



**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.

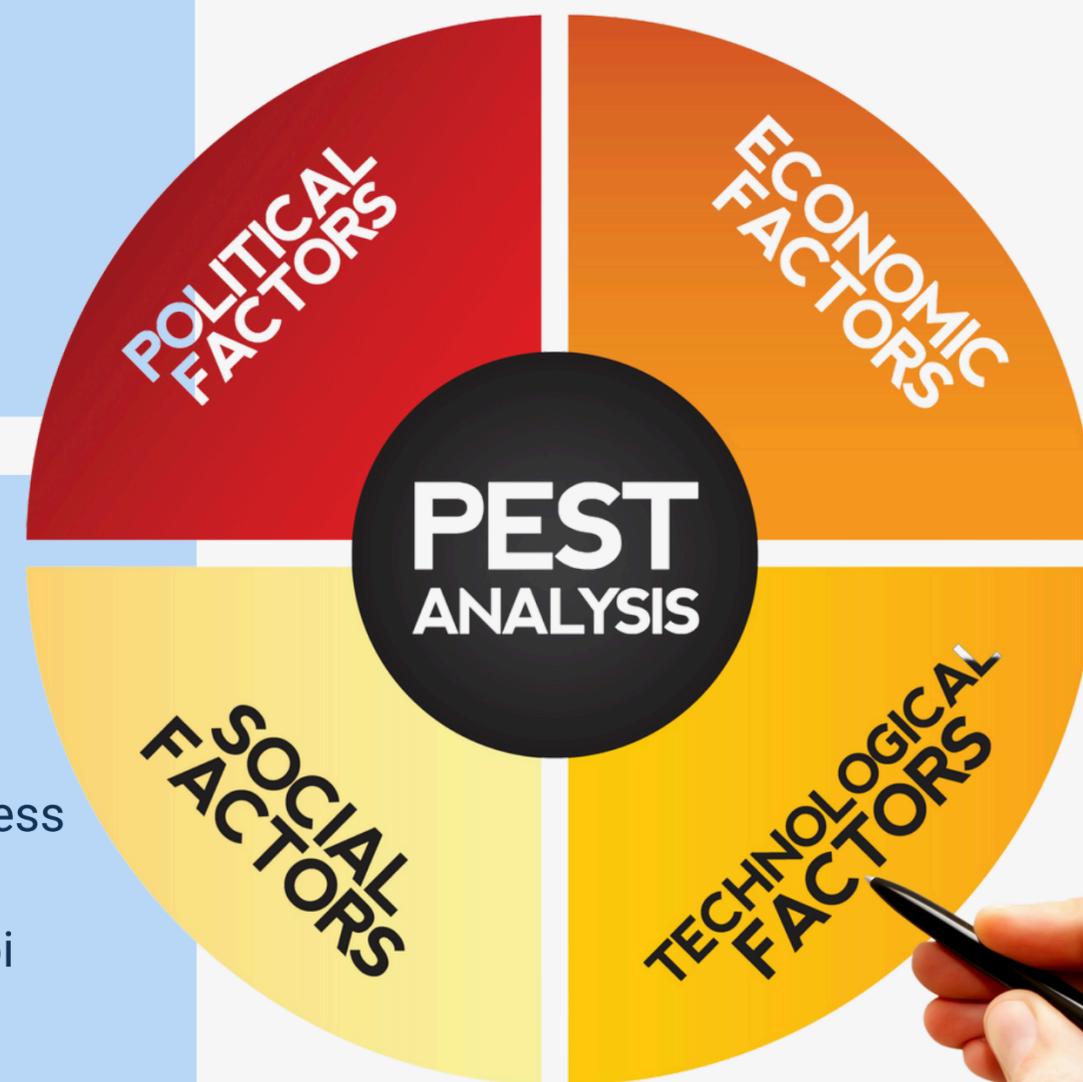
## OBIETTIVO

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

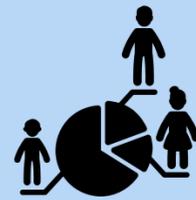


Questi includono lo sviluppo economico

- 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.

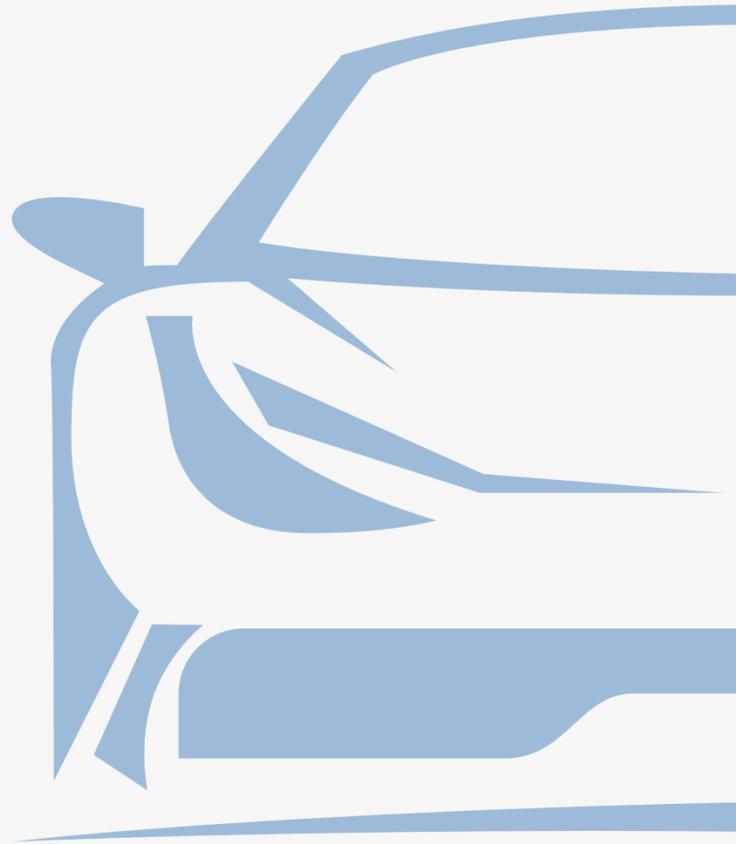
## Panel Esperti e Interviste

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).

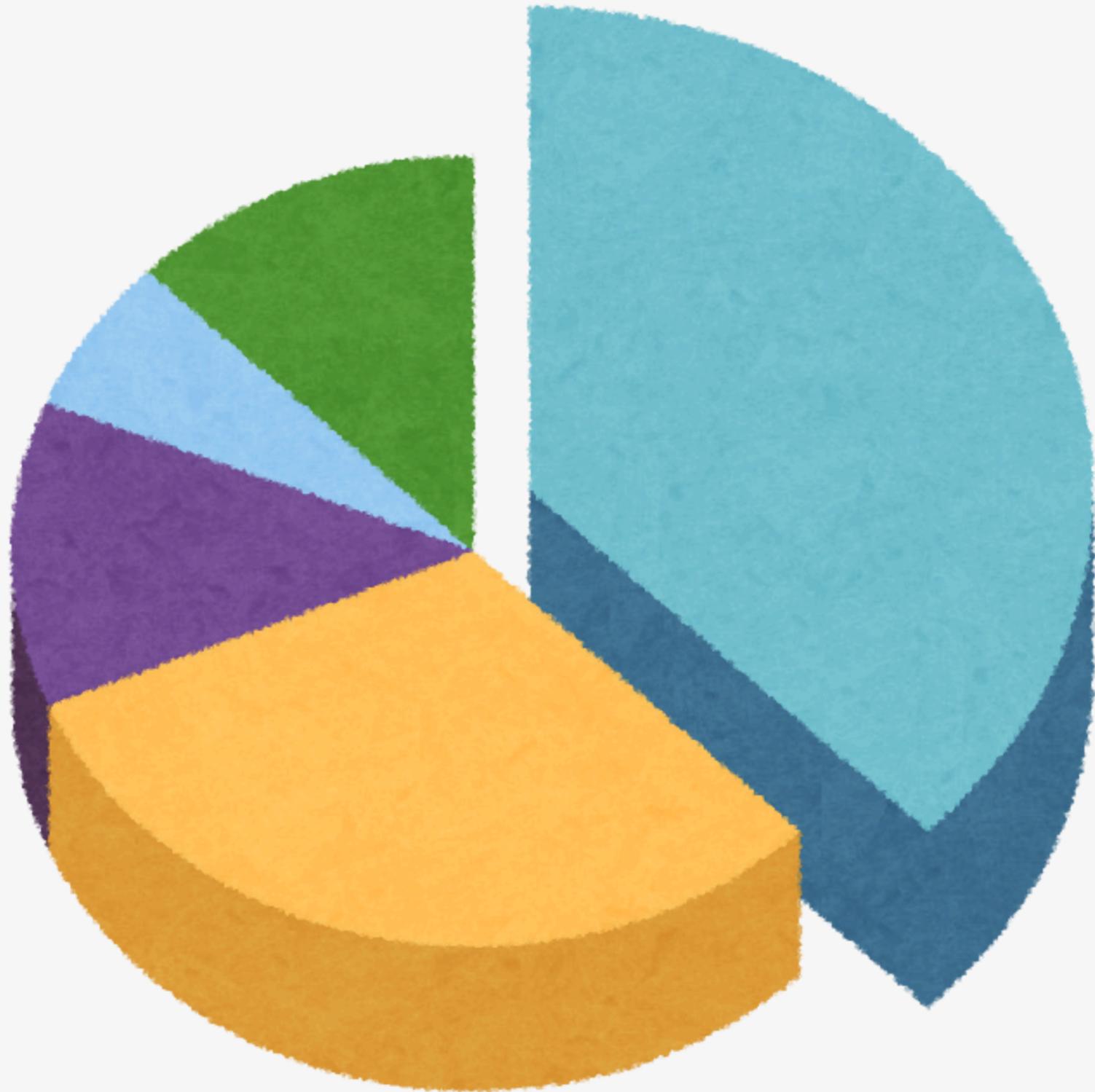
Se due imprese condividono sia un raggio d'azione dei prodotti/servizi simile che un raggio d'azione geografico simile, è **molto probabile che appartengano allo stesso settore.**

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

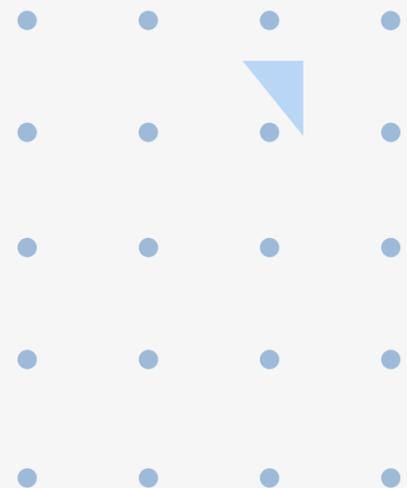


Wolkswagen e Stellantis (es. Fiat, Peugeot, Opel)

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.



# 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?