuzione delle imprese in un settore è un elemento centrale nella comprensione della competizione corrente o effettiva.

- **Al crescere del numero di imprese**, in presenza di una sostanziale uniformità della distribuzione dimensionale delle imprese, **si amplia il potenziale di concorrenza attuale** tra le imprese presenti in un settore;
- **Un settore è concentrato se è limitato il numero di imprese che vi operano** e, dato il numero di imprese, se esistono alcune imprese che prevalgono significativamente rispetto ad altre;

Un grado di concentrazione di un settore elevato segnala un potenziale potere di mercato da parte delle imprese esistenti consistente nella capacità di determinare i prezzi, le quantità di prodotto disponibili sul mercato, il profilo quali/quantitativo delle informazioni disponibili. Attraverso il potere di mercato, le imprese, soprattutto quelle di dimensione maggiore, sono in grado di appropriarsi di una fetta maggiore del profitto potenziale dell'industria e, quindi, di conseguire elevati livelli di redditività.

## Struttura del settore: differenziazione

La differenziazione dell'offerta qualifica la presenza di caratteristiche nei beni tali da creare nella mente del consumatore delle differenze tra i prodotti offerti da un'impresa e quelli offerti da altre imprese del settore.

La differenziazione può basarsi su:

- **aspetti tangibili del bene**, quali per esempio la funzionalità del bene, le sue prestazioni e la qualità offerta;
- **aspetti intangibili**, quali immagine, marchi, segni distintivi ecc;
- **relazioni specifiche attivate dai produttori con i clienti**. Si pensi, per esempio, alla creazione di club di consumatori di un prodotto oppure ai servizi di assistenza pre e post-vendita.

La presenza di caratteristiche tangibili, intangibili e di relazioni con i clienti di un bene rispetto ad altri è condizione necessaria ma non sufficiente per la differenziazione del prodotto. **La differenziazione di realizza quando le caratteristiche distintive dei beni sono percepite come tali dai consumatori.**

- **Differenziazione e competizione:**
  - la differenziazione dei prodotti influenza sia l'intensità che le modalità attraverso le quali la competizione si manifesta
  - in assenza di differenziazione i prodotti offerti da diverse imprese in un settore sono in concorrenza. Stante la sostanziale omogeneità dei prodotti e, quindi, la sostanziale uniformità del valore percepito assegnato dai consumatori ai prodotti, la competizione si esplica sostanzialmente attraverso la leva del prezzo
  - in presenza di differenziazione dei prodotti, la concorrenza si manifesta in maniera più intensa con riferimento ai beni che il consumatore percepisce come simili e meno rispetto ai beni che sono percepiti come sostanzialmente differenti

- in presenza di differenziazione dei beni la competizione tra imprese può assumere un carattere più mite e fondarsi più su leve commerciali e di marketing (con l'obiettivo di accrescere il valore percepito assegnato al proprio prodotto) e meno sul prezzo
- in presenza di differenziazione, stante le differenze percepite tra i prodotti, le imprese possono incrementare i prezzi di vendita senza che ciò comporti sostanziali spostamenti di consumatori da un prodotto a un altro
- si immagina un produttore i cui orologi siano percepiti come beni di lusso. In questo caso, incrementi di prezzo non potranno (entro certi limiti) dissuadere i clienti dall'acquistare tale bene, stante il loro interesse per le caratteristiche del prodotto piuttosto che per il prezzo di vendita.

## **Struttura del settore: barriere all'entrata**

**Barriere all'entrata:** riguardano la concorrenza potenziale e **rappresentano gli ostacoli e gli impedimenti che rendono difficile l'ingresso di un'impresa nel settore.**

I nuovi entranti sono imprese esterne al settore che dispongono della capacità di farne parte e, quindi, di ridurre la quota di mercato per ciascuna impresa operante in un certo mercato.

Le barriere all'entrata proteggono, dunque, il settore rispetto al rischio nuovi concorrenti, ponendo i potenziali entranti in condizioni di svantaggio rispetto alle imprese operanti nel settore.

- La forza di tali barriere emerge come determinante positiva della profittabilità settoriale e al contempo come fattore di conservazione delle posizioni competitive acquisite dalle imprese già presenti nel settore

- Si considerano come principali barriere all'entrata:

- ***Economie di scala e di scopo***

- ***Differenziazione dei prodotti e identità di marca***

- ***Accesso alla tecnologia***

- ***Switching cost***

- ***Difficoltà di accesso alla distribuzione***

- ***Svantaggi di costo indipendenti dalla dimensione***

- ***Intervento dello Stato (vincoli legali e governativi)***

# Barriere all'uscita

- Le barriere all'uscita
  - le barriere all'entrata si correlano anche alle cosiddette barriere all'uscita che esprimono i costi che un'impresa esistente in un settore deve sostenere per cessare la sua produzione e uscire dal settore stesso
  - le barriere all'uscita derivano dai **costi sommersi** (***sunk cost***), costi che si manifestano quando l'entrata nel settore richiede elevati investimenti, non recuperabili nella fase di uscita dallo stesso. In sostanza:
    - la propensione a investire in un certo settore si riduce al crescere dell'irreversibilità degli investimenti
    - le condizioni di uscita dal settore possono ridurre o aumentare il rischio di nuovi concorrenti rispettivamente nei casi di elevate o basse barriere all'uscita.

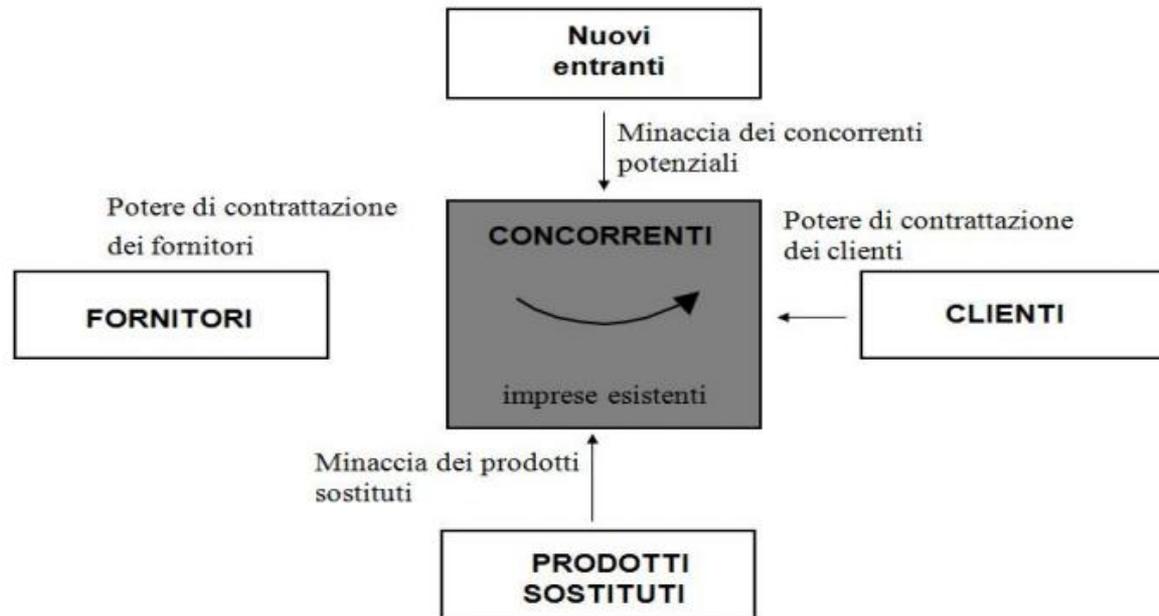
## Sintesi

- La concentrazione dei produttori, la differenziazione del prodotto e le barriere all'entrata, concorrono insieme a qualificare il regime competitivo in cui le imprese sono inserite:

	Concorrenza perfetta	Oligopolio	Monopolio
Concentrazione	<b>Bassa</b>	<b>Alta</b>	<b>Massima</b>
Differenziazione	<b>Bassa</b>	<b>Alta</b>	<b>Alta</b>
Barriere all'entrata	<b>Assenti</b>	<b>Medie/Alte</b>	<b>Alte</b>

# Un modello ampliato di settore: il modello delle 5 forze di Porter

Questo modello serve alle aziende per **valutare la propria posizione competitiva**; infatti, individua le forze (e ne studia l'intensità e l'importanza) che operano nell'ambiente economico e che, con la loro azione, potrebbero ridurre la redditività a lungo termine delle aziende. Tali forze agiscono con continuità, e, se non opportunamente monitorate e fronteggiate, portano alla perdita di competitività.



Fonte: Porter (1985)

## Le 5 forze competitive:

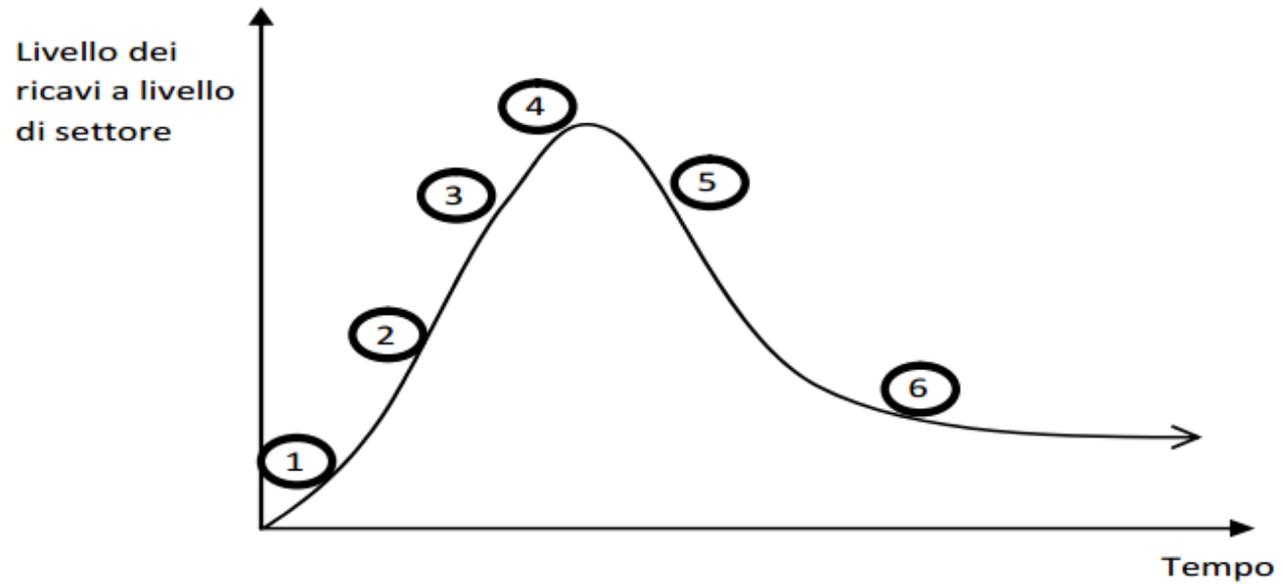
1. **Concorrenti diretti**, che offrono la stessa tipologia di prodotto sul mercato;
2. **Fornitori**, dai quali l'azienda acquista materie prime e semilavorati necessari per svolgere il processo produttivo;
3. **Clienti**: i destinatari dell'output prodotto dall'impresa;
4. **Potenziati entranti**, che potrebbero entrare nel settore in cui opera l'azienda;
5. **Produttori di beni sostitutivi**, che immettono sul mercato prodotti diversi da quelli dell'impresa di riferimento, ma che soddisfano, in modo diverso, lo stesso bisogno del cliente/consumatore.

## Il ciclo di vita del settore

- La struttura del settore si qualifica per elementi *pro tempore* invarianti
- Tuttavia, questi elementi sono soggetti a cambiamenti, talora lenti, nel corso del tempo, ma con effetti cumulativi importanti sul settore e sulle imprese che in esso sono presenti
- I cambiamenti a livello di settore influenzano la condotta e i risultati delle imprese

# Le fasi del ciclo di vita di un settore

- Le fasi del ciclo di vita di un settore:

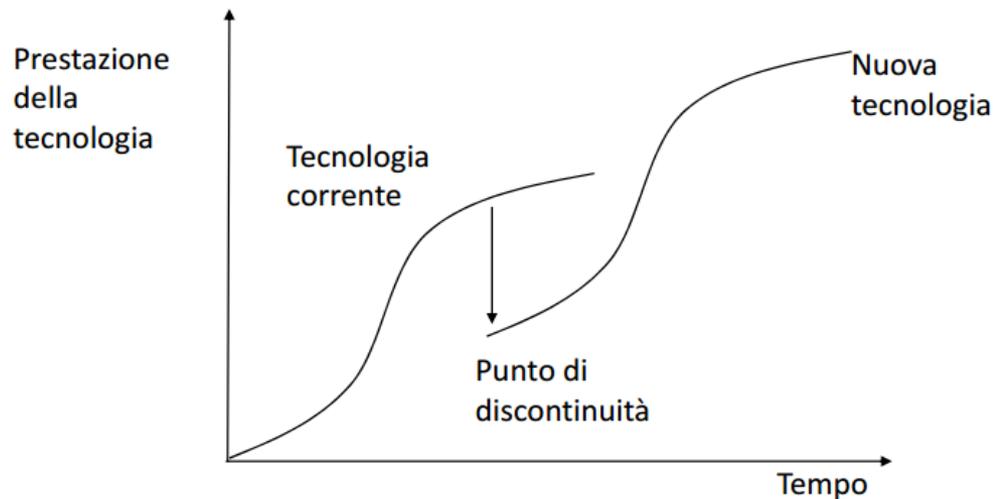


1. Creazione del settore
2. Era del fermento
3. Emergenza del *design* dominante
4. Miglioramenti incrementali
5. Maturità
6. Discontinuità

- La variabile tecnologica assume un ruolo fondamentale rispetto alle dinamiche settoriali. La tecnologia:
  - definisce i beni che possono formare oggetto di combinazioni produttive
  - specifica gli *input* che possono essere utilizzati per la produzione dei beni
  - concorre a definire i rapporti tra *input* e *output*

- **Il modello della curva a S:**
- il modello descrive la dinamica evolutiva della tecnologia alla base di un settore
- è rappresentato dalla cosiddetta curva a S che coglie l'evoluzione nel corso del tempo delle prestazioni di una determinata tecnologia evidenziando i periodi nei quali la tecnologia è sostanzialmente stabile e le sue prestazioni migliorano in termini incrementali

- a fronte dell'affermarsi di una tecnologia innovativa di rottura, nel breve periodo sono osservabili alcune potenziali reazioni da parte delle imprese esistenti, consistenti nell'investire nella tecnologia corrente cercando di aumentarne le prestazioni nell'investire nella nuova tecnologia, dismettendo quella corrente, ovvero sviluppare la nuova tecnologia mentre si riducono i benefici nell'ambito della tecnologia corrente



Fonte: tratto da Foster ([1987](#))