



**University  
of Ferrara**



**Dipartimento  
di Matematica  
e Informatica**

# ECONOMIA E GESTIONE AZIENDALE

Il Sistema competitivo

Ugo Rizzo

# Di che si tratta

- Insieme di attori e regole con cui l'impresa si confronta nell'attività quotidiana
- Nel sistema competitivo gli attori sono considerati i nodi di una rete di relazioni con cui l'impresa si relaziona rispetto ai propri fini strategici
- Principalmente si possono individuare:
  - Stakeholder interni: la proprietà, i collaboratori, il management
  - Stakeholder esterni:
    - Stakeholder primari: fornitori, clienti, concorrenti
    - Stakeholder secondari: investitori, mercato dei capitali, sistema finanziario, amministrazioni, ecc ecc

# Cosa si intende per stakeholder?

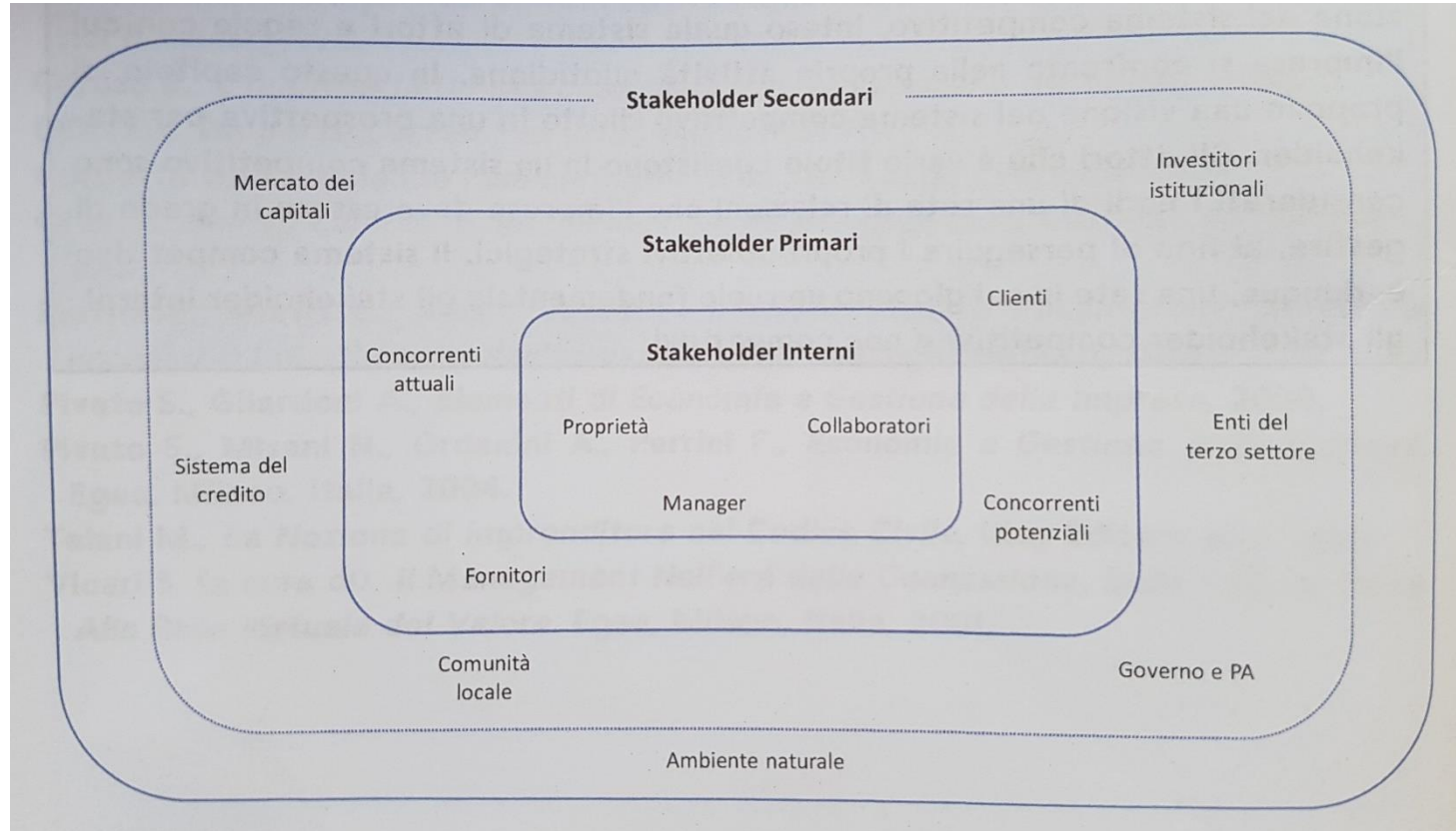
- «Lo stakeholder di una organizzazione è un gruppo di individui, o un individuo, che può influenzare il, o essere influenzato dal, raggiungimento degli obiettivi dell'impresa» (Stanord Research Institute, 1963)
- Con il termine stakeholder si identificano tutti coloro che hanno un interesse nelle attività dell'impresa, senza il cui sostegno la stessa non è in grado di sopravvivere
  - Pertanto ne fanno parte anche quegli attori non legati all'impresa da rapporto economico

# Due diverse definizioni di stakeholder primari e secondari

Tabella 3.1 Gli stakeholder: Freeman vs Clarkson

FREEMAN, 1984	CLARKSON, 1995
<p><b>STAKEHOLDER PRIMARI:</b> GLI STAKEHOLDER PRIMARI, OVVERO GLI STAKEHOLDER IN SENSO STRETTO, SONO TUTTI QUEGLI INDIVIDUI E GRUPPI BEN IDENTIFICABILI, DA CUI L'IMPRESA DIPENDE PER LA SUA SOPRAVVIVENZA: AZIONISTI, COLLABORATORI, CLIENTI, FORNITORI, E AGENZIE GOVERNATIVE.</p>	<p><b>STAKEHOLDER PRIMARI:</b> GLI STAKEHOLDER PRIMARI SONO QUELLI SENZA LA CUI CONTINUA PARTECIPAZIONE L'IMPRESA NON PUÒ SOPRAVVIVERE COME COMPLESSO FUNZIONANTE; TIPICAMENTE GLI AZIONISTI, GLI INVESTITORI, I COLLABORATORI, I CLIENTI E I FORNITORI, MA ANCHE I GOVERNI E LE COMUNITÀ CHE FORNISCONO LE INFRASTRUTTURE, I MERCATI, LE LEGGI E I REGOLAMENTI.</p>
<p><b>STAKEHOLDER IN SENSO PIÙ AMPIO:</b> IN SENSO PIÙ AMPIO STAKEHOLDER È OGNI INDIVIDUO BEN IDENTIFICABILE, CHE PUÒ INFLUENZARE O ESSERE INFLUENZATO DALL'ATTIVITÀ DELL'ORGANIZZAZIONE IN TERMINI DI PRODOTTI, POLITICHE E PROCESSI LAVORATIVI. IN QUESTO PIÙ AMPIO SIGNIFICATO, GRUPPI D'INTERESSE PUBBLICO, MOVIMENTI DI PROTESTA, COMUNITÀ LOCALI, ENTI DI GOVERNO, ASSOCIAZIONI IMPRENDITORIALI, CONCORRENTI, SINDACATI E LA STAMPA, SONO TUTTI DA CONSIDERARE STAKEHOLDER.</p>	<p><b>STAKEHOLDER SECONDARI:</b> GLI STAKEHOLDER SECONDARI SONO COLORO CHE NON SONO ESSENZIALI PER LA SOPRAVVIVENZA DI UN'IMPRESA E CHE NON ESERCITANO UN'INFLUENZA DIRETTA SULL'IMPRESA STESSA; SONO IVI COMPRESI INDIVIDUI E GRUPPI CHE, PUR NON AVENDO RAPPORTI DIRETTI CON ESSA SONO COMUNQUE INFLUENZATI DALLE SUE ATTIVITÀ, COME PER ESEMPIO LE GENERAZIONI FUTURE.</p>

A quale definizione fanno riferimento Russo e Vurro proponendo questa rappresentazione schematica degli stakeholder?



# Gli stakeholder interni

- Elementi necessari per mantenere l'impresa in attività
- Ne fanno parte
  - proprietà,
  - collaboratori,
  - manager

# La proprietà

- Rappresenta chi conferisce il capitale di rischio (sia nella sua accezione di imprenditore-proprietario *à la* Schumpeter, oppure come mera detenzione di diritti di proprietà *à la* Grossman e Hart)
- Nelle società per azioni si tratta dei possessori delle azioni
  - Da cui deriva l'associazione di un concetto restrittivo di stakeholder con gli azionisti
- La proprietà può risultare più o meno concentrata: nel primo caso il controllo del management da parte della proprietà è molto più influente sull'operato del manager
- Si tende a distinguere tra azionisti industriali e azionisti finanziari: i secondi generalmente non assumono posizioni operative, anche se in alcuni casi una direzione manageriale si verifica, come ad esempio recentemente nel caso dei venture capitalist (VC) che finanziano una start-up
  - Investitore (i.e. proprietario) transitorio
- Può essere di natura pubblica o pubblico-privata

# I collaboratori

- Sono coloro che conferiscono la prestazione lavorativa; i lavoratori dell'impresa
- La forza lavoro è stakeholder in quanto:
  - detiene competenze strategiche quindi influenza la performance dell'impresa;
  - partecipa ai processi decisionali ed è rappresentata dalle associazioni sindacali
- Rappresenta un costo per l'impresa
  - Trade off tra proprietà e collaboratori
- La proprietà incide su autonomia e operato del lavoratore
- La letteratura mostra relazioni positive tra la performance dell'impresa e la modalità di gestione delle risorse umane da parte dell'impresa



# I manager

- Stakeholder in quanto principali e diretti detentori del potere decisionale sull'operato dell'impresa
  - Possono determinare a quali stakeholder (ad esempio proprietà o collaboratori, o anche altri secondari) destinare maggiore attenzione
- Responsabili della negoziazione dei contratti con gli altri stakeholder dell'impresa
  - Gestione dell'insieme di relazioni attraverso cui l'impresa opera e quindi crea profitto
- La presenza dei manager, il loro potere di stakeholder e discrezionalità derivano da: dimensione e grado di complessità dell'impresa, articolazione della struttura proprietaria, presenza di meccanismi incentivanti e motivazionali, presenza di un mercato finanziario efficiente
- Nell'impresa quotata vi sono maggiori obblighi relativamente al comportamento dei manager

# Disallineamento del management

- Tra le principali cause di disallineamento degli obiettivi del management rispetto a quelli della proprietà troviamo le ambizioni personali e la ricerca di prestigio dei manager
  - Dimostrare capacità di far crescere le imprese esponendole a strategie di crescita di breve periodo a scapito di strategie di medio-lungo periodo
    - Teoria de ...?
- Altre ragioni sono la propensione al rischio, che può essere sia maggiore che minore rispetto alla proprietà, oppure la motivazione

# Opportunismo del management

- Opportunismo o azzardo morale: individuo che razionalmente persegue il proprio vantaggio personale con tutti i mezzi a disposizione, anche illeciti
- Forme di opportunismo nel disallineamento del management:
  - Azioni illecite attraverso la violazione di norme
  - Ricerca di benefici privati con uso o sottrazione di beni e fondi dell'impresa
  - Resistenza al ricambio degli stessi manager
- Pratiche diffuse (contabilità creativa, auto-concessioni di benefit) e regolamentate dal diritto commerciale
  - Esempio: manager che vende risorse dell'impresa a società di sua proprietà a prezzi di favore; diffusione di informazioni confidenziali, segreti industriali, ecc ecc
- Comportamenti diffusi in quanto il management ha discrezionalità di comportamento a nome dell'impresa (si pensi ai compensi di uscita dei manager nelle grandi aziende in fallimento, sia private che pubblico-private)
- Si pensi ai casi dei Panama Papers e Paradise Paper che rivelano informazioni sulle società offshore nei paradisi fiscali per la gestione di fondi di molti personaggi famosi tra cui illustri manager
- Esempio Enron: <https://www.youtube.com/watch?v=-w6duQhWuVk>

# Gli stakeholder competitivi

- Stakeholder esterni primari: si trovano nell'ambiente competitivo dell'impresa
  - Fornitori: forniscono alla imprese le risorse produttive
  - Clienti: utenti del prodotto/servizio offerto dall'impresa
  - Concorrenti: attuali o potenziali rappresentano le altre imprese o organizzazioni che offrono lo stesso prodotto/servizio

# I concorrenti

- Competitor: gli attori che competono (che operano) all'interno di un (stesso) mercato, i rivali dell'impresa
  - Possono verificarsi cooperazioni tra competitor (si ricordi la nozione di rete e reti di impresa)
- I competitor rappresentano la concorrenza per l'impresa, la cui intensità dipende da:
  - Tasso di concentrazione, che indica la distribuzione delle quote di mercato dell'impresa (e.g. [HHI](#))
  - La differenziazione del prodotto e la diversità dei concorrenti
  - Le condizioni di costo, ad esempio date dalle economie di scala

# Barriere all'entrata

- Fabbisogno di capitale: se intenso può rappresentare un ostacolo all'entrata di nuove imprese
- Economie di scala e di apprendimento: dover iniziare la produzione con grandi impianti e senza l'esperienza di tali produzioni
- Accesso alle risorse: conoscenza del mercato e dei fornitori (si pensi all'editoria e al legame con le agenzie pubblicitarie)
- Brand equity: marchio e brand consolidati e conosciuti
- Vincoli governativi e legislativi: in alcuni settori è necessario ottenere una licenza, oppure nei settori high-tech spesso le barriere sono rappresentate da brevetti e altre forme di IP
- Comportamenti degli incumbent: ad esempio la guerra dei prezzi oppure attività di marketing

# Stakeholder di filiera: fornitori e clienti

- Filiera: termine sorto negli anni 70 in Francia e adottato principalmente dalla letteratura francese e italiana, ora poco utilizzato in letteratura e sostituito con i termini supply-chain o value-chain a seconda del contesto
- Mira a superare le analisi settoriali che non tengono in conto le relazioni a monte e a valle delle imprese con diversi settori industriali
- Rappresenta la sequenza di lavorazioni effettuate in successione che trasformano un insieme di materie prime nel prodotto finito

# Esempio di schema di fasi della filiera

- Fasi:
  - Produzione della materia prima
  - Lavorazione per ricavare e ottenere un prodotto intermedio
  - Servizi per qualificare e certificare il prodotto
  - Ricerca per migliorare la materia prima o la produzione
  - Fase logistica
  - Fasi di commercializzazione
- Imprese che svolgono più fasi della filiera sono integrate verticalmente
- Il valore aggiunto rappresenta il differenziale fra valore della produzione realizzata e costo dei fattori produttivi iniziali (per ogni fase della filiera)
  - Permette di definire il valore aggiunto totale e quello di ogni fase, e quindi la ripartizione dello stesso tra gli attori della filiera



# Mercato frammentato e specificità

- In un mercato frammentato il potere contrattuale dei fornitori o degli acquirenti è poco influente rispetto ad un mercato concentrato
- Il valore dello scambio rappresenta il valore di ogni passaggio della filiera, e quindi il valore che genera ogni attore della filiera
- Può essere influenzato dalla specificità (Williamson, 1975: concetto di asset specificity) o dalla quasi-rendita
  - Si definisce quasi-rendita il rendimento di breve periodo dovuto alla quantità fissa non modificabile di una risorsa produttiva

# Specificità e costo opportunità

- Una risorsa è specifica se il suo valore diminuisce quando essa viene impiegata in casi alternativi a quelli per il quale era stata realizzata
- La specificità rappresenta per l'impresa un costo opportunità
- L'alternativa a cui si deve rinunciare ogni volta che si effettua una scelta economica
  - Ciò a cui si rinuncia a fronte di una scelta economica rappresenta il valore della scelta, il suo opportunity cost
- Presenza di risorse/prodotti/processi specifici creano dipendenza reciproca tra imprese (solo quel fornitore le produce e solo quell'acquirente le acquista)

# Williamson, 1981

- Tre tipi di transazioni rispetto alla specificità delle risorse:
  - Transazioni che non necessitano di attività specifiche, poiché i beni dello scambio sono standardizzati, per cui l'acquisto e la vendita non determinano problemi contrattuali. In questo caso la struttura di governo più adatta è il mercato poiché di raggiungono economie di scala e i costi di ricerca, negoziazione e controllo sono limitati
  - Transazioni miste, in cui il grado di specificità è abbastanza elevato, ma non tale da impedire all'impresa fornitrice di realizzare economie di scala nella produzione di componenti. In tal caso la struttura delle relazioni dipende dalla circostanza in base alla quale le transazioni sono occasionali (gerarchia) o ricorrenti (mercato)
  - Transazioni idiosincratice, in cui la specificità è alta. In questo caso la struttura di governo ideale è la gerarchia per gli elevati costi che si sosterebbero in caso di transazioni esterne
- Nella gestione di queste transazioni, diventano fondamentali le asimmetrie informative e i comportamenti opportunistici tra le parti:
  - questi determinano la scelta dell'impresa di utilizzare la forma del mercato oppure quella della gerarchia, ossia fare internamente o comprare sul mercato la risorsa/prodotto/servizio

# Stakeholder non competitivi

- Stakeholder esterni secondari: influenzano o sono influenzati dall'impresa senza essere impegnati in relazioni contrattuali con l'impresa e non risultato pertanto vitali per la stessa
  - Mercato dei capitali
  - Investitori istituzionali
  - Sistema del credito
  - Comunità locale
  - ...

# Mercato dei capitali

- Mercato dei capitali diretto: le parti negoziano lo strumento finanziario in modo diretto, con condizioni stabilite negozialmente (ad esempio il mercato del credito)
- Mercato dei capitali aperto: regole stabilite ex ante, spesso senza contatto tra le parti in contesti con molteplici acquirenti e venditori
  - Primario: si sottoscrivono solo titoli di nuova emissione
  - Secondario: scambio di titoli già emessi

# Gli investitori istituzionali

- Fondi di investimento: raccolgono capitali da sottoscrittori privati e li investono in azioni, obbligazioni e altri titoli
- Fondi pensione: raccolgono prestazioni contributive di determinate categorie di lavoratori
- Compagnie di assicurazione: investono risorse finanziarie raccolte a fronte della fornitura di assicurazioni contro i rischi
- Mirano a massimizzare i ritorni degli investimenti

# Sistema del credito

- I due principali canali di indebitamento bancario a disposizione delle imprese sono quello bancario e quello obbligazionario
  - Bancario: per ottenere finanziamenti di breve, medio e lungo termine
  - Obbligazionario: emettere e vendere obbligazioni, cioè titoli a lungo termine che prevedono il pagamento periodico di rate di interessi e capitale

# Comunità locale

- La comunità locale è un importante stakeholder secondario in quanto rappresenta il contesto (regole, usi, costumi, abitudini) stretto in cui l'impresa opera
- La comunità locale è rappresentata da un insieme di individui, organizzazioni e relazioni tra gli stessi
- Le imprese devono convivere con tale comunità, ad esempio ottenendo legittimità, credibilità, fiducia
  - Legittimità sociale: le imprese devono attenersi alle regole del gioco delle comunità locali per meglio essere legittimate ad operare in un contesto: questo evita conflitti tra impresa e comunità locale



# Governo e Pubblica Amministrazione

- Governo e PA creano le regole del gioco, soprattutto quelle formali
  - Regolamentazione dei mercati
  - Tutela della concorrenza
  - Politiche macroeconomiche
  - Altri tipi di politiche, come le politiche per l'innovazione, gli incentivi a R&D, i sussidi alla modernizzazione (spesso tema legislativo regionale)