



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

ANNO ACCADEMICO 2025/2026

Pianificazione Aziendale

Analisi di settore

Lezione del 30.03.2026

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.

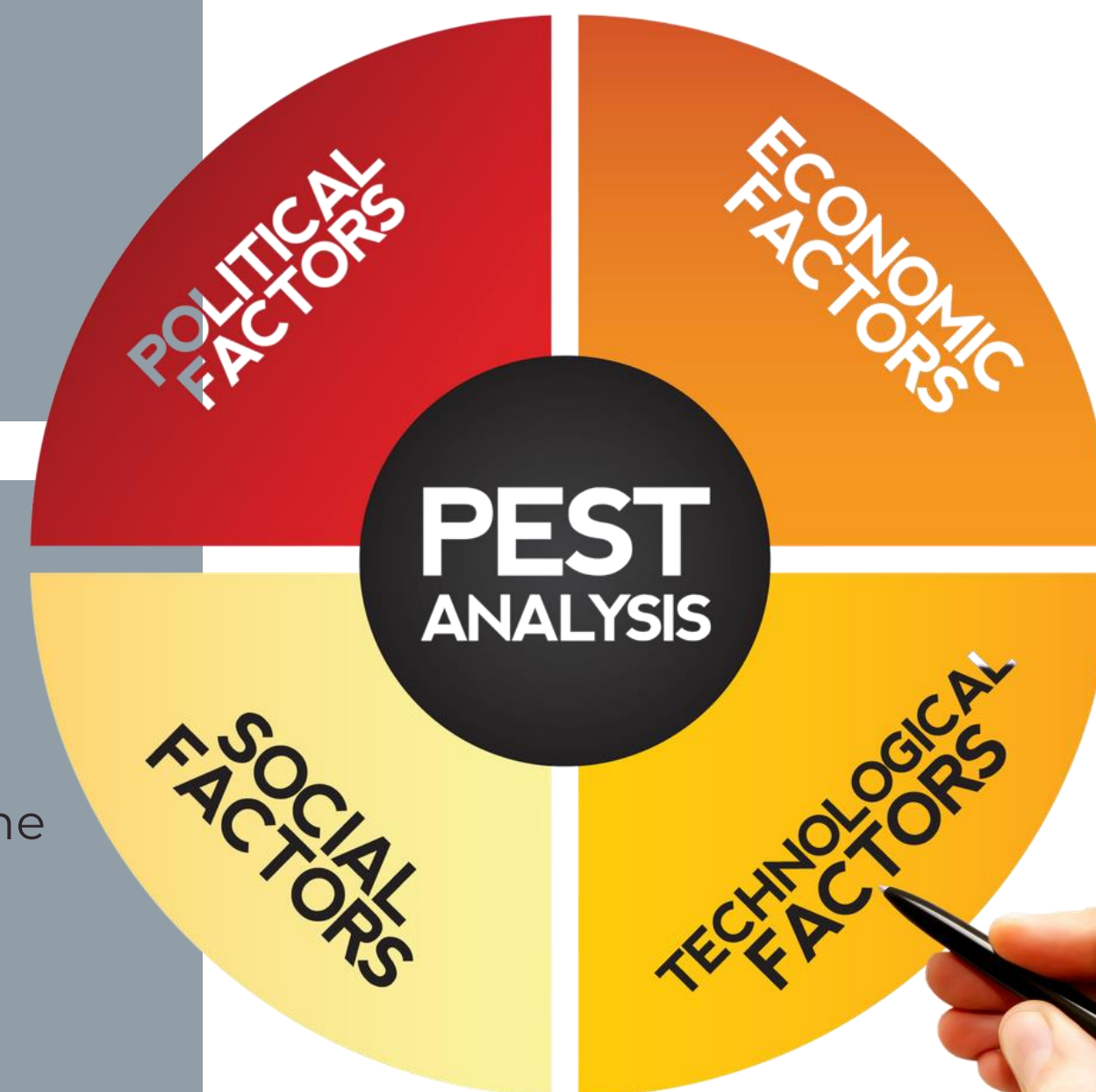
OBIETTIVO

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.

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,

Per definire un settore con precisione, è fondamentale considerare sia l'offerta delle aziende (prodotti/servizi) sia il loro raggio d'azione geografico.

- Se due imprese condividono simili raggio d'azione in entrambi gli aspetti, appartengono probabilmente allo stesso settore;
- se differiscono significativamente, operano 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.

The ZARA logo is displayed in a large, black, serif font within a grey speech bubble shape pointing downwards.

Esempio 3

The logo for Sotto Sopra Village is shown in a grey speech bubble shape pointing downwards. It features the text 'Sotto Sopra' in white, 'Village' in red, and 'fashion and more' in a smaller white font below it.

- Zara = catena internazionale fast fashion
- Sottosopra Village = retailer moda locale/territoriale, multi-brand, con presidio del territori

Entrambe vendono abbigliamento, ma:

- Zara opera su scala internazionale;
- Sottosopra Village opera su scala locale/territoriale;
- Zara adotta un modello industriale di fast fashion;
- Sottosopra Village propone un retail multi-brand legato al territorio;
- scala, distribuzione e posizionamento competitivo sono differenti.

👉 Conclusione: stesso settore merceologico, ma modello commerciale e scala competitiva diversi.

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

Cosa dobbiamo chiederci?

1) Dimensione del mercato e tasso di crescita

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

2) Numero di concorrenti

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

3) Ampiezza della concorrenza

La competizione è locale, regionale, nazionale o globale?

4) Numero e tipologia di acquirenti

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

5) Grado di differenziazione del prodotto

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

Cosa dobbiamo chiederci?

6) Innovazione del prodotto

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

7) Rapporto domanda/offerta

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

8) Ritmo del cambiamento tecnologico

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

9) Integrazione verticale

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

10) Economie di scala

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

11) Effetti della curva di esperienza

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

Pianificazione Aziendale

Analisi di settore. parte 2

Prof. Guido Ortolani



La struttura del settore

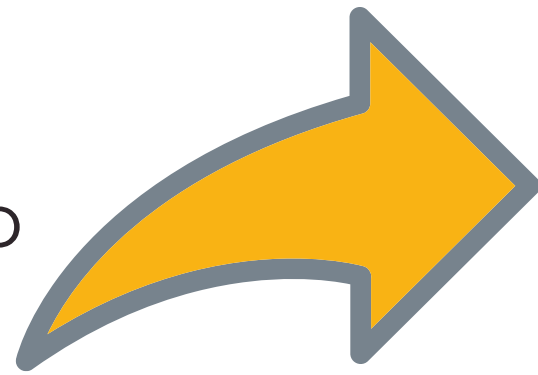
La struttura di un settore influisce sulla redditività delle imprese. Il modello delle **Cinque Forze di Porter** è fondamentale per analizzare le dinamiche competitive e identificare i fattori chiave che determinano la competizione e la capacità di profitto.








Minaccia di nuovi entranti





Le barriere all'ingresso proteggono la redditività del settore



Più alte sono le barriere, più il settore è protetto e attraente.

Possibili criteri

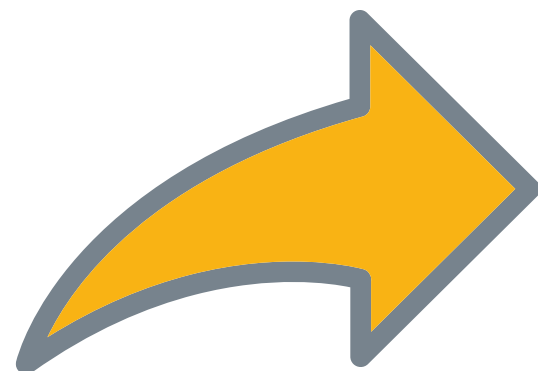
-  Economie di scala
-  Differenziazione del prodotto
-  Alti costi di capitale iniziale

-  Accesso ai canali distributivi
-  Svantaggi di costo indipendenti dalla scala (es. know-how, brevetti)
-  Politiche governative restrittive
-  Accesso alla tecnologia



Potere contrattuale dei fornitori

La forza dei fornitori può incidere su prezzi e qualità dei beni e servizi



Più alto è il potere dei fornitori, minore è il margine di manovra per le imprese.

Possibili criteri

 Pochi fornitori dominanti

 Alti costi di passaggio ad altri fornitori

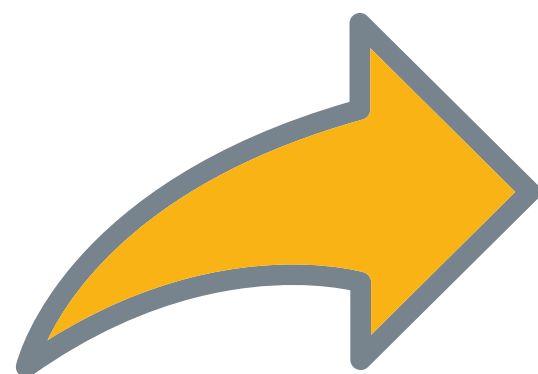
 Forte differenziazione dei prodotti/servizi

 Possibilità di integrazione a valle dei fornitori



Potere contrattuale dei clienti

La forza dei clienti può influenzare prezzi, qualità e servizi richiesti



Più alto è il potere dei clienti, minore è la redditività per le imprese.

Possibili criteri

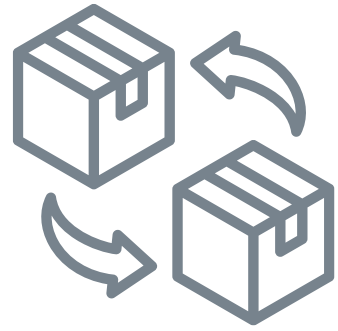
 Pochi acquirenti, molti fornitori

 Bassi costi di passaggio ad altri fornitori

 Possibilità di integrazione a monte da parte dei clienti

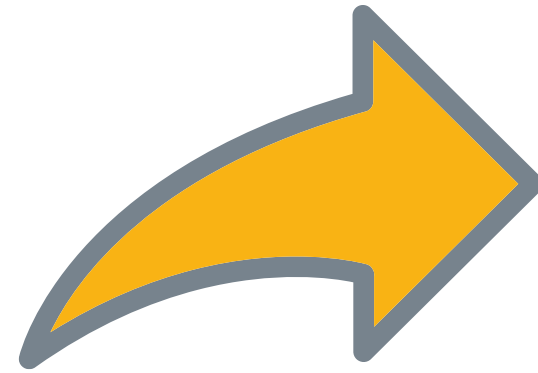
 Prodotti standardizzati o poco differenziati

 Clienti ben informati su prezzi e alternative



Minaccia di prodotti sostitutivi

I prodotti sostitutivi limitano la capacità di mantenere prezzi e margini alti



Più alta è la possibilità di prodotti sostitutivi, minore è la redditività potenziale del settore.

Possibili criteri

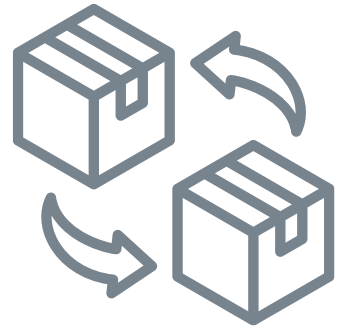
 Disponibilità di alternative facilmente accessibili

 Bassi costi di passaggio ai sostituti

 Minaccia più bassa se i prodotti sono unici o molto differenziati

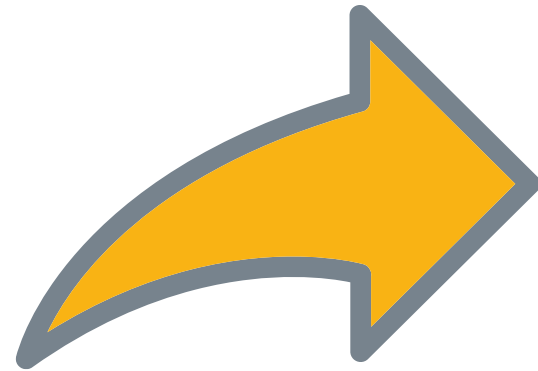
 Prezzo più basso o prestazioni migliori nei sostituti

 Sostituti che soddisfano le stesse esigenze in modo efficace






Intensità della rivalità competitiva

La concorrenza tra imprese può comprimere margini e profitti



Più intensa è la rivalità, minore è la redditività del settore.

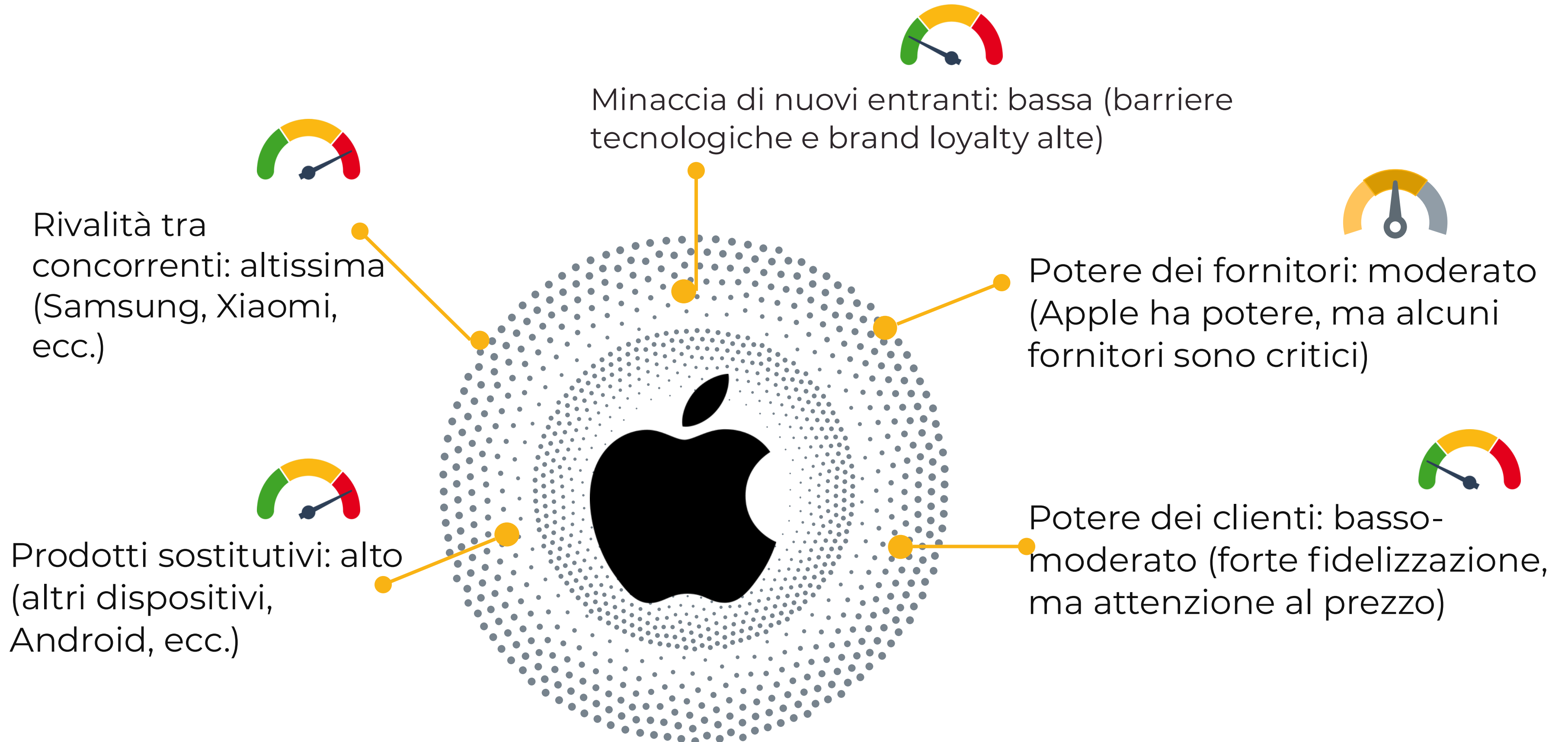
Possibili criteri

-  Numerosi concorrenti di dimensioni simili
-  Alti costi fissi o prodotti deperibili
-  Barriere all'uscita elevate (es. costi di dismissione)

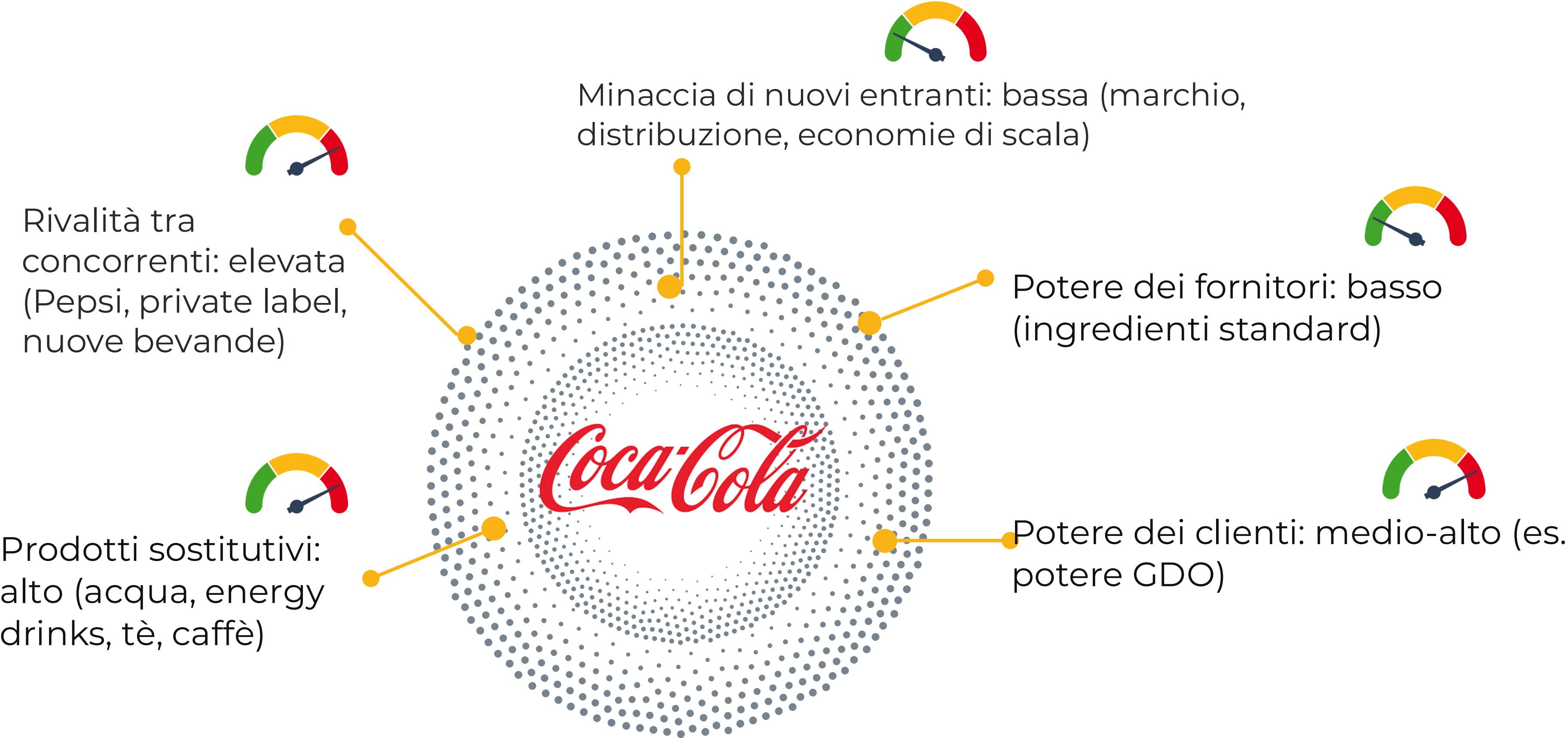
 Crescita del settore lenta o stagnante

 Bassa differenziazione tra prodotti

Esempi di analisi di struttura - Apple



Esempi di analisi di struttura - Coca Cola



Esempi di analisi di struttura - Netflix

