

Indice

1. GLI AMBIENTI DI RIFERIMENTO PER L'IMPRESA	3
2. IL MACROAMBIENTE.....	7
3. L'AMBIENTE DI RIFERIMENTO: IL SETTORE	9
BIBLIOGRAFIA	11

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633).

1. Gli ambienti di riferimento per l'impresa

La gestione d'impresa, a diversi livelli, è finalizzata al presidio ed al bilanciamento delle relazioni tra ambiente interno ed esterno.

Come è noto, gli elementi che compongono il sistema d'azienda sono le persone o i beni o, meglio, le risorse intese come fattori produttivi in un'accezione più ampia di quella che si limita a considerarli come onerosi. Le relazioni che legano gli elementi sono molteplici e consentono di far funzionare la struttura.

È, pertanto, pacifico affermare che uno dei caratteri principali del sistema d'azienda è rappresentato dall'essere un sistema aperto, che ha continui scambi con l'ambiente esterno.

L'azienda è sottosistema del sistema economico, in particolare, e dell'eco-sistema in generale; vi interagisce collegandosi con le altre istituzioni sociali e con tutti gli individui esterni ad essa, diversamente interessati (i cosiddetti stakeholder).

Nel suo essere sistema aperto, esso attinge input dall'esterno, produce e colloca output all'esterno e, di conseguenza, viene a determinarsi un continuo interscambio tra l'azienda e il proprio ambiente, senza che sia perciò possibile distinguere i mutamenti propri dei processi originari da quelli indotti (Bertini, 1990).

Con il termine "ambiente" si intende un insieme di fattori e di elementi che, direttamente e/o indirettamente, possono condizionare le organizzazioni che in un determinato momento e in un preciso contesto si relazionano con essi.

Esso può essere correttamente rappresentato con riferimento a tre livelli:

- il macroambiente (o ambiente generale)

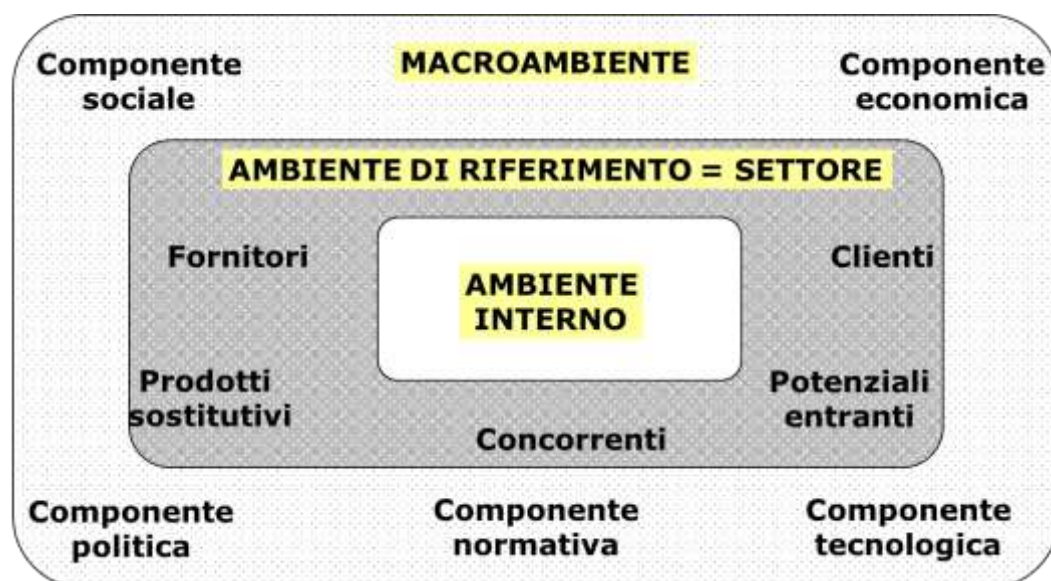
Si tratta dell'insieme di fattori esterni (di natura politica, economica, tecnologica, normativa e sociale) che influenzano le organizzazioni in generale;

- l'ambiente di riferimento, o settore

È costituito dai fattori che interagiscono direttamente con la specifica organizzazione, quali fornitori, clienti, concorrenti;

- l'ambiente interno

È rappresentato dai fattori sui quali l'organizzazione ha un controllo più diretto: la sua politica, la sua struttura organizzativa, la sua cultura, le proprie risorse umane, tecnologiche e finanziarie.



La struttura dell'ambiente può essere valutata attraverso due dimensioni:

- il grado di complessità, rappresentato dal numero di fattori di cui bisogna tener conto per la definizione strategica e dal loro grado di omogeneità;
- il livello di dinamicità, misurato dalla frequenza e dalla natura dei cambiamenti che si possono verificare nell'ambiente di riferimento.

Incrociando queste due variabili è possibile operare la classificazione riportata.

DINAMICITA' AMBIENTALE	ALTA	AMBIENTE SEMPLICE E DINAMICO • POCHI FATTORI • SIMILI TRA LORO • AD ELEVATA DINAMICITA'	AMBIENTE COMPLESSO E DINAMICO • MOLTI FATTORI • DISSIMILI TRA LORO • AD ELEVATA DINAMICITA'
	BASSA	AMBIENTE SEMPLICE E STABILE • POCHI FATTORI • SIMILI TRA LORO • MEDIO-BASSO LIVELLO DI CAMBIAMENTO DEI FATTORI	AMBIENTE COMPLESSO E STABILE • MOLTI FATTORI • DISSIMILI TRA LORO • MEDIO-BASSO LIVELLO DI CAMBIAMENTO DEI FATTORI
		BASSA	ALTA
		COMPLESSITA' AMBIENTALE	

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633).

Nel primo quadrante, in corrispondenza di bassi livelli di complessità e dinamicità, si posiziona un ambiente relativamente semplice e stabile, nel quale i fattori da prendere in considerazione sono pochi e presentano un livello di cambiamento medio-basso.

Un esempio di settore caratterizzato da una situazione di questo tipo è quello dell'imbottigliamento di acque minerali, per il quale l'ambiente di riferimento risulta stabile ed influenzato da pochi fattori.

Il secondo quadrante identifica un ambiente complesso, nel quale gli elementi determinanti sono molti, ma piuttosto stabili nel tempo.

Esempi di questa tipologia di ambiente possono essere rinvenuti in diversi comparti del settore finanziario.

Il terzo quadrante definisce un ambiente semplice, ma con un'elevata instabilità dei fattori.

Un esempio è dato dal contesto in cui opera un'azienda estrattiva di metalli preziosi per la quale le tecniche di produzione sono abbastanza consolidate (quadro della concorrenza stabile), ma i cambiamenti nei prezzi, nella domanda e nella normazione sono molto frequenti.

Anche il settore dell'e-commerce può essere considerato come appartenente a questa classe: a fronte di un limitato numero di fattori che lo influenzano, esso è caratterizzato da un elevato grado di instabilità.

Nel quarto quadrante si delinea un ambiente complesso e dinamico, in cui i fattori da considerare sono molti e soggetti ad un elevato tasso di cambiamento.

Esempi sono l'industria aerospaziale e quella delle biotecnologie.

La rilevanza di tale classificazione sulle modalità di interazione tra l'ambiente esterno e quello interno può essere così rappresentata:

- il macroambiente genera, per ogni settore, delle minacce (fattori che influenzano in maniera potenzialmente negativa il settore) e delle opportunità (fattori di influenza positiva);
- tali elementi modificano la struttura del settore e di conseguenza i fattori critici di successo che determinano le performance delle imprese in esso operanti;
- le imprese riescono in misura maggiore o minore a presidiare i fattori critici di successo in ragione dei propri punti di forza e di debolezza.

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633).



Al crescere della complessità e della dinamicità ambientale aumenta il rischio che l'impresa perda il controllo dei possibili cambiamenti esterni e non riesca a fornire risposte efficaci agli stimoli ambientali. Ciò richiede profondi mutamenti dell'organizzazione.

2. Il macroambiente

Il macroambiente rappresenta l'ambiente generale costituito da una serie di fattori esterni che influiscono in vario modo sull'evolversi di qualsiasi organizzazione economicamente rilevante.

I fattori principali che lo compongono possono essere raggruppati in cinque categorie omogenee:

Fattori Economici	Fattori Sociali	Fattori Politici	Fattori Normativi	Fattori Tecnologici
Livello di sviluppo economico	Costumi	Forma di governo	Giurisprudenza	Innovazioni di prodotto
Popolazione	Valori e credenze	Ideologia politica	Efficacia del sistema legale	Innovazioni di processo
Prodotto Nazionale Lordo	Linguaggio	Stabilità di governo	Trattati internazionali	
Reddito pro-capite	Gruppi sociali	Forza dei gruppi di opposizione	Normativa tecnica	
Livello di infrastrutture	Status symbol	Clima politico e sindacale	Normativa in materia d'impresa	
Risorse naturali	Credenze religiose	Politica estera		
Clima				
Politica fiscale				
Inflazione				
Tassi di interesse				
Costo del lavoro				

- i fattori socio-demografico-culturali: aspetti inerenti la popolazione e i suoi stili di vita, quali i costumi, i valori e le credenze, i linguaggi utilizzati, i gruppi sociali, gli aspetti legati agli status symbol, nonché quelli inerenti la religione

Si pensi ai cambiamenti della domanda generati, sui settori della grande distribuzione, del tempo libero, dei mobili e articoli per la casa, dall'aumento dei single;

- i fattori economici: elementi quali il livello di sviluppo economico nazionale ed internazionale, il prodotto interno lordo, il reddito pro-capite, il livello delle infrastrutture, le risorse naturali, l'andamento dei cambi, l'inflazione, i tassi di interesse, il costo del lavoro, etc.

Un esempio che può essere citato è quello relativo all'impatto che il negativo andamento dei mercati azionari ha esercitato sul settore dell'edilizia;

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633).

- i fattori politici: la politica fiscale, la deregolamentazione, gli assetti politici di maggioranza e di opposizione, le decisioni prese da organismi internazionali, le unioni sindacali e quelle dei consumatori, etc.

I minori sussidi ai prezzi dei prodotti agricoli hanno determinato una perdita di competitività nei paesi in cui l'agricoltura è meno efficiente, generando significativi effetti sia sul settore primario sia su quello delle macchine agricole;

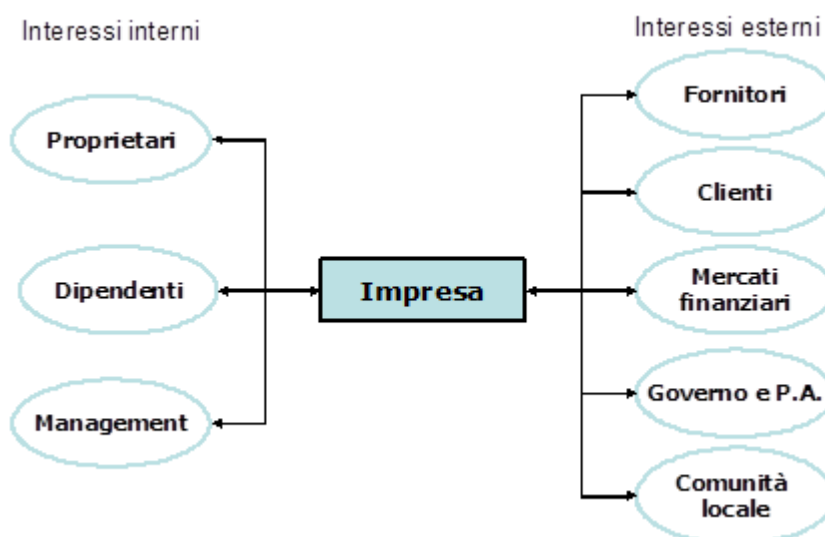
- i fattori normativi: aspetti legati alla normativa nazionale ed internazionale, alla giurisprudenza ed ai suoi orientamenti, alle normative tecniche e societarie.

Gli effetti della normativa antifumo travalicano l'industria del tabacco, ma si estendono anche al settore della ristorazione e del tempo libero;

- i fattori tecnologici: aspetti legati alla tecnologia presente e al suo sviluppo per ciò che attiene le innovazioni di processo e quelle di prodotto.

L'introduzione delle biotecnologie sta modificando sostanzialmente il modo di competere nel settore sanitario.

L'impatto dei fattori dell'ambiente generale è reso ancora più evidente dalla crescita delle aspettative degli "stakeholder" (portatori di interessi), cioè persone, gruppi o istituzioni che hanno interesse nella gestione dell'impresa.



Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633).

3. L'ambiente di riferimento: il settore

Il settore è il luogo economico dove si realizza il confronto concorrenziale tra imprese caratterizzate da un'elevata omogeneità di:

- bisogni soddisfatti;
- tecnologia impiegata;
- struttura della domanda/offerta.

Nel valutare il settore di riferimento vanno considerati alcuni fattori tra cui:

- i mercati di approvvigionamento;
- il mercato del lavoro;
- i canali di distribuzione;
- il mercato finanziario.

In ognuno di questi sub-mercati, all'interno del settore, si instaura una forte competizione con le altre imprese, di cui l'azienda deve tenere conto nella definizione della propria strategia.

Tale concorrenza si estende non solo alle imprese appartenenti al settore, ma anche a tutte le potenziali concorrenti.

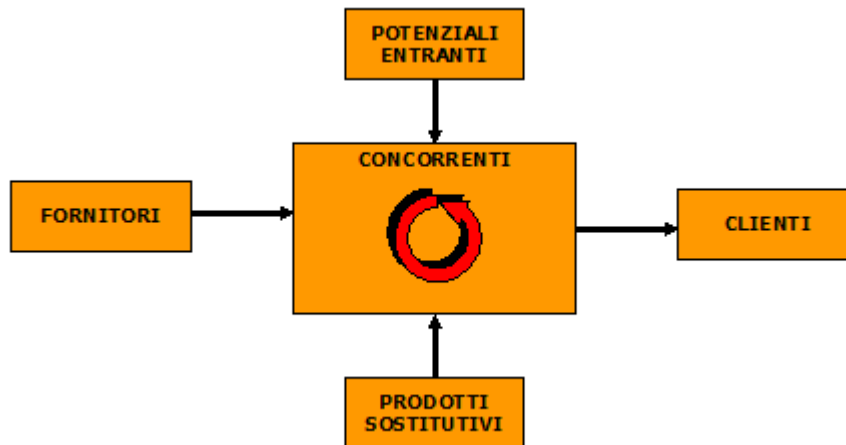
Questa teoria trova origine nel modello della concorrenza allargata, proposto da Michael Porter¹, che prende in considerazione nell'orizzonte concorrenziale dell'azienda:

1. i concorrenti diretti;
2. i clienti;
3. i fornitori;
4. i potenziali entranti;
5. i prodotti sostitutivi.

La figura propone una rappresentazione essenziale dell'ambiente operativo e delle forze competitive che in esso operano.

¹ M. Porter, "Il Vantaggio Competitivo", Einaudi, 2004.

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633).



In tale figura è possibile individuare due dimensioni attraverso le quali le forze competitive esercitano il loro impatto:

- una dimensione orizzontale, che determina la ripartizione tra imprese del settore, fornitori e clienti del valore generato;
- una dimensione verticale, che spiega come l'attuale intensità competitiva possa essere modificata dalle strategie degli attori presenti ma anche dalle minacce derivanti da prodotti sostitutivi o da nuovi entranti.

Bibliografia

- Borello Antonio Il business plan McGrawHill Libri Italia 2005.
- G. Bronconi, S. Cavaciocchi, Business plan. Il manuale per costruire un efficace piano d'impresa Il sole 24 ore, 2001
- CONSIGLIO NAZIONALE DEI DOTTORI COMMERCIALI E DEGLI ESPERTI CONTABILI, Linee Guida Alla Redazione del Business Plan 2011
- Guatri Elisabetta, Marinelli Carla Costruire il business plan IPSOA 2002.
- E. Guazzetti Il business plan gestionale. Un metodo semplice e pratico per la pianificazione strategica e pratico per la pianificazione strategica Franco Angeli 2005
- Richard Normann Le condizioni di sviluppo dell'impresa, Etas Libri 1979
- Parolini Cinzia Diventare imprenditori. Dal business plan all'avvio di una nuova impresa Il sole 24 Ore 2006.