



**Corso di Economia e gestione delle imprese  
(A.A. 2023-2024)**

**Prof.ssa Patrizia Silvestrelli**

**Lezione 6**

**Ciclo di vita dell'impresa e competitività**

DIPARTIMENTO DI  
ECONOMIA E DIRITTO

---

# Il ciclo di vita dell'impresa

**SELEZIONE NATURALE**

**SELEZIONE COMPETITIVA**



# Primi anni di vita e selezione naturale

## Creazione

Dopo un periodo di progettazione, nell'istante zero nascono imprese. Non tutte sono destinate a durare nel tempo (sopravvivere).

## Selezione naturale

Sono critici i primi 3-4 anni di vita (infanzia) → imperativo categorico del soggetto economico d'impresa è la *sopravvivenza*.

In questa fase vi sono principalmente due problemi da affrontare:

- *liability of newness*, ovvero lo “svantaggio dell'esser nuovo” (incompletezza organizzativa e gestionale, barriere tecnologiche, costi di produzione, limitata fiducia dei fornitori e distributori, scarsa fedeltà dei consumatori)
- *l'ambiente è “dato”* (es. prezzo) e nulla è discrezionalmente modificabile

Pertanto occorre:

- a) prevenire la crisi e la mortalità dell'impresa (*selecting out* – estromissione dal mercato)
- b) uscire “equilibrati” dall'infanzia dell'impresa (*selecting in* – essere selezionati a restare nel mercato) – (*successo competitivo*)

# Selezione competitiva

**(la mera sopravvivenza – ad un certo punto – può non bastare)**

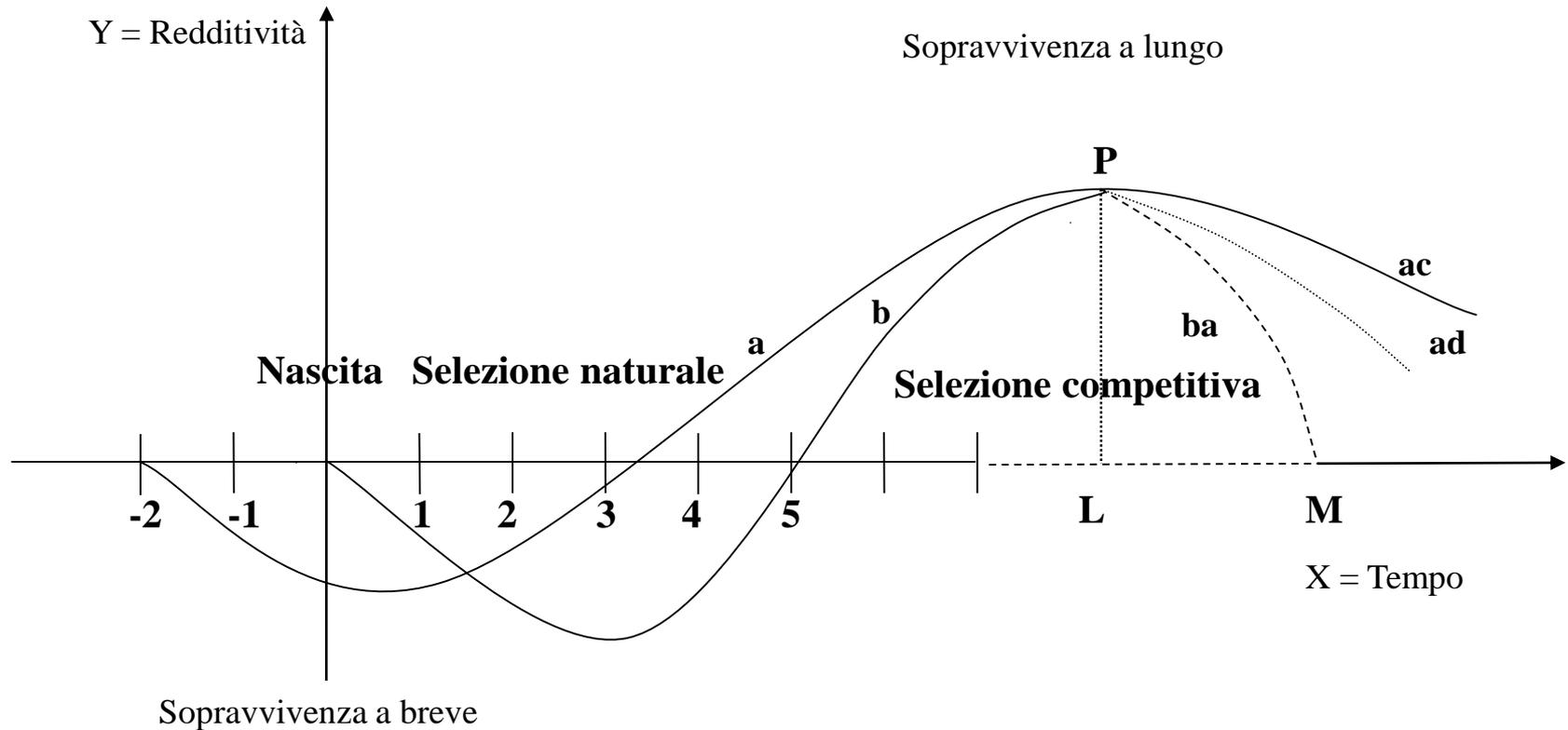
Dopo aver conquistato la sopravvivenza a breve, il soggetto economico può porsi diverse alternative strategiche. Ad esempio, egli può:

- cogliere le opportunità di *crescita dimensionale* e – se del caso – cambiare struttura organizzativa e personalità giuridica
- fare scelte di *massimizzazione della redditività*, conservando le dimensioni raggiunte, in una situazione di indipendenza da altre imprese
- promuovere il *cambiamento* tecnologico e organizzativo, sacrificando pro-tempore la crescita o il reddito
- *collaborare* con altre imprese attraverso alleanze e/o reti
- vendersi ad altre imprese o cessare le attività, *estinguendo* la propria iniziativa

**Attenzione!**

Nel ciclo di vita dell'impresa le prime quattro alternative possono definirsi in distinti periodi di tempo, secondo mutevoli circostanze d'ambiente e propensioni al rischio imprenditoriale.

# Una configurazione di ciclo di vita dell'impresa (dalla creazione all'estinzione)



# Settore, mercati, ambiente nel ciclo di vita dell'impresa

- L'impresa viene creata (impresa neonata) e fa ingresso nel settore (agricolo o industriale o terziario).
- Il settore coincide con *l'ambiente specifico* (o *task environment*), nel quale l'impresa interagisce con altre organizzazioni.
- Nel settore esistono non solo concorrenti che offrono lo stesso bene (concorrenti diretti), ma anche clienti, fornitori, nonché produttori di beni/servizi sostituibili a quello dell'impresa di cui trattasi (ad esempio, le ferrovie sono un concorrente indiretto delle imprese automobilistiche).
- Se rimane piccola, l'impresa è tipicamente uni-centrica e uni-personale.
- Se cresce, l'impresa diventa *in primis* gerarchica ed è pervasa di rapporti di agenzia. La gerarchia può assumere varie configurazioni.
- L'impresa «occupa» uno spazio economico nel settore («X» percentuale della produzione; «Y» percentuale delle vendite: di qui il concetto di *quota di mercato*).
- Se continua a crescere, l'impresa occupa anche spazi macroeconomici, cioè di più vasto *ambiente generale* → l'impresa diventa socialmente rilevante per un certo «sistema economico-territoriale» o addirittura per il «sistema-paese».
- Ove c'è impresa, entro precisi «confini», c'è la *visibile mano* dell'imprenditore e/o dei manager, che attivano meccanismi decisionali discrezionali.
- Il settore può essere più o meno «concentrato». Esistono diverse *strutture di mercato* (libera concorrenza, concorrenza oligopolistica, concorrenza monopolistica, monopolio).
- Il visibile meccanismo d'impresa convive con l'*invisibile mano* del mercato che talvolta ne guida, talvolta ne limita i comportamenti attivando meccanismi automatici di «aggiustamento» (ad esempio i prezzi).
- L'impresa sopravvive e ha «successo»; può crescere o entrare in crisi o può perire. Cioè ha un *ciclo di vita*.

# Transizioni del controllo proprietario

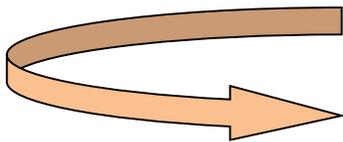


## PROBLEMA DELLA TRASMISSIONE DEL POTERE APICALE:

*lasciare ad un generico continuatore oppure ad un successore in ambito familiare?*

Difficoltà:

- il successore viene ostacolato da altri discendenti
- i successori/discendenti hanno visioni diverse nella condotta dell'impresa



**NECESSITA' DI CREARE STRUMENTI GIURIDICI IDONEI A  
GARANTIRE LA CONTINUITA' (patto di famiglia)**

# Competitività

**Dal «sistema d'impresa» al «sistema  
d'impresa competitivo nel tempo»**

# È l'impresa un sistema competitivo?

*Quali sono le condizioni che fanno dell'impresa non solo un sistema, ma anche un sistema competitivo atto a durare nel tempo?*

È necessario cercare e trovare i **punti di forza**, le **“capacità competitive” (risorse/competenze)** che l'impresa sviluppa al proprio interno o – se non le ha – riesce ad acquisire dal proprio ambiente.

*Fondamentale per l'impresa competitiva è sapere far crescere tali capacità al proprio interno, nelle sue aree funzionali, nel personale che lavora nel proprio “sistema”.*

# Fattori di competitività dell'impresa (I)

(dalla sistemicità ai fattori di *price e non price competition*)

L'impresa compete non solo attraverso il fattore “prezzo” ma anche – se può – attraverso fattori diversi dal prezzo, ovvero fattori di ***non price competition***.

(es. la capacità di innovare il bene o servizio prodotto, di qualificare la propria offerta nella percezione del consumatore, di sviluppare una efficiente rete distributiva e di rapportarsi ad altri enti o soggetti del proprio ambiente)

*L'impresa sopravvive ai primi anni di vita e resiste nel tempo – essendo “competitiva” – grazie non solo alle caratteristiche della sua sistemicità, ma anche grazie allo sviluppo di competenze, risorse e conoscenze.*

# Fattori di competitività dell'impresa (II)

(dalla sistemicità ai fattori di *price e non price competition*)

L'impresa sopravvive nel tempo e diventa “competitiva” grazie a:

- *i suoi punti di forza* (fattori di competitività e, quindi, alle risorse/competenze - «capacità competitive» - possedute dalle “parti” e dai “partecipanti”)

N.B. importanza del SAPER ATTIVARE i propri punti di forza!

- *l'apprendimento* (innovare e affinare la conoscenza accumulata)
- *la prevenzione delle difficoltà e la cura delle sue debolezze* (riguardanti sia le cose che le persone)
- *le caratteristiche di leadership presenti nella sua gerarchia* (metodo di conduzione aziendale adottato dai “capi/dirigenti”)

# La fonte delle risorse e capacità competitive

Dove si generano e dove si utilizzano le risorse/competenze?

→ *dentro l'impresa, nelle funzioni, nelle persone, nelle interazioni tra le une e le altre*

Possiamo *distinguere le competenze dalle altre risorse* (es. tradizionali fattori produttivi), per il contenuto di conoscenza (*know-how*) fondamentalmente incorporato in talune risorse rispetto a quello accumulato per altre (Hamel e Prahalad, 1994).

Le competenze si leggono sempre nel **modello di business**, cioè nel metodo e nel processo di produzione, nelle caratteristiche del prodotto e nell'agire sistemico che contraddistinguono l'impresa nel settore prescelto di attività economica.

# Dalle risorse alle competenze

- *Materialità e immaterialità* sono due aspetti distinti ma complementari della “risorsa”.
- *Le competenze hanno significato non solo di valore d’uso, ma anche nella possibilità di essere combinate ad altre* (Hofer e Schendel, 1978) – la maggior parte delle risorse non ha un valore intrinseco, ma ha un valore determinato dal contributo che esse possono dare al sistema-impresa.
- Difficoltà di individuare e misurare il contributo di ciascuna risorsa all’interno dell’impresa → Quindi, necessità di *esaminare le modalità* attraverso le quali le risorse impiegate *congiuntamente* determinano un *effetto sinergico*.

Che cosa l’impresa fa meglio dei concorrenti?

*Quel “meglio” è relativo alle competenze distintive o “capacità strategiche” dell’impresa.*

## Tangibili

## RISORSE

## Intangibili

asset fisici  
impianti  
brevetti/marchi  
immobili  
attività finanziarie

know how  
reputazione  
capacità e competenze  
esperienza  
relazioni

### ***Meccanismi e procedure in impresa***

***(cooperazione, coordinamento, socializzazione, cultura organizzativa, leadership, routine organizzativa, abilità)***

**Sviluppo di competenze distintive**

**Vantaggio competitivo**

# Tipologie di capacità competitive

## **Risorse/competenze funzionali:**

ogni sottosistema aziendale acquisisce, attiva, riproduce risorse materiali e immateriali (impianti, intelligenza artificiale e personale, organizzazione, finanza, etc.) a livello di area, progetto o processo.

## **Risorse/competenze core (bundle):**

tra le risorse/competenze funzionali emergono specifici fattori che motivano (ovvero stanno al «centro») del successo competitivo aziendale. Esse sono frutto dell'esperienza e della conoscenza maturate nel competere. Tali risultati si trasformano prima o poi in *collective learning* dell'intera organizzazione.

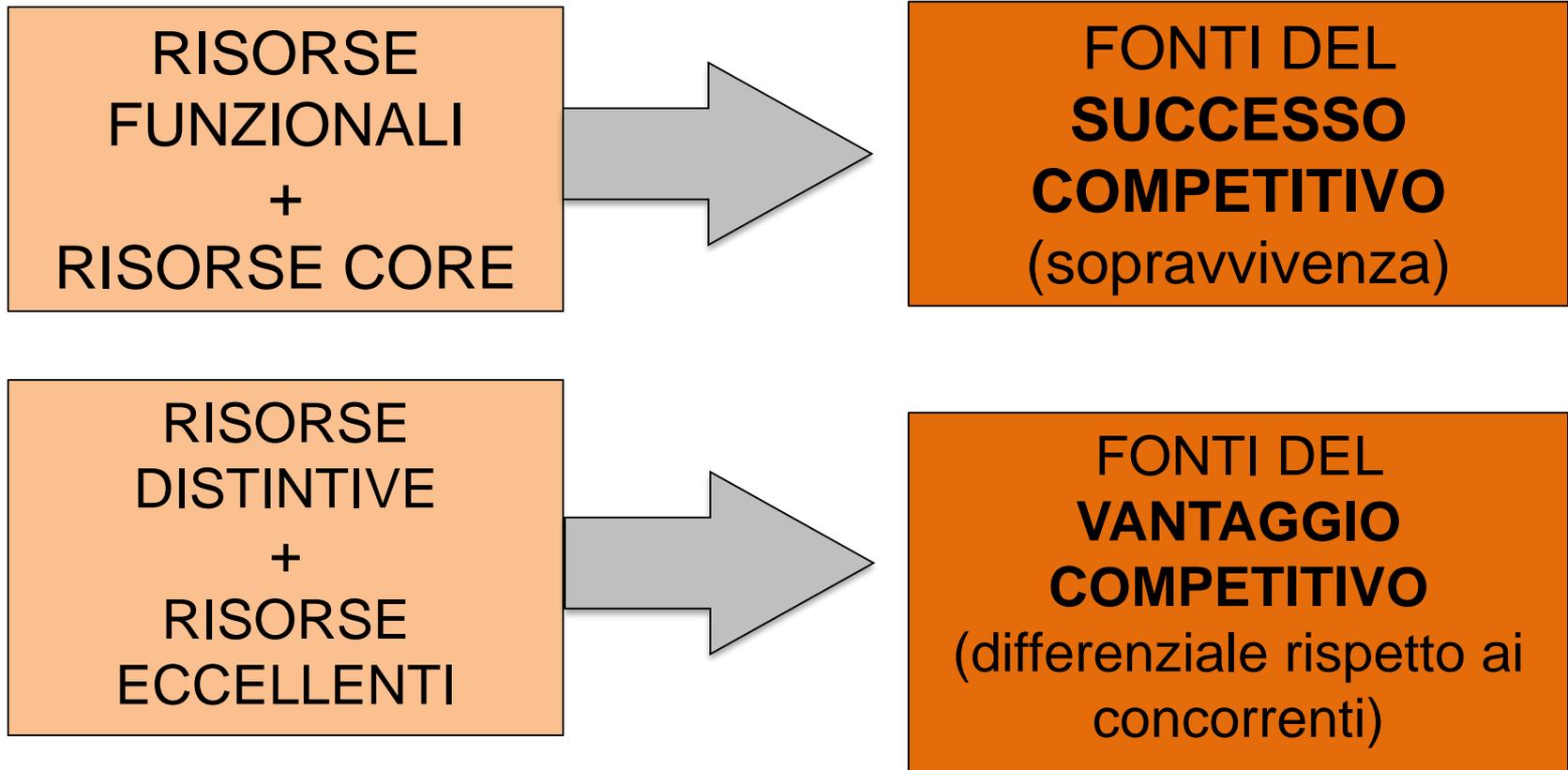
## **Risorse/competenze distintive:**

sono fattori materiali e immateriali altamente specifici e, talvolta, unici nel loro genere, la cui natura (oltre che sapiente uso) procura un «vantaggio competitivo» all'impresa di cui trattasi rispetto agli altri produttori. Crea «distintività», in particolare, anche la capacità di fare interagire e integrare risorse diverse l'una dall'altra, non solo la capacità di sfruttarle nella loro singola natura e potenzialità.

## **Risorse/competenze di eccellenza:**

risorse/competenze aziendali che fanno durare nel tempo il vantaggio maturato in termini di quota di mercato e redditività aziendale, rispetto a tutti gli altri concorrenti. L'eccellenza inerisce al fatto che esistono imprese in vantaggio le quali sanno migliorare costantemente il proprio modo di essere «sistema» e la propria complessiva capacità competitiva, diventando «esemplari» per tutti gli altri operatori del settore.

# Relazione tra risorse/competenze e successo/vantaggio dell'impresa



# La costruzione delle competenze

## 1° modalità

Introduzione di *cambiamenti più o meno radicali* nello stock di risorse e capacità, acquisendo e sviluppando *nuove* competenze, necessarie per perseguire nuove opzioni strategiche (***competence building***)

## 2° modalità

Attuazione dei processi utili per *l'attivazione*, il *coordinamento* e *l'integrazione* delle capacità e le risorse *già disponibili*, al fine di esaltarne le sinergie e incrementarne la performance (***competence leveraging***)

# Caratteristiche di risorse e competenze

(Barney, J., 1991, *Firm resources and sustained competitive advantage*,  
*Journal of Management*, 17(1), 99–120)

- Qual è il grado di *difficoltà di reperimento* di certe risorse? Come possono essere acquisite?
- Qual è la loro "durata" e il tasso di *deprezzamento* e/o di *obsolescenza*?
- Fino a che punto i *costi di transazione* e la *specificità* delle risorse impediscono agli avversari di acquisire risorse a condizioni vantaggiose?
- Qual è il grado di *difficoltà* e il *tempo* necessari per riprodurle (imitazione da parte dei concorrenti)?

# Caratteristiche di risorse e competenze distintive

(Barney, J., 1991, *Firm resources and sustained competitive advantage*, *Journal of Management*, 17(1), 99–120)

## **VALORE**

Devono avere un valore, ovvero consentono all'impresa di implementare strategie che la rendono più efficace ed efficiente (competitiva)

## **RARITA'**

Non disponibili alle imprese concorrenti

## **INIMITABILITA'**

Non riproducibili dalle imprese concorrenti

## **NON-SOSTITUIBILITA'**

Non sono sostituibili con altre risorse/competenze

# SUCCESSO, VANTAGGIO, ECCELLENZA

- **Successo competitivo** è sinonimo di performance positiva – in termini di quote di mercato o redditività – conseguita in un certo periodo di tempo grazie all’attivazione delle capacità competitive.
  - Nella “selezione naturale” corrisponde a *successo* il mantenersi in vita, anche senza visibile crescita dimensionale, in condizioni di reddito minimo di equilibrio.
  - Nella “selezione competitiva” sono performance positive (e corrispondono a *successo*) lo sviluppo dimensionale o anche la conservazione delle dimensioni associate ad un reddito di periodo superiore a quello minimo di equilibrio.
- **Vantaggio competitivo** è sinonimo di “differenziale” di successo di un’impresa rispetto alle altre, misurabile nella maggior produzione e quota di mercato di un prodotto/servizio (o anche nella maggiore redditività) rispetto a quello dei concorrenti. L’acquisizione di tale vantaggio può essere dovuta alla:
  - *leadership di costo*, oppure
  - *leadership nella differenziazione del prodotto/servizio*, oppure
  - *leadership dell’innovazione tecnologica e/o organizzativa*
- **Eccellenza**: nasce dal vantaggio che crea esemplarità ed ispira strategie imitative da parte dei concorrenti.

## CO-EVOLUZIONE: dal sistema impresa al sistema-paese

- ❑ Le condizioni di sistemicità e le capacità competitive maturate dalle imprese nel loro ciclo evolutivo non solo influenzano l'ambiente specifico, ma anche si riversano sull'ambiente generale, contribuendo a determinare lo stato del benessere del sistema-paese.
- ❑ A sua volta, la competitività dell'impresa nel task environment è influenzata non solo dalle sue risorse/competenze e dallo stato della concorrenza, ma anche dalle *condizioni di ambiente generale*, cioè dall'efficacia ed efficienza dell'offerta di beni e servizi da parte di altre organizzazioni pubbliche e private, nonché dalla cultura di quello che viene definito *sistema-paese*.

