

L'ANALISI DELL'AMBIENTE

L'evoluzione del sistema impresa è caratterizzata dal particolare modo con cui essa interagisce con l'ambiente esterno. Tale ambiente è costituito dall'insieme di:

- **ATTORI:** insieme di soggetti e sistemi più o meno complessi che perseguono i propri fini. Un esempio sono gli stakeholder. L'impresa deve tenere in considerazione le finalità proprie degli stakeholder che convergono con un sistema di interessi sull'attività economica di produzione che viene svolta dall'impresa come sua funzione caratteristica;
- **CONDIZIONI:** insieme di minacce, opportunità e altri fattori più generali, in parte strutturali ed in parte derivanti (direttamente o indirettamente) dai comportamenti degli attori che possono assumere natura diversa e possono interagire su livelli diversi con l'impresa.

Sulla base dell'intensità dell'interazione possiamo identificare tre livelli di ambiente esterno:

1. **Ambiente esteso:** rappresenta il complesso delle condizioni e soggetti che caratterizzano la realtà più ampia. I confini di questo ambiente sono loro stessi ampi e difficilmente determinabili in maniera definitiva e univoca. Il contesto è estremamente complesso ed è compreso solo parzialmente dall'impresa e su cui difficilmente essa esercita influenza;
2. **Ambiente competitivo:** comprende attori e condizioni che più direttamente influenzano e a loro volta sono influenzati dal comportamento dell'impresa, in particolare dalla sua evoluzione strategica e il suo comportamento operativo. Essi sono dunque più immediatamente rilevanti per il processo evolutivo dell'impresa;
3. **Ambiente competitivo specifico del business** (coincide con il settore dell'impresa): è un insieme ancor più ristretto di fattori direttamente rilevanti per una determinata area di business in cui l'impresa è impegnata (può coincidere con l'ambiente precedente se l'impresa opera in un solo specifico business).

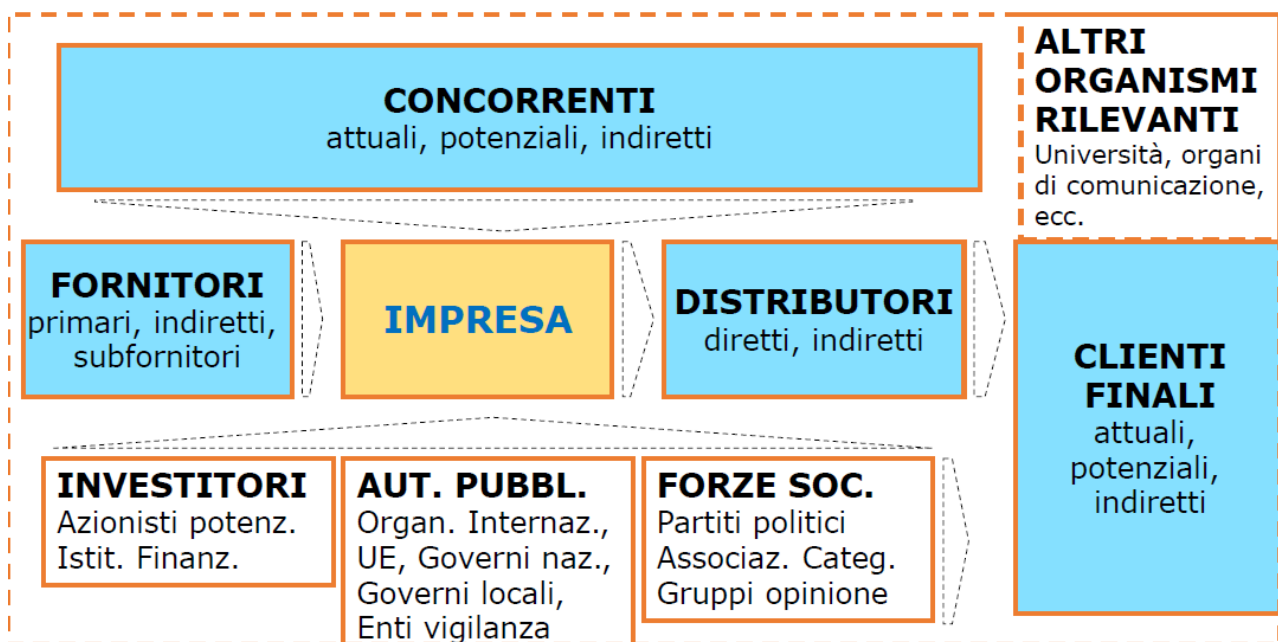
All'interno dell'ambiente dell'impresa gli attori possono interagire:

- In modo **cooperativo**: gli attori collaborano per realizzare obiettivi comuni;
- In modo **competitivo**: gli attori coinvolti sono in posizione conflittuale;

Le relazioni tra gli attori possono cambiare nel tempo in quanto può cambiare la strategia di business dell'impresa e il suo ambiente di riferimento.

L'AMBIENTE DELL'IMPRESA

GLI ATTORI



- Gli attori colorati in **BIANCO** fanno parte dell'ambiente esteso, hanno dunque un'interazione prevalentemente passiva con l'impresa, ossia l'impresa viene influenzata da tali attori, ma non vale il contrario. Essi sono importanti poiché contribuiscono a determinare dei fattori e delle condizioni più generali che le imprese non possono ignorare nello svolgimento della loro funzione caratteristica;
- Gli attori colorati in **AZZURRO** fanno parte dell'ambiente competitivo, hanno un'interazione attiva e passiva con l'impresa, dunque essa influenza e viene influenzata.

LE CONDIZIONI

Analizzando le condizioni che influenzano l'impresa possiamo riconoscere quattro categorie fondamentali:

- L'**Ambiente Economico** è costituito dall'insieme delle aziende con cui l'impresa interagisce ed instaura delle relazioni;
- L'**Ambiente Tecnologico** è dato dalle tecnologie di cui l'impresa può disporre e dalle condizioni tecnologiche che possono influire sul percorso di sviluppo dell'impresa;
- L'**Ambiente Politico-Istituzionale** è definito dalla forma di governo e dall'ordinamento legislativo del territorio;
- L'**Ambiente Socioculturale** è l'insieme dei valori e delle consuetudini morali che governano il contesto culturale nel quale si insedia l'impresa.

Nel loro insieme determinano delle forze che hanno un duplice effetto sul comportamento dell'impresa: da una parte hanno la capacità di influenzare il comportamento e i risultati a breve termine dell'impresa, dall'altro delineano un quadro di riferimento entro cui l'impresa opera e che pone dei paletti che essa deve tenere in considerazione per sviluppare un percorso evolutivo di lungo periodo.

Ciascuna delle quattro categorie si articola in una serie di fattori.

L'AMBIENTE ECONOMICO

Si comprende di:

- Livello e distribuzione del reddito;
- Cambiamenti nel potere d'acquisto;
- Prospettive occupazionali;
- Efficienza e costo servizi pubblici;
- Debito e deficit stato/regioni;
- Disponibilità e costi delle materie prime;
- Indicatori sullo stato economico attuale e tendenziale come il PIL, i tassi di occupazione, di interesse e di inflazione;
- Condizioni esterne l'impresa (e.g. crisi 2008, terremoto 2012).

Il modo con cui l'impresa risponde a questi eventi esterni (più o meno forti) determina il suo percorso evolutivo e anche la possibilità di accumulare esperienze e conoscenze che possono far fronte a ulteriori situazioni negative anche se solo temporanee.

L'AMBIENTE TECNOLOGICO

- Ritmo di innovazione tecnologica;
- Grado di protezione brevetti;
- Tasso di crescita investimenti pubblici e privati in R&S (ricerca e sviluppo);
- Trasferimento di tecnologie e sviluppo tecnologie abilitanti. Questo si lega al tema della ricerca in ambito accademico e scientifico e dei rapporti di scambio e trasferimento di tecnologie da questo ambito all'ambito industriale dell'impresa;
- Diffusione di tecnologie trasversali (microelettronica, internet, nanotecnologie, blockchain);
- Tasso di introduzione di nuovi prodotti nel mercato di riferimento;
- Le politiche per l'innovazione portate avanti dalle autorità locali.

Analizzare l'ambiente tecnologico vuol dire essere in grado di interpretare gli standard tecnologici legati a un settore o a un prodotto e cercare di monitorare le tendenze di evoluzione e l'adozione dei futuri standard tecnologici

Un esempio di questa analisi possiamo trovarlo nel settore automobilistico

All'inizio degli anni 2000....

“With the increasing urbanisation and formation of mega cities across the globe, there is a growing need for decongestion and consequently, green personal mobility solutions (EVs and Alternate fuels) are expected to account for around 30 of global vehicle sales by 2020 With consumers being offered new options such as car sharing and vehicle manufacturers offering integrated, door to door mobility, the shifting dynamics in the automotive industry will lead to emergence of new players called “mobility integrators”.

The automotive industry will soon witness a paradigm shift in product differentiation (new features such as Health, Wellness and Well Being) with non automotive suppliers entering the market with new competencies, value propositions and business Models...”
(Frost & Sullivan)

In questa pubblicazione degli inizi degli anni 2000 venivano descritte le future nuove tecnologie di alimentazione *green* all'interno del panorama del settore automobilistico del 2020, la diffusione dei paradigmi del *car-sharing* (ai tempi definito *door to door mobility*) e una conseguente mobilità sempre meno concentrata sulla proprietà di un veicolo. Un elemento però non citato, ma facente parte delle tendenze attuali del settore

automobilistico, è l'automatizzazione della conduzione del veicolo.

Nella seguente analisi di scenario vediamo infatti l'evoluzione degli **ADAS** (*advanced driver's assistance system*), dal parcheggio automatico al sistema di “non superamento” della corsia.

	Level 0	Level 1	Level 2	Level 3	Level 4
Degree of automation	No automation <ul style="list-style-type: none"> Driver has complete control over longitudinal and lateral dynamics 	Function-specific automation <ul style="list-style-type: none"> Specific and multiple automatic functions are controlled individually Example: Cruise control, automatic braking, lane keeping, etc. 	Combined function automation <ul style="list-style-type: none"> A minimum of 2 main steering systems are automated and operated simultaneously Example: Concurrent use of adaptive cruise and lane keep assist 	Limited self-driving technology <ul style="list-style-type: none"> Designed so that the vehicle can operate safely while in automated driving mode Driver can have the car control all functions related to safety 	Full self-driving automation <ul style="list-style-type: none"> All driving functions are automated and performed safely All conditions are detected by the system; it is capable of returning to the minimum risk scenario
Driver's responsibilities	<ul style="list-style-type: none"> Driver is responsible for the safe operation of the vehicle as well as monitoring traffic 	<ul style="list-style-type: none"> Driver is responsible for overall control and safe operation, but can delegate parts of the main steering system to auto-pilot 	<ul style="list-style-type: none"> Driver can delegate vehicle control under limited circumstances, typically with hands-on-steering-wheel However the driver is responsible for constantly monitoring traffic as well as safe operation 	<ul style="list-style-type: none"> Driver does not need to permanently monitor the system and traffic as long as the system is active; in the event that the system cannot maintain automated driving, the driver can safely take over 	<ul style="list-style-type: none"> Driver acts as a passenger – just needs to input the destination
Timeline	Existing	Existing	Existing	2018-2020	<ul style="list-style-type: none"> Low speed situation: 2020-2025 Including complex operation: 2025-2030

Evolution of ADAS (Advanced Driver's Assistance Systems)

Sistemi del genere possono però avere conseguenze su altri settori (come quello assicurativo) e conseguenze anche a livello ambientale, legislativo, normativo e infrastrutturale a cui si deve far fronte in modo che queste nuove tecnologie diventino il nuovo standard.

AMBIENTE POLITICO-ISTITUZIONALE

- Politica fiscale e dei redditi;
- Regolazione della distribuzione commerciale;
- Disciplina del lavoro;
- Normativa per la concorrenza;
- Associazionismo a tutela del consumatore;
- Orientamento politico generale;
- Politica ambientale;
- Regolamentazione attività con l'estero.

Si parla dunque del contorno politico-istituzionale che fa sfondo all'impresa e dipende dal paese in cui essa opera.

AMBIENTE SOCIOCULTURALE

Si comprende di tutti quei fattori che afferiscono alla struttura sociale della popolazione in senso lato e a tutto quel sistema di valori che lo caratterizzano:

- Cambiamento della famiglia e dei ruoli:
 - Condizione professionale della donna
 - Indipendenza e responsabilità dei giovani negli acquisti
- Evoluzione dei valori culturali:
 - Consumo equo solidale;
 - Variare dell'atteggiamento verso prodotti nazionali / esteri in seguito a eventi recenti (e.g. birra Corona e prodotti cinesi in seguito al COVID19);
- Salute e consumo -> potere dei media di "minare" il successo di un'impresa, ad esempio il film *Super Size Me* evidenzia come abitudini alimentari incentrate su fast-food abbiano riscontri negativi sulla nostra salute e del potere negativo che le loro pubblicità accattivanti possono avere sui giovani.

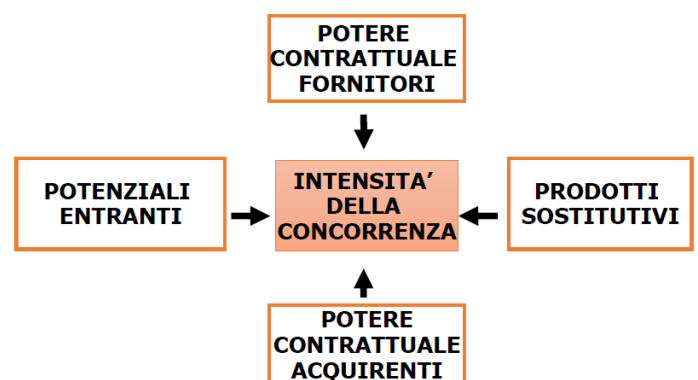
L'ANALISI DELL'AMBIENTE COMPETITIVO

L'**ambiente competitivo** è costituito dall'insieme degli attori con cui l'impresa stabilisce interazioni sia passive che attive.

Per comprendere le condizioni delle interazioni in cui l'impresa è immersa, Michael Porter ipotizza il **modello delle cinque forze competitive**. Secondo tale modello sono 5 le forze competitive che hanno particolare importanza nell'analisi e nella descrizione dell'ambiente competitivo.

Le interazioni con queste forze variano sulla base della ripetitività e del grado di conflittualità (dalla cooperatività alla competitività).

Ogni forza ha una serie di fattori che ne determinano l'intensità e l'importanza e la configurazione nei confronti dell'impresa analizzata.



L'INTENSITÀ DELLA CONCORRENZA

Essa è determinata da:

- 1) **Il grado di concentrazione** -> è la percentuale, sul totale del mercato, detenuta da ogni singola impresa;
- 2) **Il livello della domanda rispetto all' offerta** -> riguarda il rapporto domanda-offerta, in particolare, se l'offerta è maggiore della domanda, le imprese devono cercare di attuare delle strategie per conquistare una quota maggiore della domanda ed evitare una riduzione del proprio volume di vendita. Ne consegue un inasprimento della competizione e si alza l'intensità della concorrenza nell'ambiente competitivo del settore;
- 3) **Le barriere all'uscita** -> sono i costi legati all'uscita di un'impresa da un determinato settore. Sono ostacoli di natura strutturale, che fanno riferimento allo specifico settore, che sono in grado di rallentare o impedire l'uscita dell'impresa dall'ambiente competitivo. Un esempio sono gli impianti produttivi specializzati. Nel caso del settore delle bevande alcoliche, nello specifico la birra, gli impianti sono estremamente specializzati e non sono riconvertibili;
- 4) **La struttura dei costi delle imprese** -> Consiste nel grado di differenziazione del prodotto/servizio. A tal proposito bisogna specificare che l'intensità della concorrenza è inversamente proporzionale con il grado di differenziazione che caratterizza i prodotti offerti nel settore; differenziare un prodotto e renderlo unico mette l'impresa in una posizione di "dominio" per un certo periodo, garantendo ingenti guadagni.

POTENZIALI ENTRANTI

La minaccia di nuovi e potenziali entranti è determinata dalle cosiddette **barriere all'entrata**. Queste ultime sono quei fattori che condizionano la minaccia di nuovi entranti. Possono fungere da ostacolo proteggendo il settore dalla potenziale minaccia di nuove imprese. Ne esistono tre tipi:

- **Barriere istituzionali** (legge, quadro formativo del settore);
- **Barriere strutturali** (fattori ed elementi che caratterizzano un particolare settore, come ad esempio la struttura dei costi di un'impresa);
- **Barriere strategiche** (fattori legati ai comportamenti delle imprese che già popolavano il settore. Hanno l'obiettivo di limitare e addirittura scoraggiare l'entrata di potenziali concorrenti o renderla perlomeno onerosa).

Queste barriere vanno ad inasprire la pressione competitiva che può avere effetti diversi nel tempo. Non dobbiamo però intenderle come ostacolo assoluto, ma come un impedimento, soprattutto se parliamo di un ingresso ex-novo di un'impresa nel settore. Un operatore che anche in un momento di difficoltà detiene una posizione stabile farà sì che queste barriere siano inefficienti (in particolar modo quelle strutturali e strategiche).

PRODOTTI SOSTITUTIVI

La concorrenza di prodotti sostitutivi è determinata da un aumento della pressione competitiva proveniente anche da altri settori. Questi prodotti sostitutivi, nonostante siano molto diversi tra loro, risultano valide alternative secondo la **percezione del consumatore**, in quanto possono soddisfare lo stesso bisogno/desiderio. Possono dunque esercitare un certo grado di potenziale minaccia anche se non appartengono allo stesso settore.

POTERE CONTRATTUALE

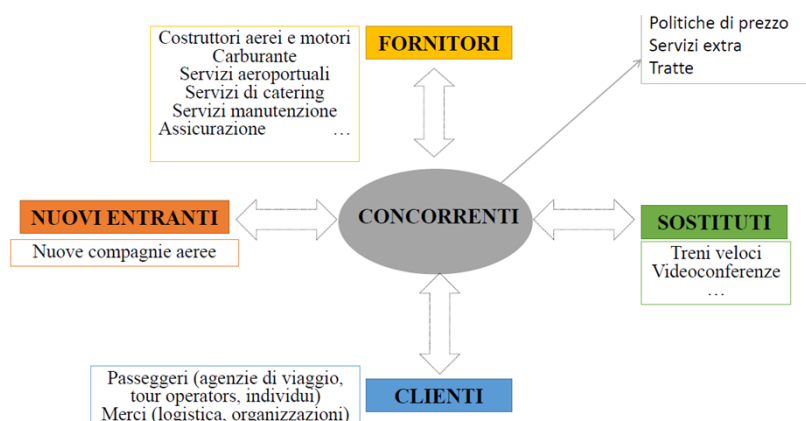
Il potere contrattuale è la possibilità di influire sul controllo della relazione di negoziazione e può essere esercitato sia da fornitori che da acquirenti, in quanto un'impresa è al tempo stesso cliente di imprese che si trovano a monte della sua catena del valore, e fornitrice di beni e servizi.

Il potere contrattuale è determinato da:

- la concentrazione;
- il rilievo economico e strategico;
- l'integrazione verticale dell'impresa (concetto di catena del valore. Ovviamente più un'impresa riesce a internalizzare le attività a monte, tanto meno essa sarà dipendente da un fornitore);
- il livello dei costi legati al cambiamento di un fornitore;
- trasparenza di mercato (informazioni).

Fornitori e acquirenti possono esercitare una pressione competitiva verticale sulle imprese, la cui intensità dipende dalla misura con cui un'impresa può controllare la transazione e può influire sulla negoziazione. Tanto più i fornitori hanno il controllo della relazione con l'impresa cliente, tanto più tenderanno a porre condizioni a loro favorevoli (prezzi più alti, tempi di pagamento meno dilazionati, ridimensionamento dei lotti minimi di ordine e le modalità di assistenza).

IL MODELLO DELLE 5 FORZE APPLICATO AL TRASPORTO AEREO



LE ALTRE FORZE COMPETITIVE

Nell'analisi dell'ambiente competitivo è necessario concentrarsi anche su forze competitive che agiscono indirettamente e su settori che collaborano per soddisfare un bene più complesso. L'impatto di questi organismi può essere molto importante sulla base dell'ampiezza della regolamentazione che implementano in un determinato settore.

Esse sono:

➤ **L'azione indiretta degli stakeholder esterni sulle forze competitive:**

- ◆ Autorità politiche e amministrative;
- ◆ Autorità pubbliche di regolamentazione -> intervengono in determinati settori dove è necessaria una vigilanza più diretta e continuativa;
- ◆ Associazioni di rappresentanza.

Essi hanno la capacità di influenzare le scelte di un'impresa. Possono collaborarci nel condividere programmi e azioni in un'ottica di comune sviluppo sostenibile e possono avere un'ingente influenza sull'ambiente competitivo;

- **Integrazione con settori di offerta complementari:** sempre più spesso il successo dell'offerta di un'impresa non dipende solo dalle caratteristiche del bene/servizio offerto, ma dipende in maniera sempre più significativa anche dal modo in cui tale offerta è integrata con quella di altri attori e imprese che svolgono attività complementari, in quel settore, rispetto all'offerta dell'impresa analizzata (ad esempio, un albergo è immerso nel sistema locale di offerta turistica e dunque non solo dalla sua offerta di camere e posti letto). L'integrazione tra imprese che realizzano piccole parti di un bisogno complesso (dunque nel nostro esempio, un viaggio) influenza la loro posizione competitiva e le differenzia da imprese che non hanno analoghe opportunità di integrazione complementare.

L'AMBIENTE PERCEPITO DALL'IMPRESA

L'ambiente percepito dall'impresa è frutto di un'analisi svolta dall'impresa, che non è oggettiva, ma è filtrata attraverso la propria percezione. L'azienda non può avere relazioni e non può padroneggiare tutto l'ambiente esteso di riferimento ed opera una riduzione selettiva finalizzata da un lato a ridurre la complessità del contesto esterno e dall'altro a individuare i canali che sono effettivamente d'interesse nell'intraprendere una determinata azione.

Rileviamo dunque due aspetti soggettivi:

- Insieme di attori e condizioni effettivamente considerati nel momento in cui si decide di intraprendere una certa azione (riduzione selettiva);
- Modalità attraverso cui l'impresa legge l'ambiente esterno e si propone di influenzare tali attori e condizioni.

Il cambiamento dell'impresa non è dunque prodotto dall'ambiente stesso ma dal modo con cui l'impresa coglie gli stimoli (positivi o negativi) che l'ambiente produce. È fondamentale che ci sia compatibilità tra l'impresa e l'ambiente: l'impresa deve avere caratteristiche tali da poter percepire gli stimoli ambientali. Allo stesso modo l'ambiente deve avere delle condizioni che, opportunamente percepite dall'impresa, si possono innestare nel suo percorso evolutivo.

DEFINIZIONE DI SETTORE

Il settore (che coincide con l'ambiente competitivo specifico del business) è un insieme omogeneo di aziende concorrenti appartenenti allo stesso mercato, compresi fornitori e clienti che compongono un determinato ambiente competitivo. Esse sono accomunate da certi tratti omogenei. È importante specificare che un'azienda può operare in più settori apparentemente omogenei, ma che in realtà sono più estesi di quanto possa sembrare.

Troviamo, all'interno dell'analisi di settore i seguenti tipi di imprese:

1. IMPRESE CHE PRODUCONO BENI O SERVIZI IN GRADO DI SODDISFARE UNO STESSO BISOGNO (sostituibilità nella percezione degli acquirenti)

- *bisogno di alimentarsi -> alimentare;*
- *bisogno di relax e tempo libero -> entertainment;*

2. IMPRESE CHE PRODUCONO BENI O SERVIZI MEDIANTE LA STESSA TECNOLOGIA E INPUT (sostituibilità dal lato dell'offerta)

- tecnologie tessili -> filati e tessuti per confezioni e maglieria;
- tecnologie laser -> bisogno di ascoltare musica o chirurgia di precisione.

È importante dunque notare che tra gli attori di un settore esistono gruppi distinti di concorrenti (gruppi strategici) che comprendono imprese che seguono strategie simili (se non le stesse) rispetto al prodotto, al canale di distribuzione e alla tecnologia utilizzata. La complessità di un settore si può anche riscontrare nell'estensione della domanda, che quindi può essere raggruppata sulla base di alcune variabili. Parliamo dunque di **segmenti**, che si basano sull'omogeneità della domanda per quanto riguarda la tipologia del prodotto e del mercato.

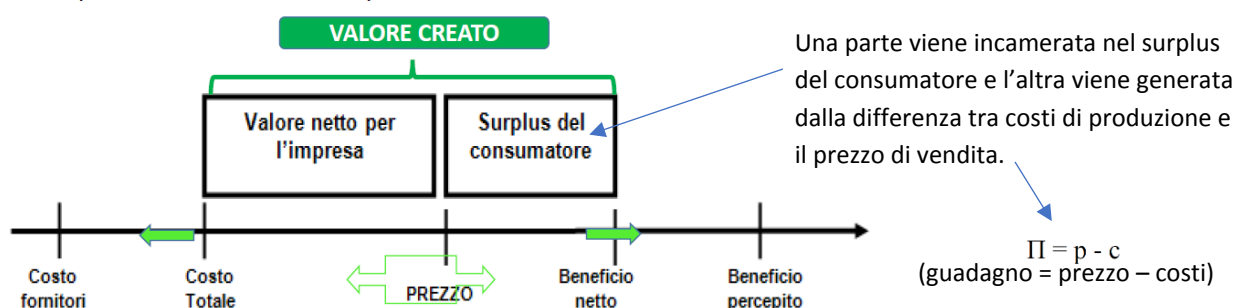
APPLICAZIONI PRATICHE DELL'ANALISI DI SETTORE

L'impresa, nell'analisi di settore, si pone i seguenti obiettivi:

- **Identificare le principali caratteristiche di un settore e la loro influenza su concorrenza e redditività:**
 - Capire perché alcuni settori sono più redditizi di altri (es. PC, consulenza e software gestionali per l'impresa);
 - Vedere come i cambiamenti attuali e futuri dei fattori strutturali di settore possono modificare le condizioni di profittabilità e di concorrenza;
- **Stima della redditività potenziale:** un esempio lo possiamo rilevare nella differenza tra industria farmaceutica e industria dell'acciaio. Quando più industrie farmaceutiche producono un farmaco, questo gode di un monopolio della durata anche di diversi anni, che permette di far fronte ai costi di produzione e di produrre guadagno. Inoltre, il cliente non si basa sul costo, ma sull'efficacia del farmaco. Cosa che risulta difficile all'industria dell'acciaio, in quanto essa produce una commodity, ovvero un prodotto, una materia prima molto diffusa e quindi indifferenziabile. Il cliente ha dunque una grande possibilità di scelta;
- **Individuazione dei concorrenti e delle loro condotte strategiche:** ciò è importante poiché la concorrenza diretta ha un'intensità molto elevata per lo sviluppo dell'impresa;
- Quali sono le basi per competere e le opportunità nel settore per costruire un vantaggio competitivo?
 - **Individuazione dei Fattori Critici di Successo**, ovvero di elementi indispensabili per competere;
- **Comprensione delle dinamiche intersettoriali.**

DETERMINANTI DELLA REDDITIVITÀ DEL SETTORE

- L'Obiettivo dell'impresa è creare VALORE attraverso PRODUZIONE e/o COMMERCIALIZZAZIONE. Ciò comprende una serie di operazioni tra le quali il rifornimento di materie prime, che queste siano trasformate e poi vendute sul mercato;
- Si crea valore per l'impresa se il cliente è disposto a riconoscere al bene prodotto dall'impresa a un PREZZO CHE ECCEDA I COSTI, ma il valore per il consumatore non coincide col prezzo (beneficio netto del consumatore superiore al prezzo);
- Il valore che il cliente è disposto a riconoscere al prodotto/servizio NON SI TRASFORMA TUTTO IN PROFITTO.

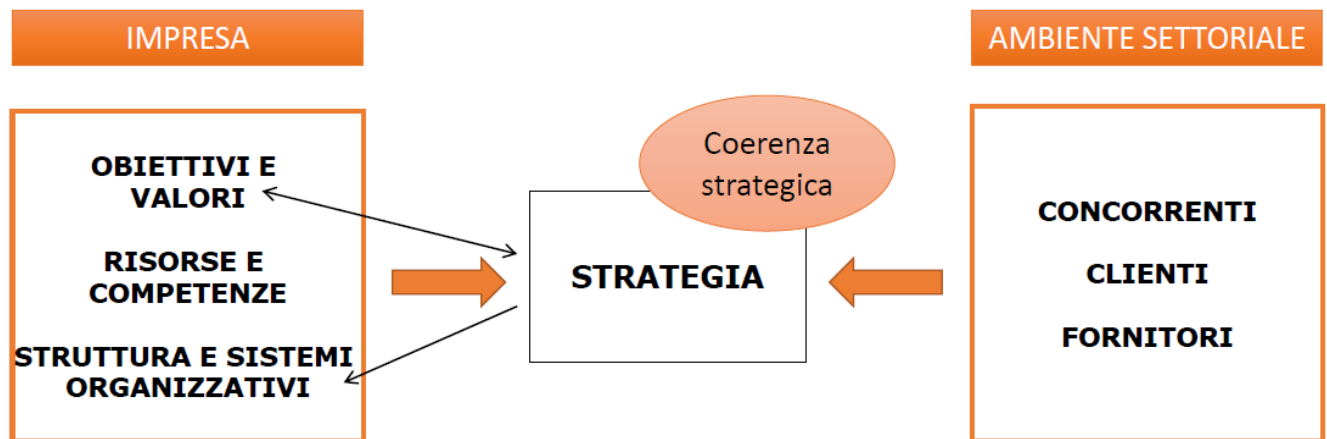


->Più alta è l'INTENSITA' COMPETITIVA TRA I PRODUTTORI, più alto è il POTERE CONTRATTUALE DEI CLIENTI, più il prezzo pagato dal cliente è inferiore rispetto al prezzo massimo che sarebbe stato disposto a riconoscere dato il valore percepito (i clienti possono scegliere di trovare opportunità di pagare a un prezzo inferiore il bene o servizio offerto);

->Più alto è il POTERE CONTRATTUALE DEI FORNITORI, più i costi sostenuti dall'impresa per produrre quel bene, avente quel valore, sono elevati.

DALL'AMBIENTE COMPETITIVO ALLA STRATEGIA DI BUSINESS

La strategia di business determina come l'impresa dovrà impiegare le risorse all'interno del proprio ambiente di riferimento per soddisfare i propri obiettivi di lungo termine e come dovrà organizzarsi per realizzare tale strategia.



Non avevo più voglia.