

Prof. Antonio Prencipe

Professore Associato in Economia aziendale
Abilitato Professore Ordinario in Economia Aziendale
Docente di Strategia e modelli di business, Strategia
aziendale, Entrepreneurship

Unit 1

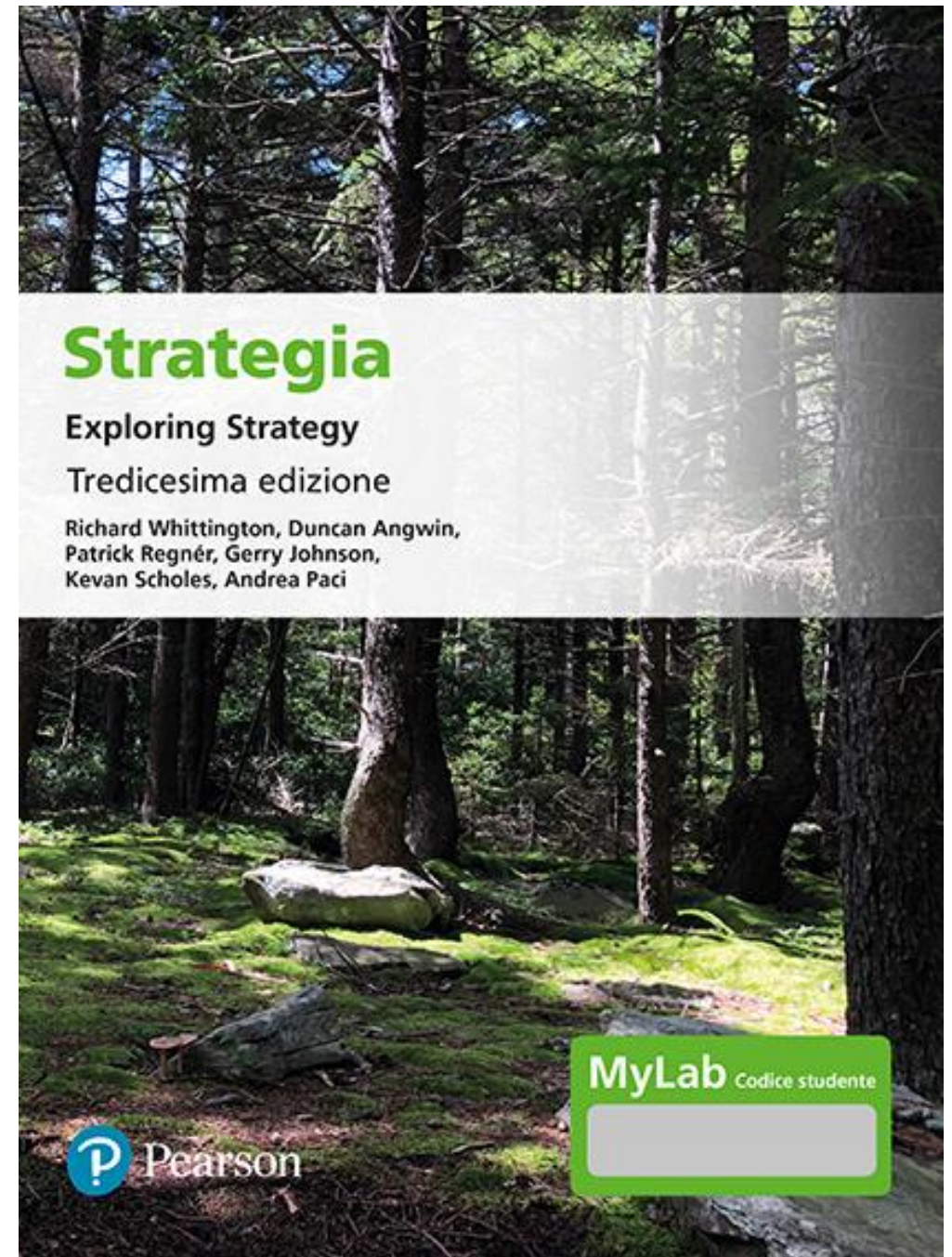
**Analisi dell'ambiente competitivo e
progettazione strategica del business
(cap. 3 e 4)**

Strategia Exploring Strategy

Tredicesima edizione

CAPITOLO 3

Analisi del microambiente





Dopo aver letto questo capitolo, sarete in grado di:

- analizzare il macroambiente delle organizzazioni e l'influenza dei principali elementi di natura *politica, economica, sociale, tecnologica, ecologica e giuridica* (*analisi PESTEL*);
- riconoscere l'influenza che i *fattori ambientali non di mercato* esercitano su un'organizzazione, insieme a quelli *di mercato*;
- valutare diversi approcci alla *previsione* delle dinamiche ambientali;
- identificare i *fattori chiave del cambiamento* facendo ricorso a un'ampia gamma di analisi del macroambiente;
- costruire *scenari alternativi* per affrontare i possibili cambiamenti ambientali.

Indice del capitolo

3.1 Introduzione

3.2 Analisi PESTEL

3.3 Analisi previsionale

3.4 Analisi di scenario

Figura 3.1 Diversi livelli dell'ambiente dell'organizzazione.



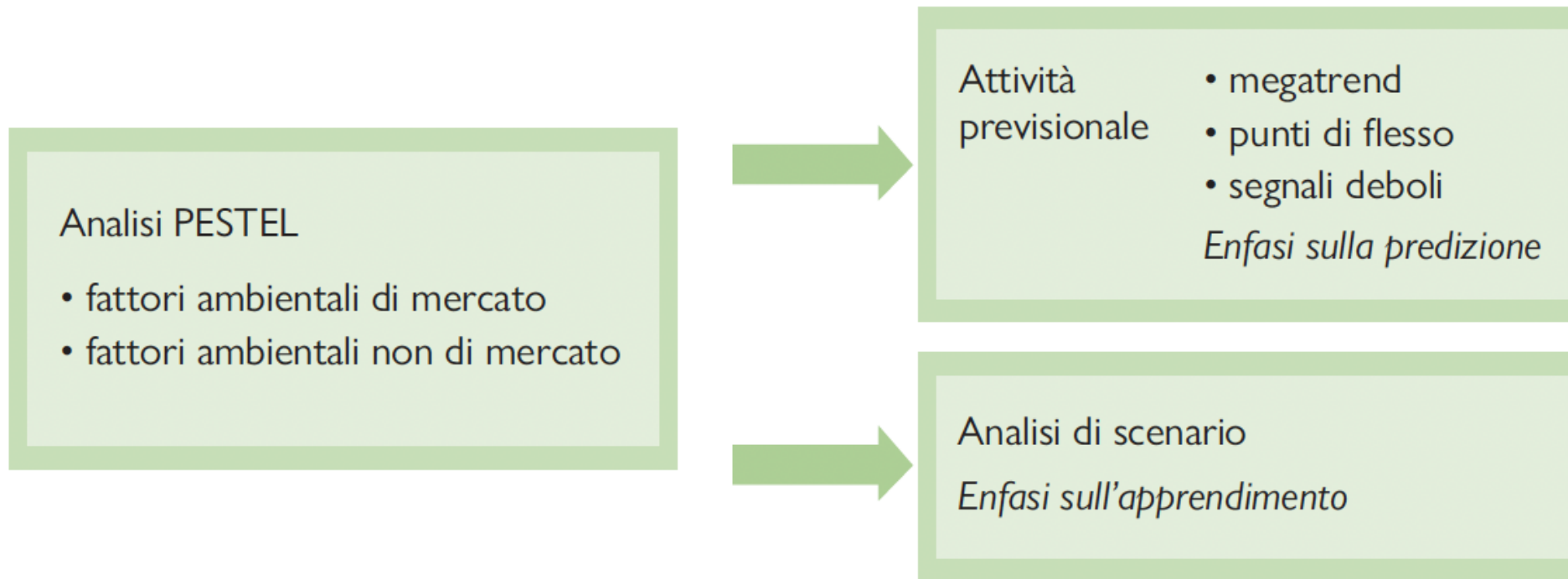


Figura 3.2 Analisi del macroambiente.

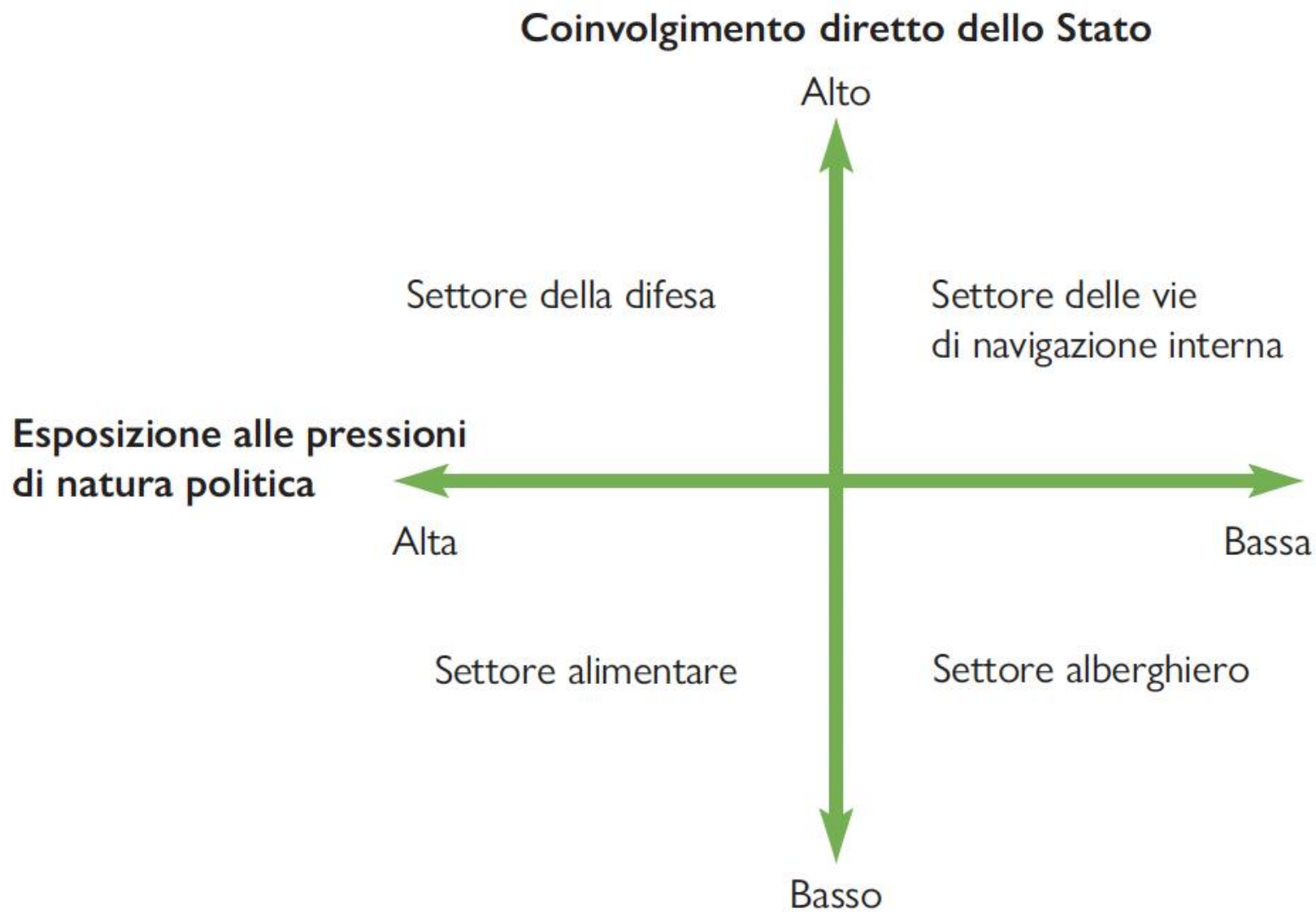
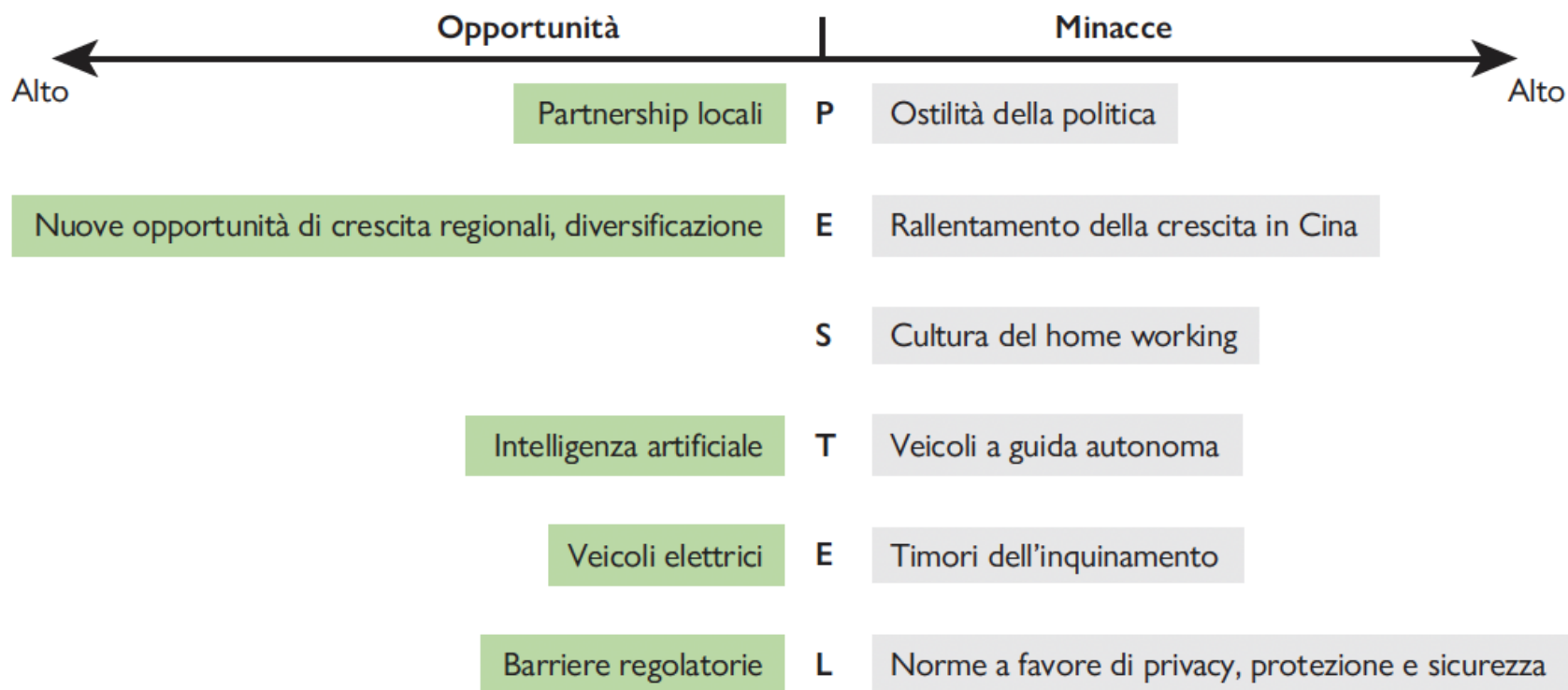


Figura 3.3 Fattori ambientali di natura politica.



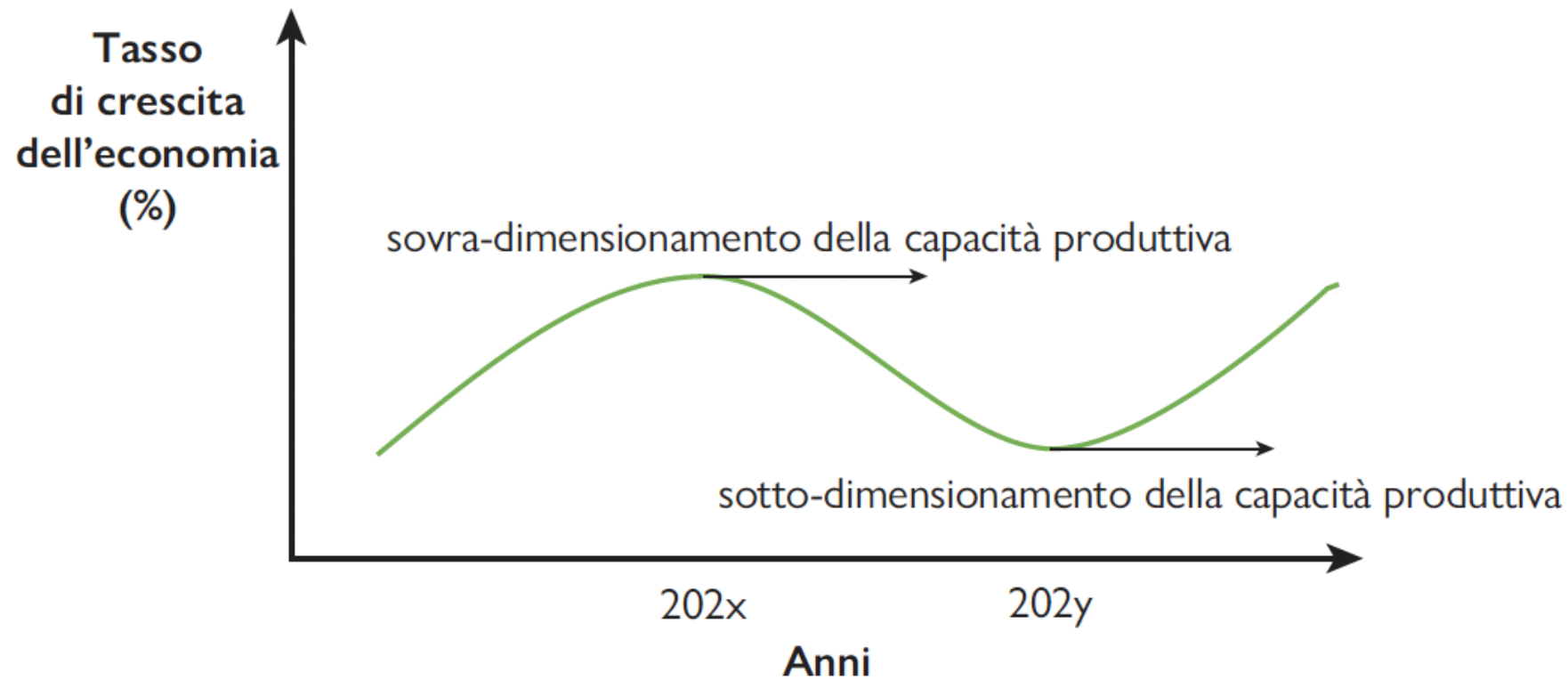


Figura 3.4 Cicli economici e investimenti di natura strategica.

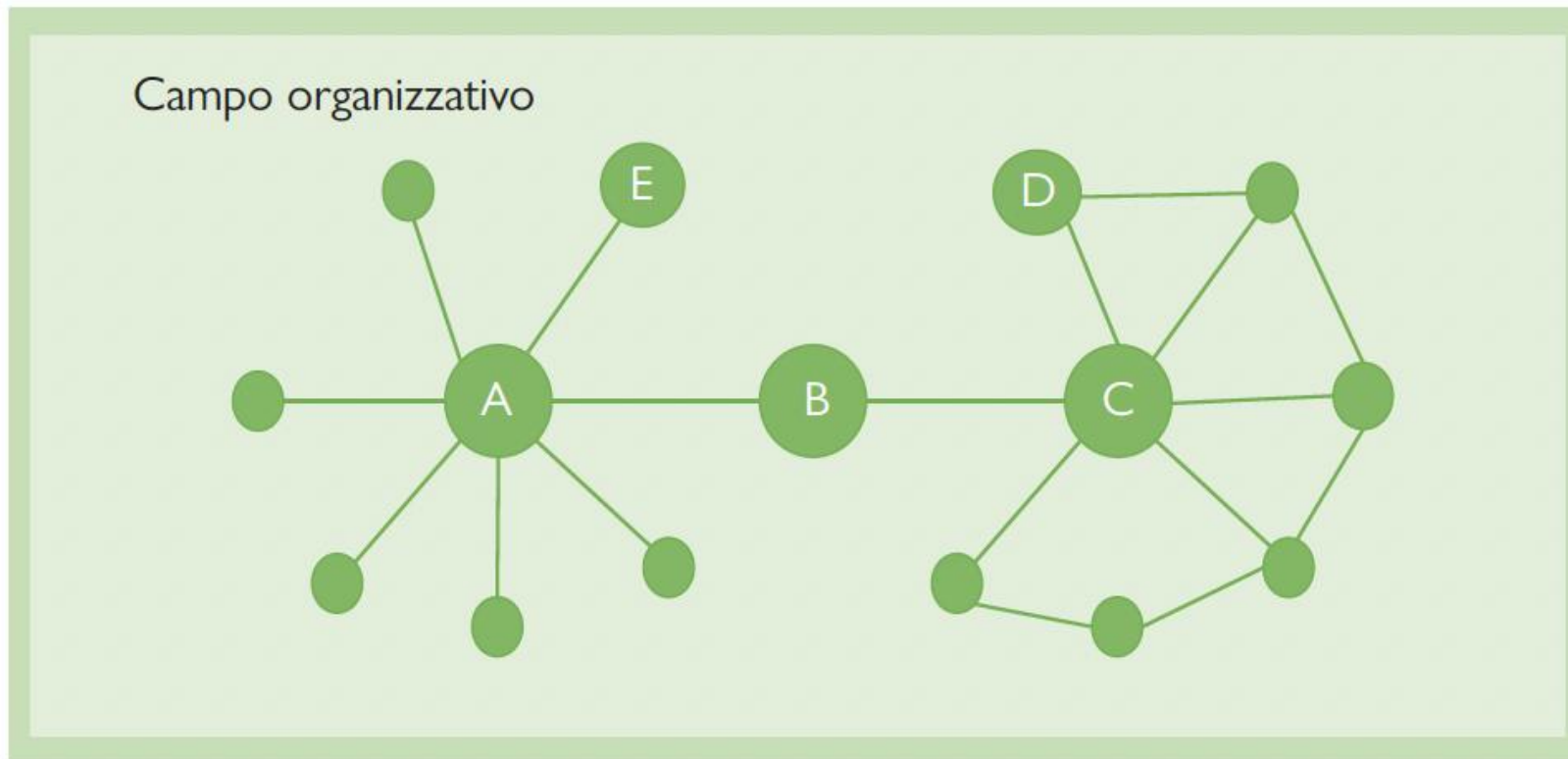


Figura 3.5
Sociogramma dei
network in un campo
organizzativo.

Il network di C è più denso di quello di A; B è un broker; A è un hub centrale di C

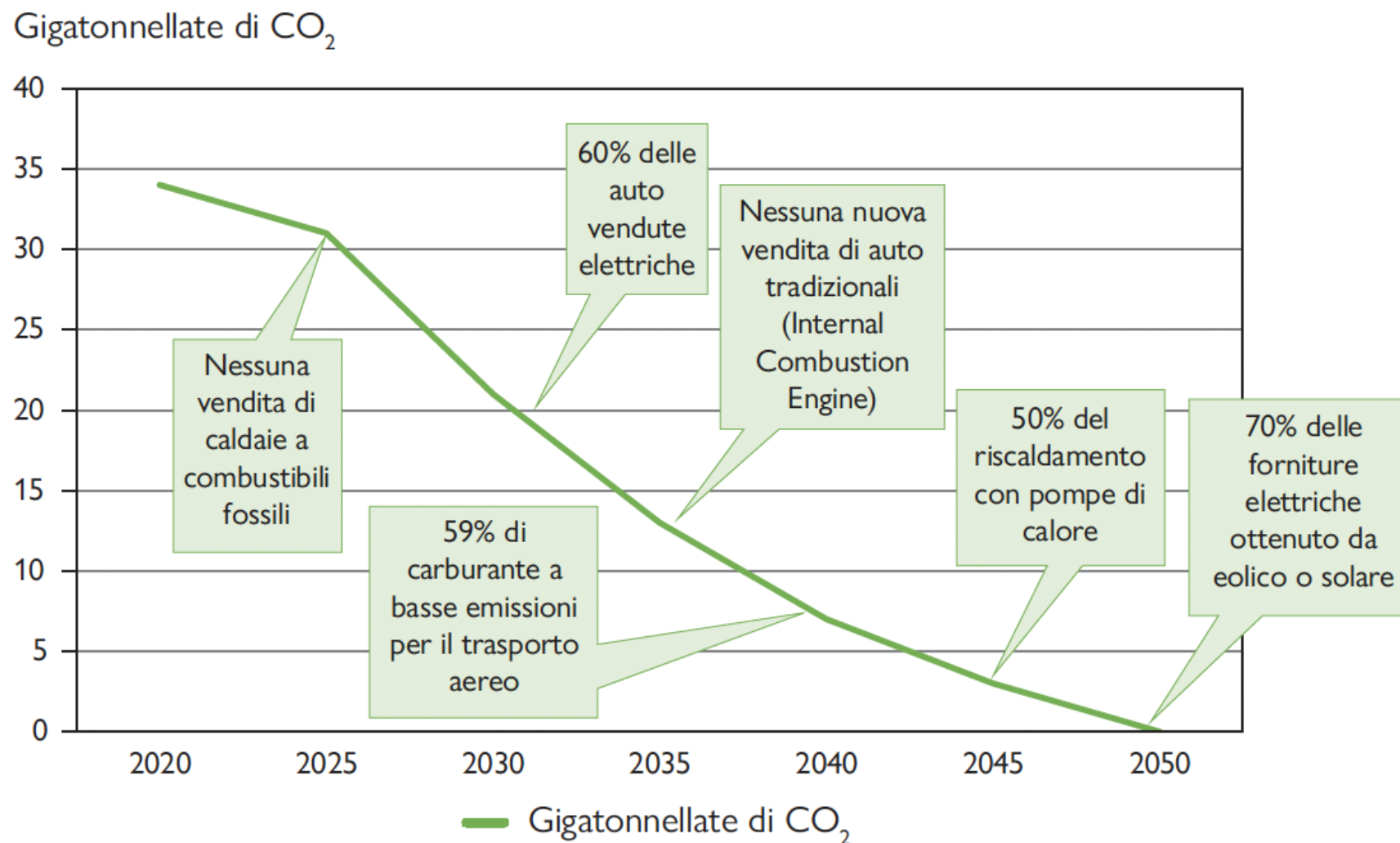


Figura 3.6 Roadmap verso l'azzeramento delle emissioni nette di carbonio.

Fonte: Dati ricavati dal Report di International Energy Authority 2021, "Net Zero by 2050: A Roadmap for the Global Energy Sector".

Contesti

Sensibilità ecologica

- certezza
- visibilità
- emotività

Campo organizzativo

- attivismo
- interconnessione

Organizzazione interna

- valori guida
- sistemi

Motivazioni organizzative

Competitività

(ad esempio, minori sprechi, prodotti “green”)

Legittimazione

(ad esempio, conformità alla disciplina regolatoria, crescita reputazionale)

Responsabilità

(ad esempio, attività di contenimento dell'inquinamento non rese di dominio pubblico)

Figura 3.7 Contesti organizzativi e fattori motivazionali di natura ecologica.

Fonte: Adattamento da P. Bansal and K. Roth 2000 'Why companies go green: a model of ecological responsiveness', Academy of Management Journal, vol. 43, n. 4, pp. 717-736 (Figura 2, p. 729.)

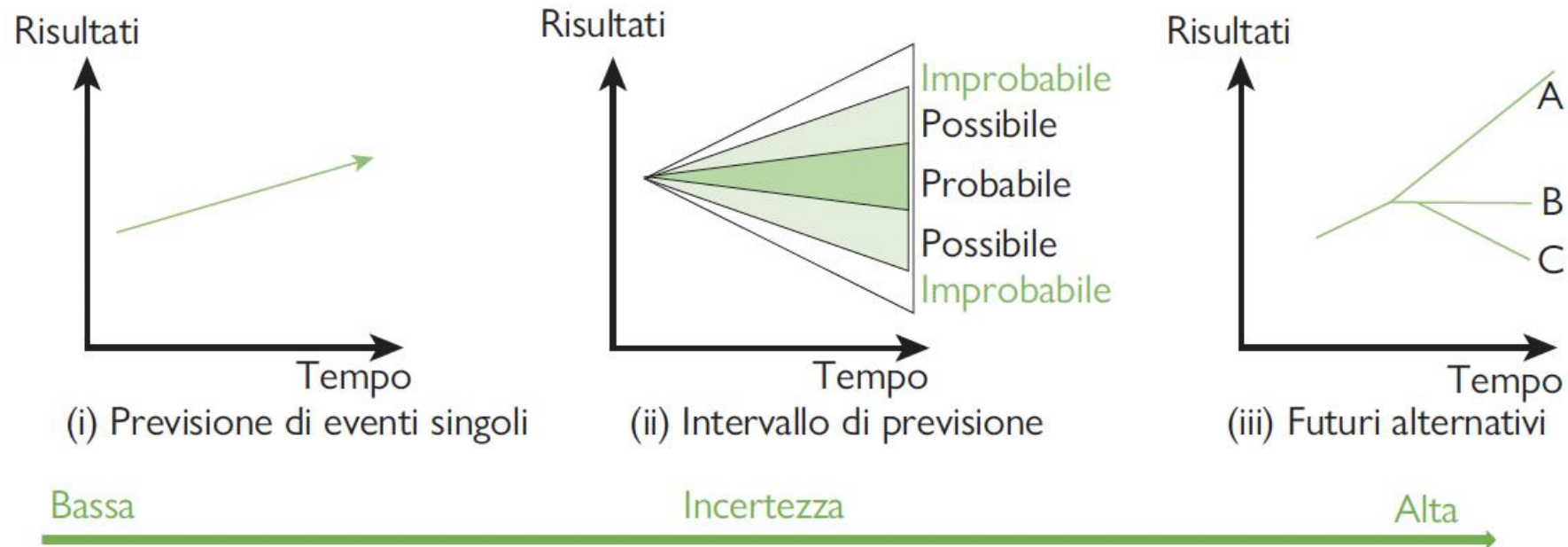
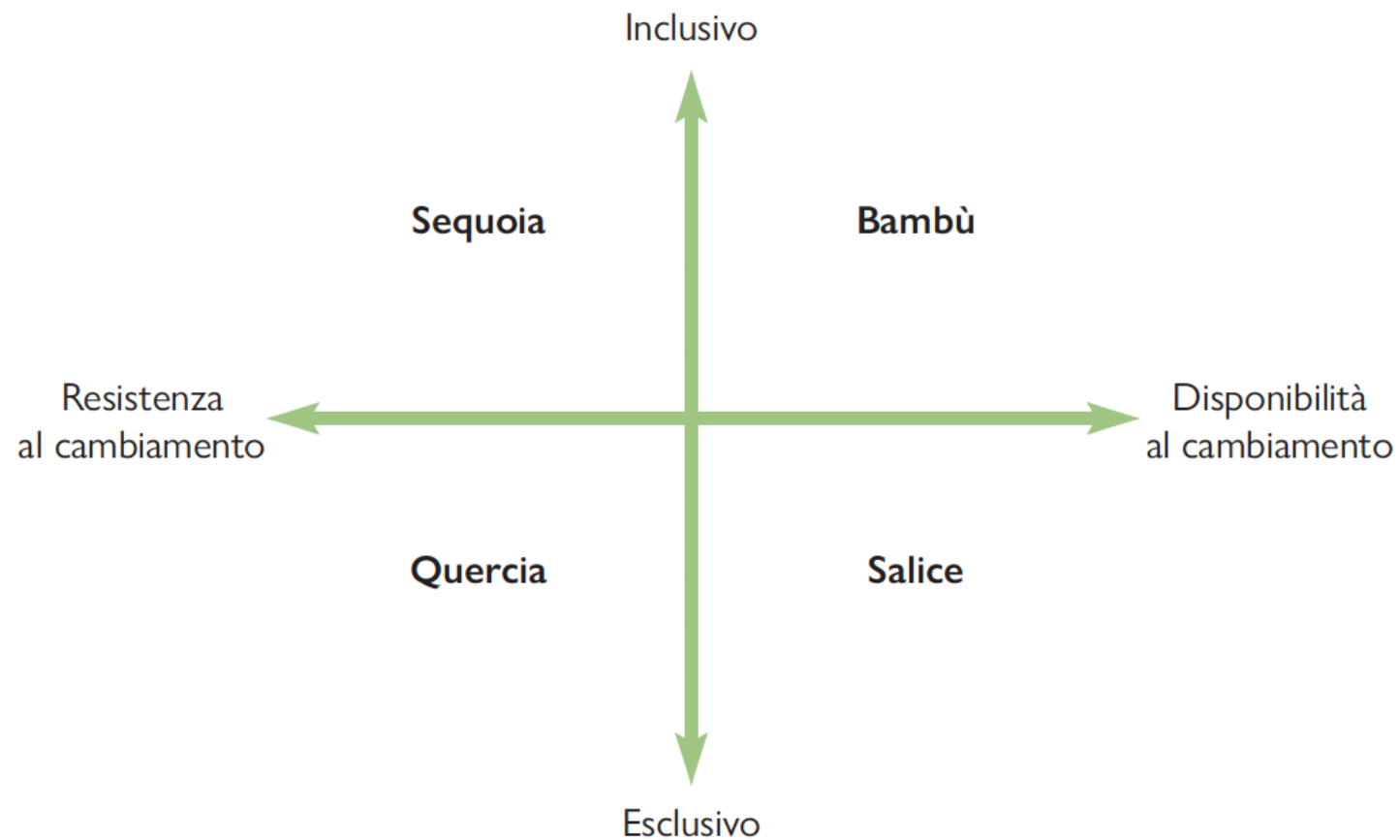


Figura 3.8 Approcci all'attività previsionale in condizioni di incertezza.



Figura 3.9 Processo di costruzione degli scenari.

BOX 3.3**SCENARI ALLA PROVA DELLA “GALLERIA DEL VENTO”**

Adattamento da European Commission, Directorate-General for Research and Innovation (2020), *Strategic Intelligence Foresight System for European Union Research and Innovation (R&I) Framework Programmes (SAFIRE)*.

Key takeaways

Per le organizzazioni è di vitale importanza riuscire ad avvertire per tempo opportunità e minacce del macroambiente. I contributi di questo capitolo sono quindi i seguenti.

- Nel progettare una strategia dovresti considerare sia i fattori di mercato sia quelli non di mercato del macroambiente, utilizzando ad esempio l'*analisi PESTEL* (ovvero i fattori di natura politica, economica, sociale, tecnologica, ecologica e giuridica).
- Di seguito all'analisi PESTEL dovresti identificare i *fattori chiave del cambiamento* relativi al macroambiente.
- Nel fare previsioni, è necessario determinare il migliore approccio previsionale in base alla natura del contesto del macroambiente al quale si fa specifico riferimento: previsione di *singoli eventi futuri*, di *un intervallo di previsione* o di *futuri alternativi*.
- Nell'indagare la futura evoluzione del macroambiente, è necessario identificare i principali *megatrend*, domandarsi se l'ambiente si trovi in corrispondenza o in prossimità di un *punto di flesso* e se siano avvertibili dei *segnali deboli* la cui importanza potrebbe essere stata sottovalutata.
- Nei casi di maggiore incertezza sulle direzioni del cambiamento del macroambiente, è utile considerare alcuni plausibili *scenari* alternativi, esaminando in che modo differiscano dal *ghost scenario* che caratterizza il contesto dell'organizzazione.



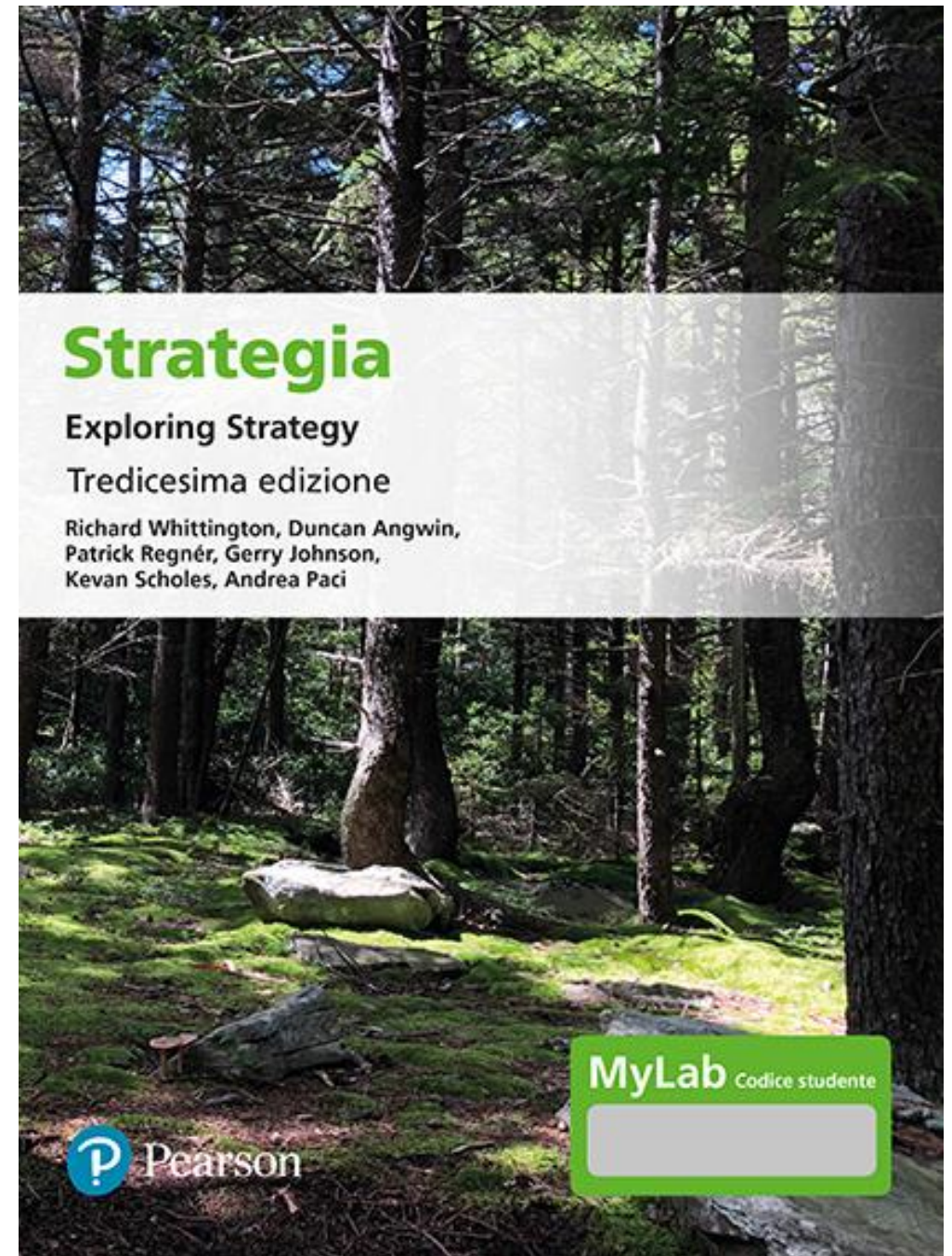
Pearson

Strategia Exploring Strategy

Tredicesima edizione

CAPITOLO 4

Analisi del settore e della concorrenza





Dopo aver letto questo capitolo, sarete in grado di:

- definire il settore e analizzare le sue caratteristiche con il modello delle *cinque forze competitive di Porter*: la rivalità tra le imprese, le minacce dei nuovi entranti e dei prodotti sostitutivi, il potere contrattuale dei clienti e dei fornitori;
- determinare il *grado di attrattività* di un settore e identificare come gestire le pressioni concorrenziali generate dalle cinque forze competitive;
- comprendere che cosa sono gli *ecosistemi aziendali* e in che modo le organizzazioni complementari rappresentino un importante sesto fattore da considerare nell'analisi del settore
- comprendere le differenze tra i *diversi tipi di settore*, come questi si sviluppano e cambiano nel corso del *ciclo di vita del settore* e valutare la dinamica delle cinque forze per mezzo di un'*analisi comparativa della struttura del settore*;
- analizzare il posizionamento competitivo dell'impresa, in relazione ai *raggruppamenti strategici* e ai *segmenti di mercato*.

Indice del capitolo

- 4.1 Introduzione
- 4.2 Analisi del settore
- 4.3 Struttura del settore
e dinamiche evolutive
- 4.4 Ecosistemi e organizzazioni
complementari
- 4.5 Spazio competitivo e analisi
della concorrenza

Figura 4.1 Principali elementi di analisi del settore e della concorrenza.

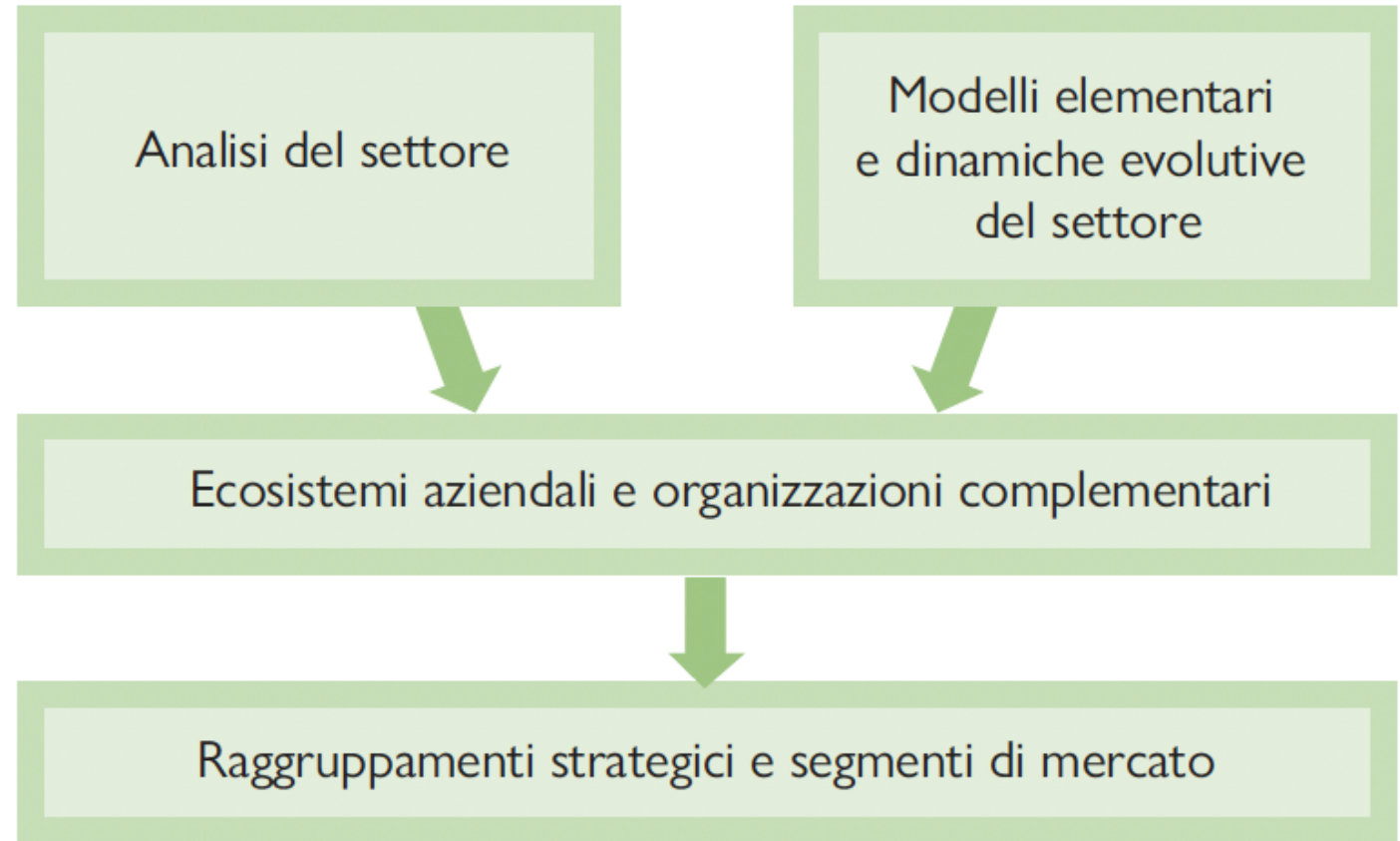


Figura 4.2 Modello delle cinque forze competitive.

Fonte: nostra elaborazione da Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, a Division of Simon & Schuster, Inc., copyright © 1980, 1998. Tutti i diritti riservati.

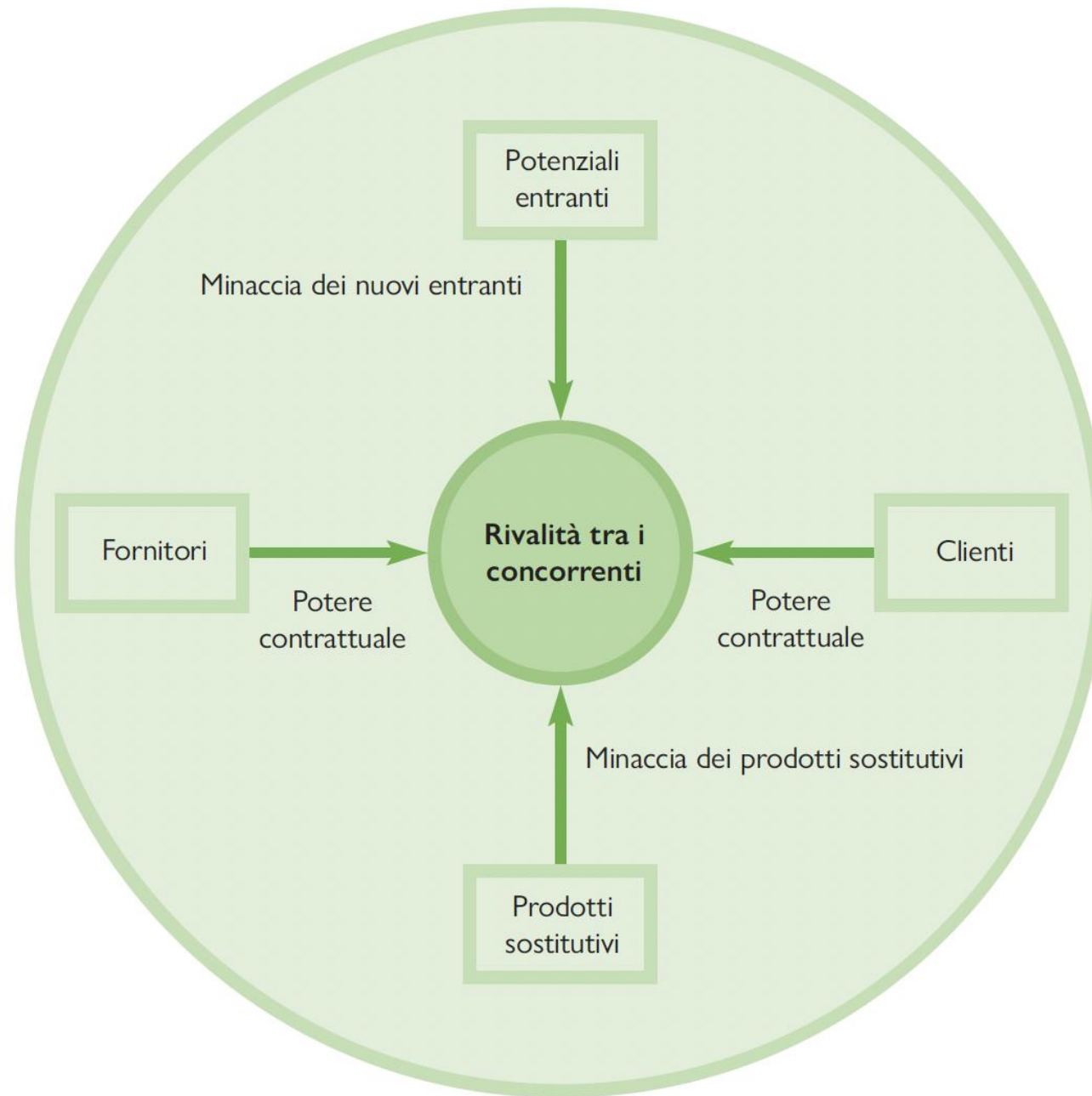


Tabella 4.1 Modelli elementari di struttura del settore.

Struttura del settore	Caratteristiche	Minacce delle cinque forze competitive
Monopolio	Una impresa Prodotto o servizio considerato unico – non sostituibile Barriere all'entrata molto alte	Molto basse
Oligopolio	Pochi concorrenti Prodotti e servizi differenziati in vario modo Barriere all'entrata alte	Variabili
Concorrenza perfetta	Molti concorrenti Prodotti o servizi sostanzialmente simili ed equivalenti Barriere all'entrata basse	Molto alte

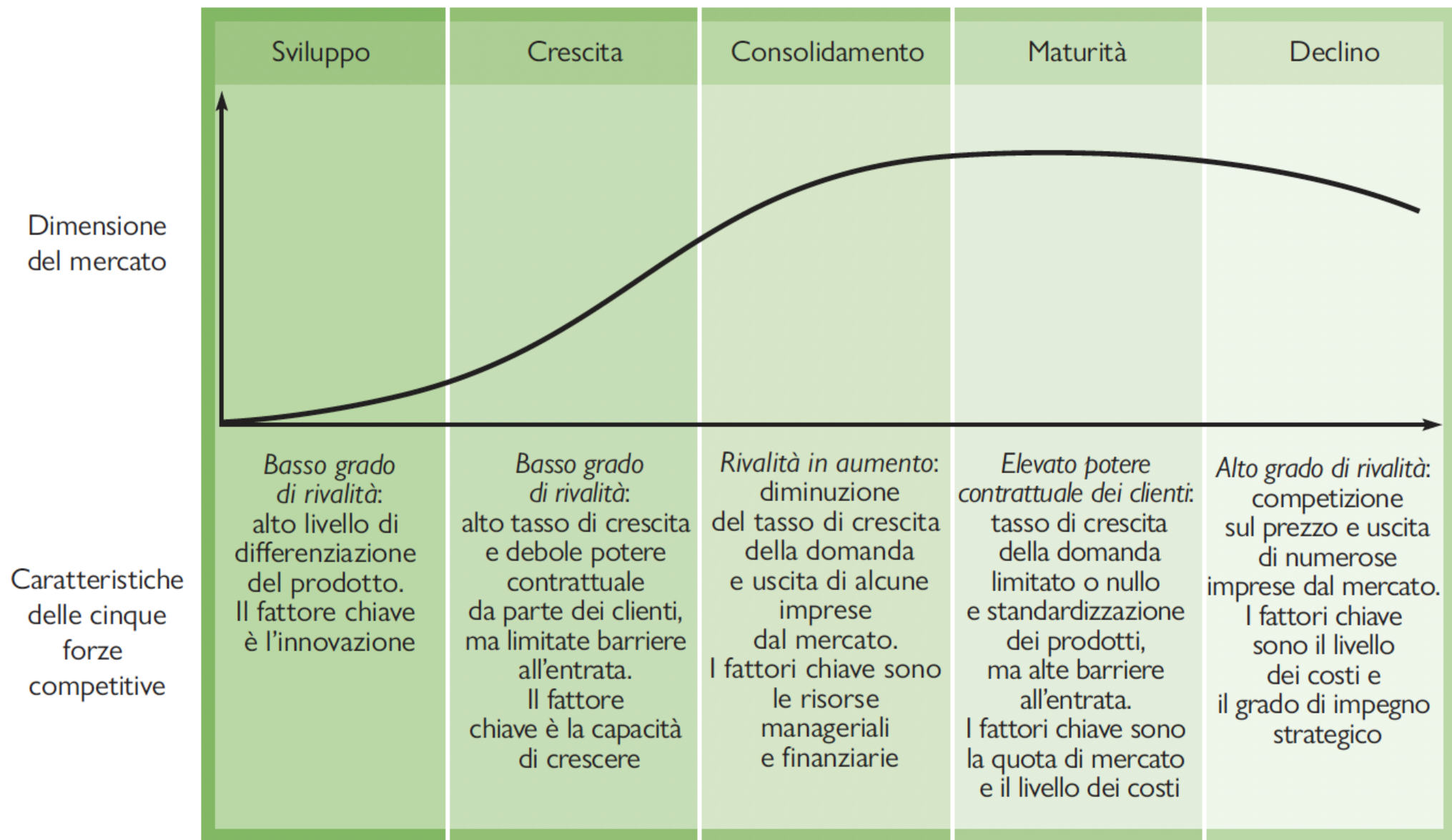


Figura 4.3 Ciclo di vita del settore.

Figura 4.4 Analisi comparativa della struttura del settore.

Tempo 0 
Tempo 5 

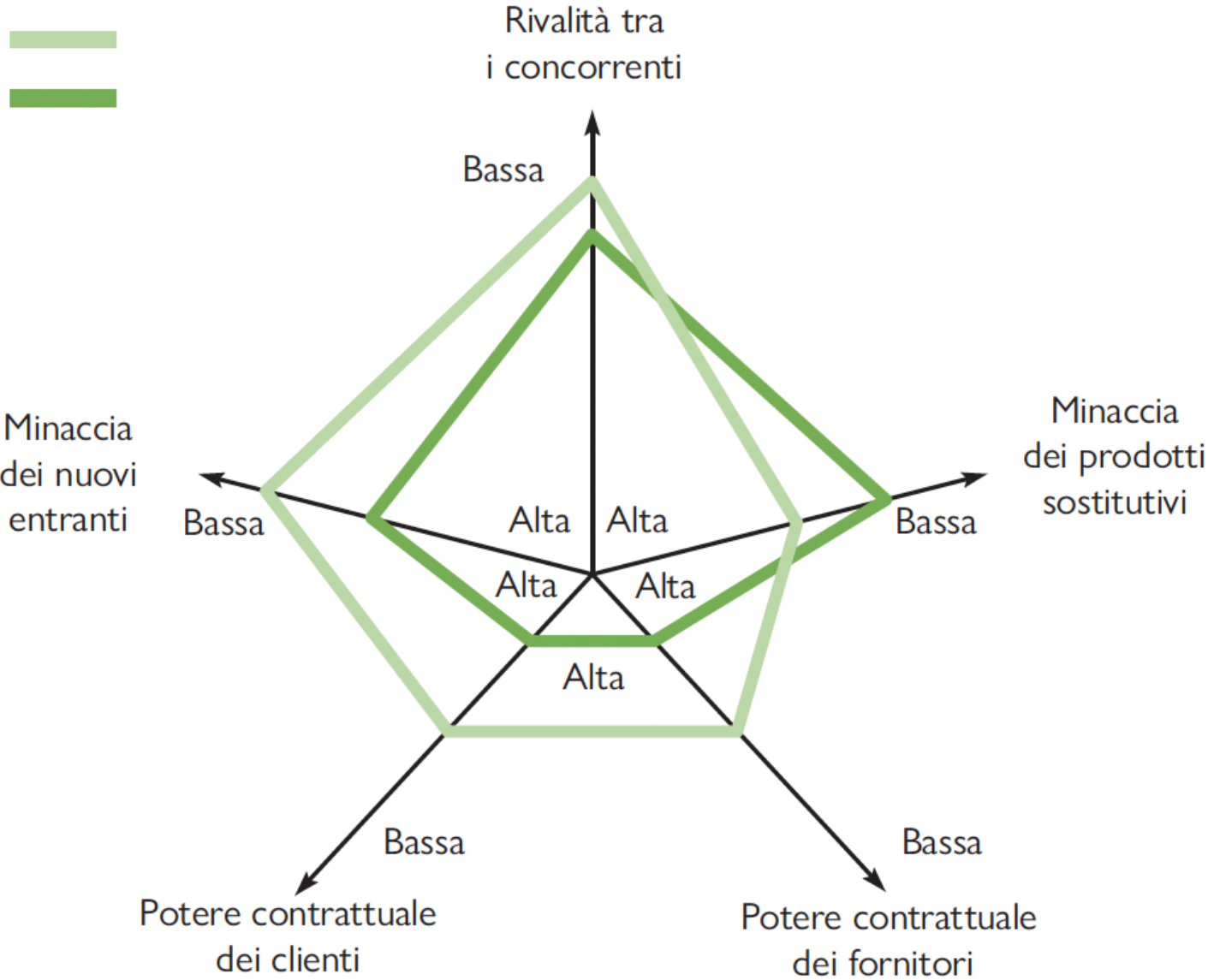


Figura 4.5
Un ecosistema
aziendale

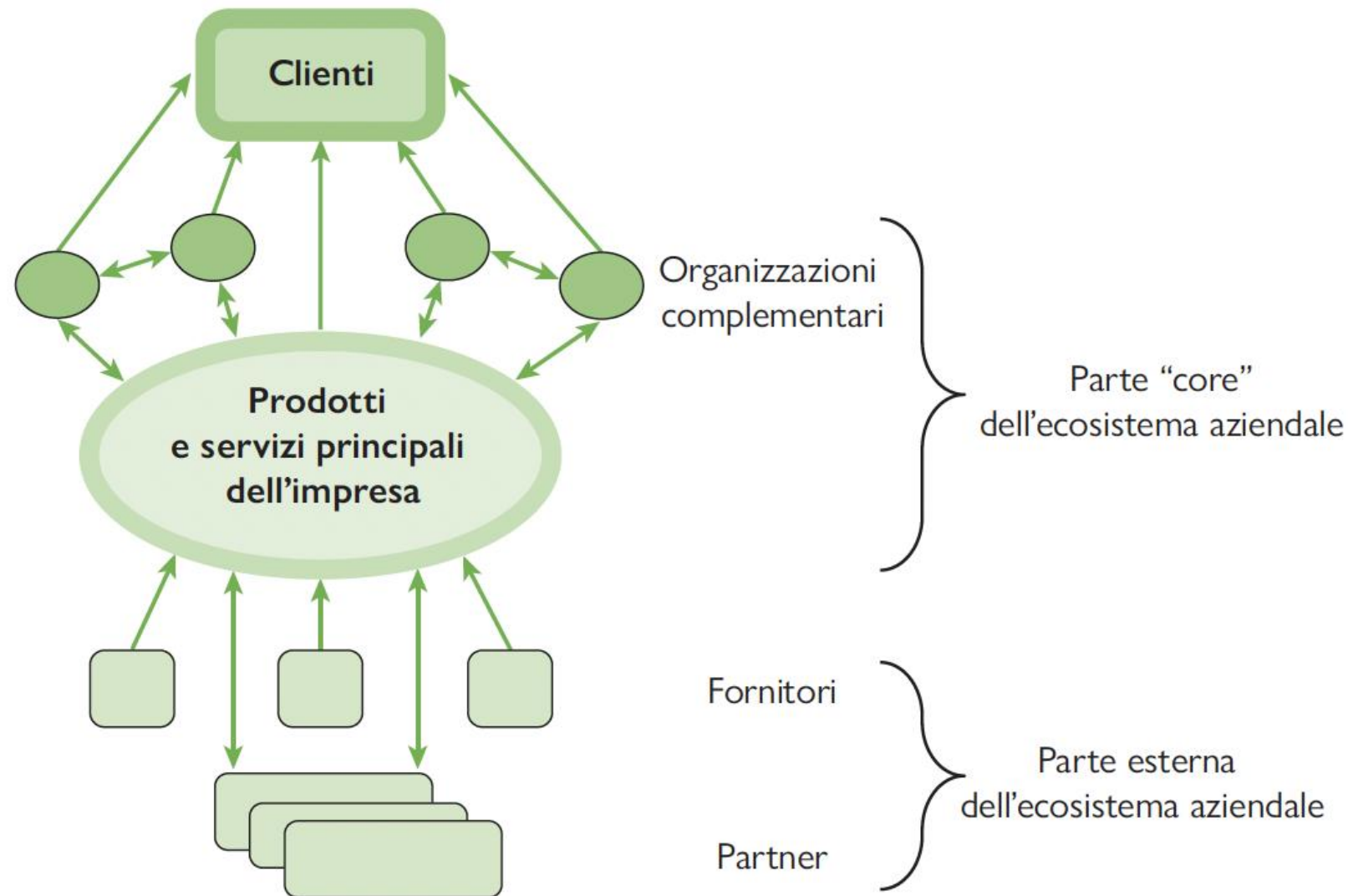


Figura 4.6 Principali criteri per identificare i raggruppamenti strategici.

È utile considerare il grado in cui le organizzazioni differiscono le une dalle altre in relazione ad alcune caratteristiche:

Ambito di attività

- Ampiezza della gamma dei prodotti e dei servizi
- Ampiezza dei mercati geografici coperti (nazionale, regionale, globale)
- Numero dei segmenti di mercato serviti
- Canali di distribuzione utilizzati

Impiego delle risorse

- Numero dei marchi
- Investimenti in marketing (ad esempio spese di pubblicità, dimensioni della forza di vendita)
- Grado di integrazione verticale
- Qualità dei prodotti e dei servizi
- Investimenti in ricerca e sviluppo a posizionamento rispetto alla leadership tecnologica (leader vs follower)
- Dimensione dell'organizzazione

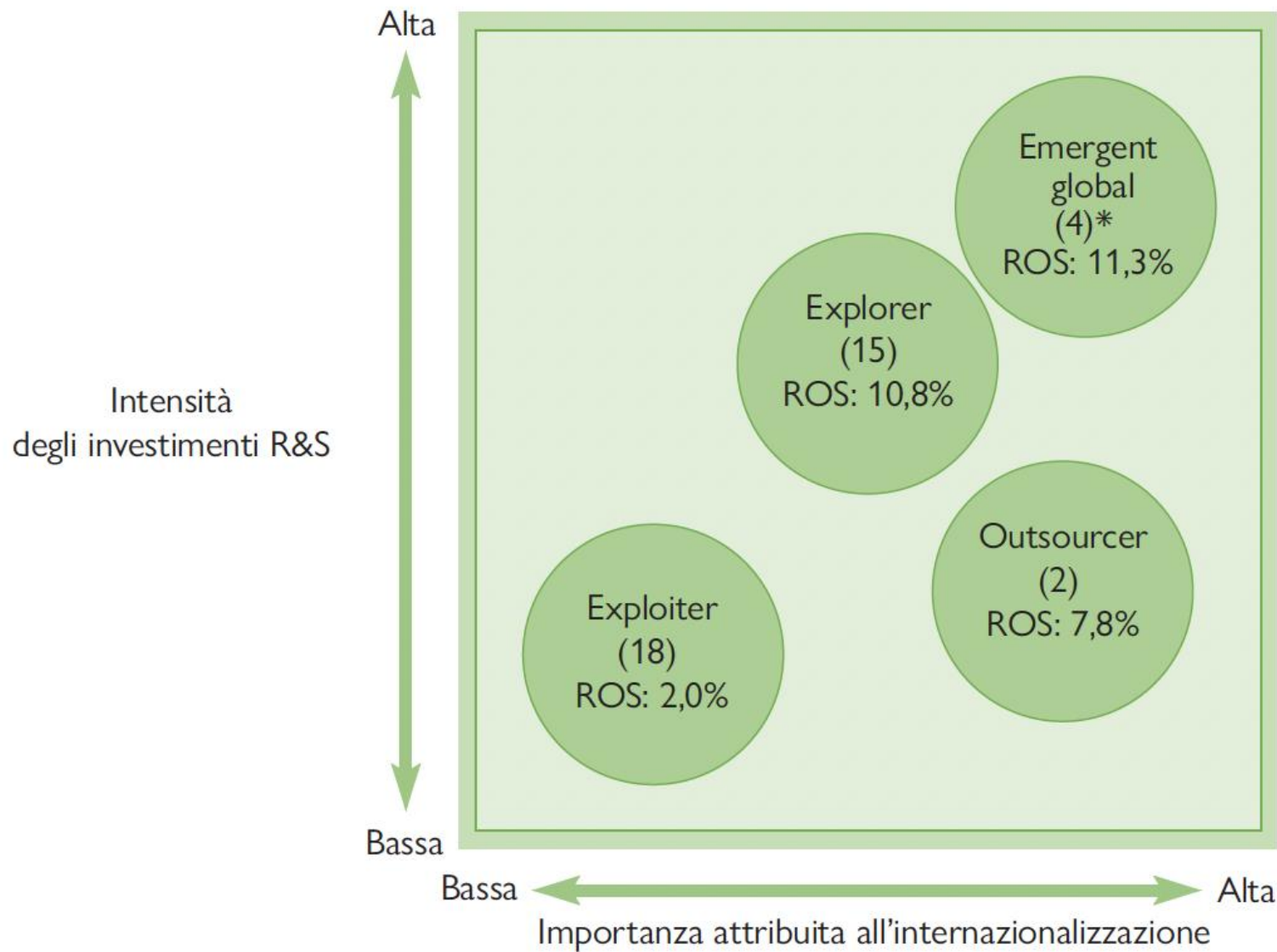


Figura 4.7

Raggruppamenti strategici nel settore farmaceutico in India.

Fonte: nostra elaborazione da R. Chittoor e S. Ray, "Internationalization path in Indian pharmaceutical firms: a strategic group analysis", *Journal of International Management*, vol. 13 (2009), pp. 338-55.

* Tra parentesi il numero delle imprese appartenenti al raggruppamento.
ROS (Return On Sales): redditività media delle vendite del raggruppamento strategico.

Tabella 4.2 Principali criteri per la segmentazione del mercato.

Natura dei criteri	Mercati dei beni di consumo	Mercati dei beni industriali
Caratteristiche delle persone/organizzazioni	Età, genere, etnia Reddito Dimensione del nucleo familiare Fase del ciclo di vita Localizzazione Stili di vita	Settore Localizzazione Dimensione aziendale Tecnologia Redditività Management
Modalità di acquisto/utilizzo	Quantità acquistate Fedeltà alla marca Modalità di impiego Comportamenti d'acquisto Importanza degli acquisti Criteri di scelta	Funzionalità Importanza degli acquisti Volumi acquistati Frequenza degli acquisti Procedure di acquisto Criteri di scelta Canali di distribuzione
Bisogni e preferenze dei clienti rispetto alle caratteristiche del prodotto	Similarità dei prodotti Preferenze di prezzo Preferenze di marca Caratteristiche desiderate Qualità del prodotto	Performance richieste Assistenza da parte dei fornitori Preferenze di marca Caratteristiche desiderate Qualità Servizi richiesti

Key takeaways

- Per identificare le possibili strategie è necessario analizzare con particolare attenzione il settore (ambito intermedio nella figura 3.1), e occorre farlo con modalità diverse dal macroambiente.
- Per analizzare i settori puoi utilizzare le *cinque forze competitive* di Porter: barriere all'ingresso, prodotti sostitutivi, potere dei clienti, potere dei fornitori e rivalità tra i concorrenti. Queste forze ti aiuteranno a determinare l'attrattività del settore e le possibili strategie.
- Se alcune organizzazioni fossero reciprocamente dipendenti, rendendo necessario l'allineamento dei loro comportamenti per riuscire a creare valore, analizza le *organizzazioni complementari* e gli *ecosistemi aziendali* a cui appartengono.
- Per considerare il cambiamento e rendere più dinamica l'analisi del settore, puoi utilizzare il *ciclo di vita del settore* e il *grafico radar* per l'*analisi comparativa delle cinque forze competitive* che configurano la struttura del settore.
- L'analisi dei *raggruppamenti strategici* e l'analisi dei *segmenti di mercato* (livelli interni nella figura 3.1) consentono di identificare eventuali gap e opportunità strategiche.



Pearson