



**CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN
DIRITTO, ECONOMIA E STRATEGIA
D'IMPRESA**

ANNO ACCADEMICO 2024/2025

Pianificazione Aziendale

Analisi di settore

Lezione 8 - 24/03/2025

Prof. Guido Ortolani



L'impresa nel suo contesto macroambientale

Nessuna impresa opera isolatamente:
ogni azienda è influenzata da fattori
esterni che ne condizionano strategia e
operatività.



Economia generale

stabilità
finanziaria, ciclo
economico, potere
d'acquisto.

Fattori demografici e sociali

età media,
urbanizzazione,
istruzione, cultura.

Stili di vita e comportamenti:

abitudini di
consumo,
sensibilità
ambientale, nuove
priorità sociali.

Tecnologia

innovazioni
digitali,
automazione,
intelligenza
artificiale

Regole e normative

leggi fiscali,
norme
ambientali,
direttive di
settore.

Dinamiche settoriali

concorrenza,
struttura del
mercato, trend
specifici del
settore.

Implicazioni

ESEMPIO: NEL CASO DI
COMPETIZIONE NEL SETTORE
AUTOMOTIVE

| FATTORE ESTERNO | IMPLICAZIONI PER L'IMPRESA |
|--|---|
|  Economia | Prezzi carburante, crisi economiche = calo vendite |
|  Demografia | Più giovani = domanda di mobilità smart, car sharing |
|  Stili di vita | Crescente attenzione per sostenibilità e mobilità elettrica |
|  Tecnologia | Stato dell'arte della tecnologia desiderata: elettrificazione, guida autonoma, software |
|  Normative | Restrizioni su emissioni = necessità di modelli green |
|  Settore | Elevata competizione tra imprese |

ANALISI PEST

L'analisi PEST è uno strumento di pianificazione strategica che permette di valutare i fattori macroambientali esterni – Politici, Economici, Socio-culturali e Tecnologici – che possono influenzare le decisioni e le performance di un'organizzazione.

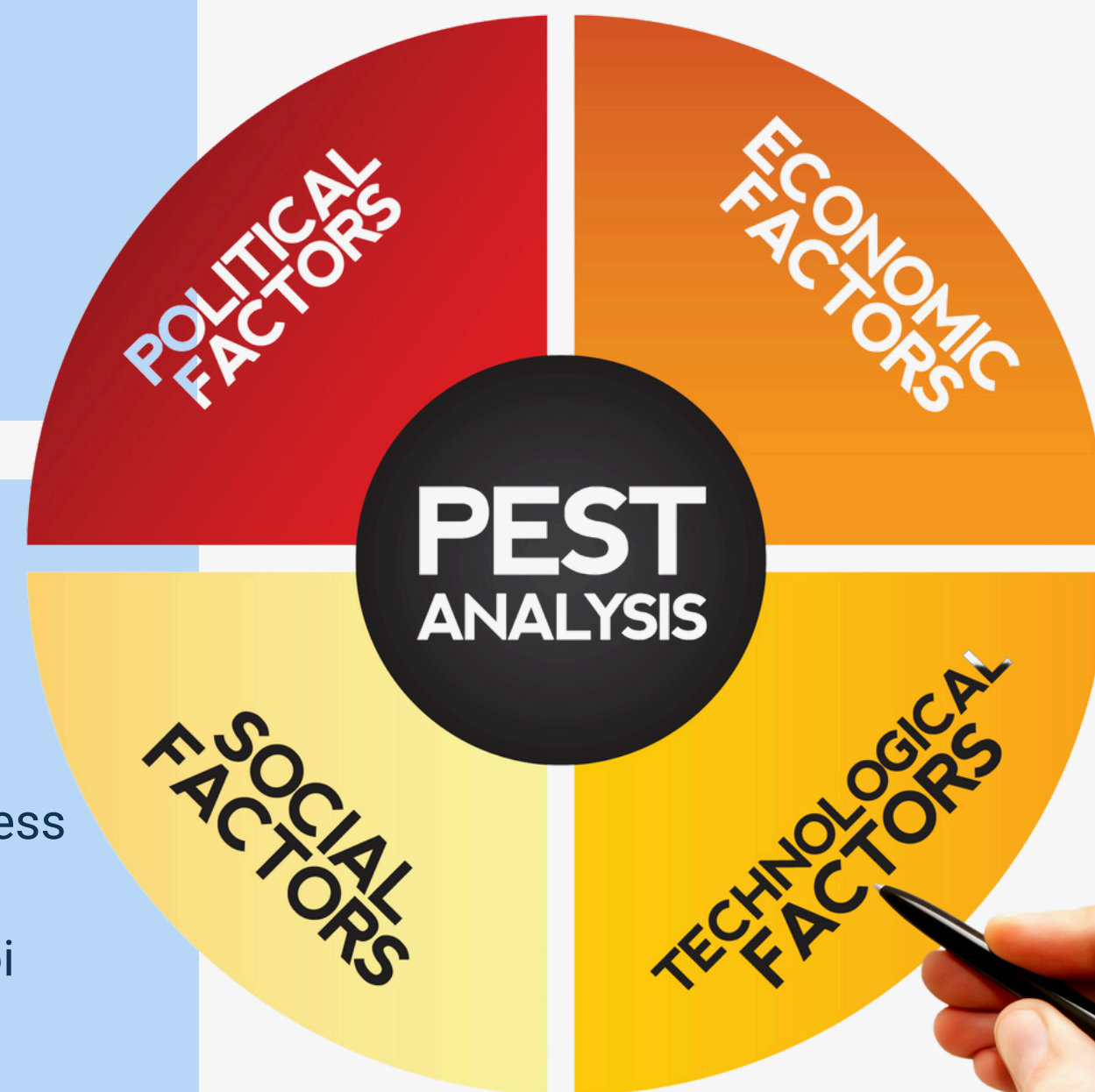
OBIETTIVO

Comprendere il contesto in cui l'azienda opera e adattare le strategie ai cambiamenti esterni.

Origini

Il modello è stato introdotto da Francis J. Aguilar nel 1967 nel testo "Scanning the Business Environment".

Inizialmente proposto come ETPS (Economic, Technological, Political, Social), è stato poi riorganizzato nell'acronimo PEST, oggi comunemente utilizzato





VARIABILI DI TIPO
POLITICO

In sostanza, riguardano l'insieme delle decisioni e delle azioni del governo che possono avere un impatto sul business



VARIABILI DI TIPO
ECONOMICO

Questi fattori analizzano la situazione economica generale e le sue implicazioni per l'azienda



VARIABILI IN AMBITO
SOCIALE

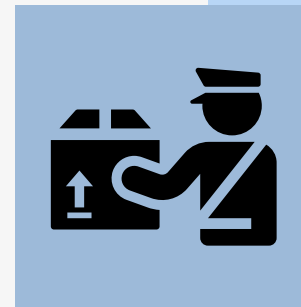
Questi fattori esaminano le caratteristiche e i cambiamenti della società che possono influenzare l'azienda



VARIABILI IN AMBITO
TECNOLOGICO

Riguardano l'innovazione e i progressi tecnologici che possono creare opportunità o minacce per l'azienda

VARIABILI DI TIPO POLITICO



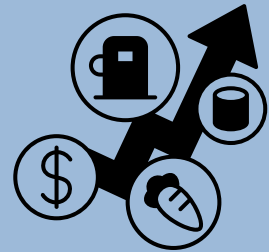
- Stabilità politica e governativa
- Normative ambientali e di sicurezza
- Politiche fiscali e sociali
- Regole sulla tassazione e incentivi alle imprese
- Normative commerciali internazionali (dazi, dogane, restrizioni)
- Tutela della proprietà intellettuale (diritti d'autore, brevetti)
- Diritto societario e normativa antitrust
- Norme su etichettatura e tracciabilità dei prodotti
- Contrabbando e lotta all'evasione

VARIABILI DI TIPO ECONOMICO

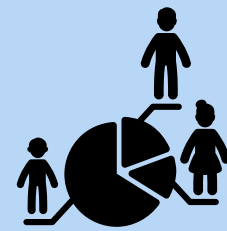


Questi includono lo sviluppo economico

- Crescita economica e andamento del PIL
- Stabilità monetaria e tassi di cambio
- Inflazione e potere d'acquisto
- Tassi di interesse e politiche monetarie
- Indebitamento pubblico e deficit statale



FATTORI SOCIO-CULTURALI



- Demografia: età, crescita della popolazione, distribuzione del reddito
- Livello di istruzione e formazione



- Mobilità sociale e lavorativa
- Stili di vita e aspettative professionali
- Cultura del lavoro, tempo libero e imprenditorialità



- Benessere, qualità della vita e attenzione alla sicurezza

FATTORI TECNOLOGICI



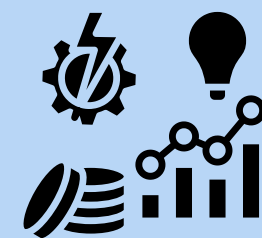
- Ricerca e sviluppo (R&S): investimenti pubblici e privati

- Innovazioni e progressi tecnologici recenti

- Trasferimento e diffusione tecnologica

- Obsolescenza tecnologica e ciclo di vita delle tecnologie

- Impatto sui processi produttivi e costi energetici



Preparare l'analisi PEST

Brainstorming

Favorire un confronto collaborativo tra più figure aziendali per raccogliere idee e previsioni. Il futuro è più leggibile grazie a prospettive diverse.

Identifica i fattori chiave per ogni area PEST

Metodo Delphi: Applicare un processo iterativo (domande-feedback-condizione) per arrivare a un'opinione condivisa sui fattori rilevanti. fase o un traguardo del progetto.

Panel Esperti e Interviste

Integra l'analisi con opinioni specialistiche, interne o esterne, per maggiore affidabilità. Approfondisci i fattori chiave con strumenti di indagine qualitativa e quantitativa.

Valutazione impatto e importanza dei fattori

Stabilire quali elementi possono influenzare maggiormente l'azienda nel breve e lungo periodo.

Esercitazione



Obiettivo





Obiettivo dell'attività: applicare il metodo PEST per analizzare come i fattori esterni influenzano il settore automotive, fortemente legato ai cambiamenti del contesto macroambientale.





Consegna

Ogni gruppo analizzerà un settore (es. automotive, turismo, moda, alimentare, tecnologia) identificando i principali fattori Politici, Economici, Socio-culturali e Tecnologici che possono rappresentare opportunità o minacce.

Indicazioni

- ◆ Usate il canvas PEST fornito
- ◆ Riflettete sulle domande guida per ogni area
- ◆ Annotate le vostre osservazioni nel modo più concreto possibile

| Fattore PEST | Domande guida | Esempio – Settore Automotive |
|---|---|------------------------------|
|  Politico | <p>- Quali leggi o regolamenti impattano il settore?- Ci sono incentivi o ostacoli politici?- La stabilità politica è un rischio o un vantaggio?</p> | <p>?</p> |
|  Economico | <p>- Com'è la situazione economica generale?- Il potere d'acquisto dei clienti è in crescita o calo?- Quali sono i trend su inflazione, tassi d'interesse o PIL?</p> | <p>?</p> |
|  Socio-Culturale | <p>- Quali cambiamenti nei valori sociali o nello stile di vita?- Ci sono nuove abitudini di consumo?- Qual è il livello di istruzione e cultura imprenditoriale?</p> | <p>?</p> |
|  Tecnologico | <p>- Quali tecnologie stanno cambiando il settore?- Ci sono nuove innovazioni dirompenti?- Come incidono automazione, digitalizzazione o AI?</p> | <p>?</p> |

| Fattore PEST | Domande guida | Esempio – Settore Automotive |
|---|---|---|
|  Politico | <p>- Quali leggi o regolamenti impattano il settore?- Ci sono incentivi o ostacoli politici?- La stabilità politica è un rischio o un vantaggio?</p> | <p>- Incentivi governativi per auto elettriche- Normative sulle emissioni (es. Euro 7)- Restrizioni alla circolazione nei centri urbani- Politiche industriali e fiscali a sostegno della transizione green</p> |
|  Economico | <p>- Com'è la situazione economica generale?- Il potere d'acquisto dei clienti è in crescita o calo?- Quali sono i trend su inflazione, tassi d'interesse o PIL?</p> | <p>- Aumento del costo delle materie prime- Inflazione che frena la domanda- Rallentamento economico globale- Costo del credito più alto per finanziamenti auto</p> |
|  Socio-Culturale | <p>- Quali cambiamenti nei valori sociali o nello stile di vita?- Ci sono nuove abitudini di consumo?- Qual è il livello di istruzione e cultura imprenditoriale?</p> | <p>- Crescente attenzione per la sostenibilità- Maggiore diffusione del car sharing e mobilità alternativa- Interesse verso auto connesse e digitali- Cambiamenti nella percezione del possesso dell'auto</p> |
|  Tecnologico | <p>- Quali tecnologie stanno cambiando il settore?- Ci sono nuove innovazioni dirompenti?- Come incidono automazione, digitalizzazione o AI?</p> | <p>- Sviluppo di auto elettriche e batterie più efficienti- Avanzamento della guida autonoma- Integrazione di sistemi digitali e AI nei veicoli- Produzione sempre più automatizzata</p> |

Come definire correttamente il settore

Considera due dimensioni fondamentali:

- Raggio d'azione (gamma) dei prodotti/servizi
- Raggio d'azione geografico

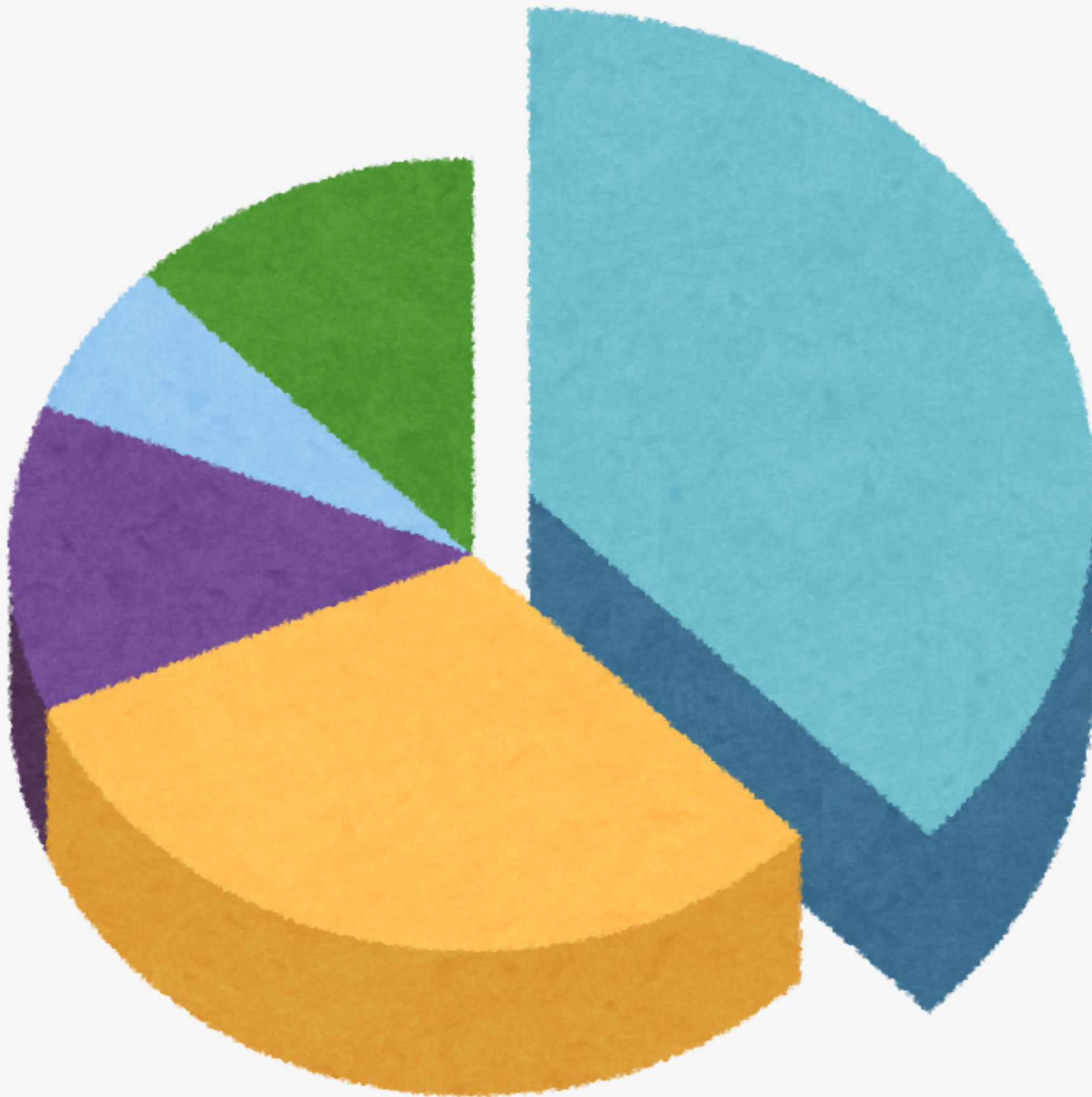
STESSO SETTORE

- stessi clienti,
- stessi fornitori,
- stessi canali di distribuzione,
- stesse barriere all'entrata,

In sintesi, per definire un settore in modo accurato, è necessario considerare sia cosa le aziende offrono (il raggio d'azione dei prodotti/servizi) sia dove operano e competono (il raggio d'azione geografico).

Se due imprese condividono sia un raggio d'azione dei prodotti/servizi simile che un raggio d'azione geografico simile, è **molto probabile che appartengano allo stesso settore.**

Al contrario, se questi due aspetti differiscono significativamente, potrebbero operare in settori distinti



SETTORE

Definizione del Settore

- Un settore comprende tutte le imprese che offrono prodotti o servizi simili, incluse quelle collegate attraverso fornitori, distributori e canali di supporto.
- Capire in quale settore si compete è fondamentale per costruire una strategia efficace.
- Spesso gli errori strategici derivano da una definizione troppo ampia o troppo ristretta del proprio settore.



Esempio 1



Wolkswagen e Stellantis (es. Fiat, Peugeot, Opel)

Entrambe:

- offrono veicoli a motore per il mercato di massa,
- operano a livello internazionale,
- utilizzano canali di distribuzione simili
- hanno clienti target simili
- affrontano le stesse normative e barriere all'ingresso.
-

Quindi: stesso settore – automotive generalista globale.



Esempio 2



Ferrari e Volkswagen

Entrambe producono automobili, ma:

- offrono veicoli con posizionamento molto diverso (lusso vs mercato di massa),
- hanno target di clientela completamente differenti,
- usano canali di distribuzione diversi,
- rispondono a strategie e dinamiche di settore distinte,
- operano in nicchie con barriere d'ingresso e regole differenti.
-

👉 Quindi: settori diversi – automotive di lusso vs automotive generalista.

ZARA

Esempio 3

CIARROCCHI
boutique

Zara (Inditex) e Boutique locale

Entrambe vendono abbigliamento, ma:

- Zara opera su scala internazionale,
- La boutique ha **raggio d'azione limitato al contesto locale**,
- Zara adotta un modello industriale di fast fashion,
- la boutique lavora su piccola scala e personalizzazione,
- strategia, target e distribuzione sono profondamente differenti.



👉 **Quindi: settori diversi – fast fashion globale vs retail moda locale.**

Caratteristiche Economiche del settore

Una volta definiti i confini del settore, è essenziale analizzarne le caratteristiche economiche distintive. Queste informazioni aiutano a comprendere le dinamiche competitive e a prevedere le strategie dei concorrenti.

variabili da considerare

1) Dimensione del mercato e tasso di crescita

2) Numero di concorrenti

3) Ampiezza della concorrenza

4) Numero e tipologia di acquirenti

5) Grado di differenziazione del prodotto

Cosa dobbiamo chiederci?

Quanto è grande il settore? Sta crescendo, stagnando o rallentando?

Il settore è frammentato da molte piccole imprese o dominato da pochi grandi player? Il numero di concorrenti è in aumento o diminuzione?

La competizione è locale, regionale, nazionale o globale?

La domanda è distribuita tra molti clienti o concentrata in pochi acquirenti con alto potere contrattuale?

I prodotti sono simili o differenziati?
Una bassa differenziazione tende ad aumentare la concorrenza basata sul prezzo

...continua. Caratteristiche Economiche del settore

variabili da considerare

6) Innovazione del prodotto

7) Rapporto domanda/offerta

8) Ritmo del cambiamento tecnologico

9) Integrazione verticale

10) Economie di scala

11) Effetti della curva di esperienza

Cosa dobbiamo chiederci?

L'innovazione è rapida e costosa? Quali vantaggi competitivi derivano dal lancio di nuovi prodotti/generazioni?

Il mercato è in carenza o saturazione? La scarsità crea un mercato favorevole ai venditori?

Quanto incide il progresso tecnologico nel settore? Richiede nuovi impianti o competenze? Le imprese devono avere forti capacità tecnologiche?

Le imprese sono integrate verticalmente? L'integrazione (produzione, assemblaggio, distribuzione) porta vantaggi o svantaggi competitivi?

Ci sono economie di scala negli acquisti, produzione, distribuzione? Le imprese grandi hanno vantaggi di costo?

La curva di apprendimento riduce i costi con l'esperienza? Alcune imprese hanno vantaggi di costo grazie alla maggiore esperienza?