

# Organizzazione e Strutture Aziendali

## MODULO 1

Lezione 5

La strategia e l'organizzazione

*Prof. Paolo Di Marco*

## Agenda

- L'analisi competitiva dell'ambiente esterno
- L'analisi del business: il modello di D. Abell
- L'analisi del settore: le 5 forze competitive di M. E. Porter
  - I concorrenti diretti
  - I clienti
  - I fornitori
  - I produttori di beni sostitutivi
- L'analisi del contesto: il modello P.E.S.T.

*Lezione 5/2*

## L'analisi competitiva dell'ambiente esterno



## L'analisi competitiva dell'ambiente esterno



Per una corretta definizione dell'impianto strategico e della struttura organizzativa è cruciale analizzare l'**arena competitiva**, all'interno della quale si muove l'organizzazione oggetto dell'analisi e della progettazione.

L'analisi esterna esplora tre livelli di articolazione dell'ambiente di riferimento:



Lezione 5/4

## L'analisi del business: il modello di D. Abell

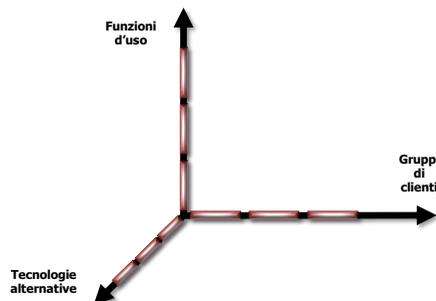


### L'analisi del business: il modello di D. Abell



Il modello elaborato da Derek Francis Abell permette di definire il **perimetro competitivo** realizzando un'analisi accurata del business dell'impresa.

Egli restringe il campo di analisi sino ad individuare l'**area di business** o **area strategica d'affari (ASA)** come riferimento per l'azienda nella sua interazione con gli agenti esterni.



Lezione 5/6

## Le variabili principali del Modello di D. Abell



Il modello proposto è tridimensionale e negli assi sono presenti le seguenti variabili:

- **gruppi di clienti** (categorie di clienti), ovvero chi deve essere servito, i cui raggruppamenti possono essere basati su vari aspetti: classe socio-economica, collocazione geografica, tipologia di attività svolta, dimensione aziendale, stile di vita o comportamento di consumo;
- **bisogni e/o funzioni d'uso** per i clienti, ovvero che cosa vuole il cliente, facendo riferimento alle esigenze funzionali che devono essere soddisfatte o ai benefici apportati raggruppandoli in pacchetti utili all'analisi;
- **tecnologie e/o modalità**, ovvero come i bisogni dei clienti sono soddisfatti definendo le tecnologie e/o le modalità utilizzate.



Lezione 5/7

## I tre livelli dell'ambito competitivo



Utilizzando tale modello si possono definire nel dettaglio tre livelli differenti di suddivisione dell'ambito competitivo:

- il **business**;
- il **settore**;
- il **mercato**.

L'**area di business** (o **Area Strategica di Affari – ASA**) è identificata da alcuni bisogni e da uno o più gruppi di clienti; può essere considerata economicamente interessante se è in grado di generare un valore consistente, rappresentato dalla moltiplicazione di due variabili:

- **numerosità**, in termini di clienti presenti;
- **rilevanza**, in termini di capacità economica.

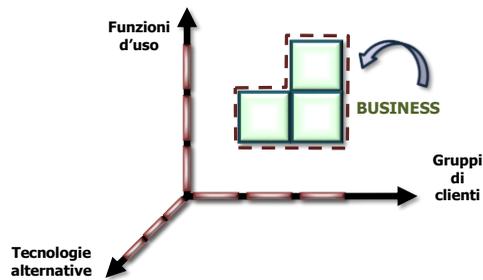
Lezione 5/8

## I tre livelli dell'ambito competitivo: il business



Spesso si formalizzano **aree di business** dove **numerosità** e **capacità economica** sono basse e quindi richiedono ulteriori aggregazioni.

Il marketing moderno si concentra sulle aree di business e poi le segmenta creando porzioni ancora più dettagliate rispetto all'area del business.



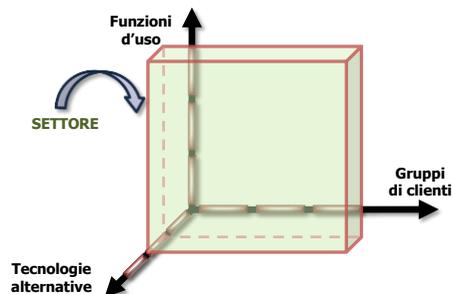
Lezione 5/9

## I tre livelli dell'ambito competitivo: il settore



Il **settore** rappresenta la somma di parti relative a più business basati generalmente su una sola tecnologia, quindi è la porzione del mercato relativa ad una singola tecnologia. Le tecnologie alternative possono soddisfare quegli stessi gruppi di clienti e di bisogni in maniera diversa.

Tutti coloro che usano la stessa tecnologia, si chiamano **concorrenti diretti**. Quelli che utilizzano una tecnologia alternativa per realizzare il business sono **concorrenti indiretti**.



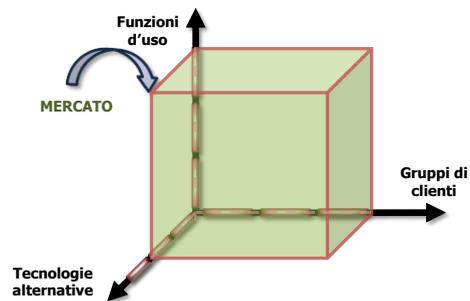
Lezione 5/10

## I tre livelli dell'ambito competitivo: il mercato



Il **mercato** è definito da un gruppo omogeneo di vari bisogni/funzioni d'uso, relativi a determinati gruppi di clienti e comprende tutte le tecnologie alternative utilizzate per svolgere tali funzioni.

In base alla definizione di mercato si stabiliscono i confini dell'analisi competitiva da cui derivano le quote di mercato e le posizioni competitive dei diversi attori.

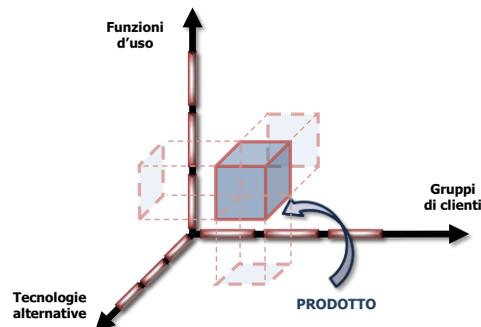


Lezione 5/11

## Applicazione del modello: il prodotto



Dall'applicazione del modello ne consegue che il **prodotto** è la singola applicazione di una tecnologia alla soddisfazione di un determinato bisogno di uno specifico gruppo di clienti.



Lezione 5/12

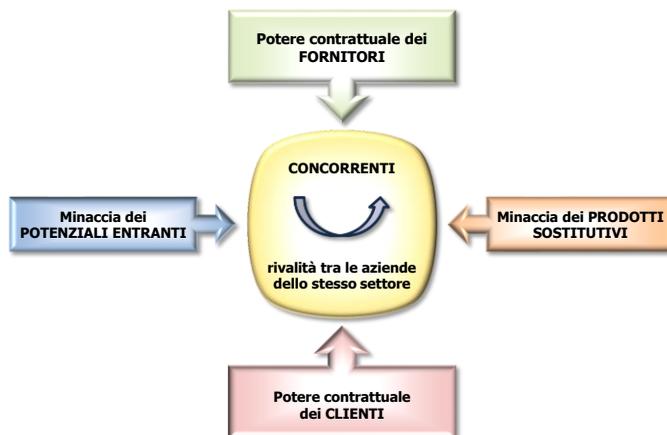
## L'analisi del settore: le 5 forze competitive di M. E. Porter



## L'analisi del settore: le 5 forze competitive di M. E. Porter



Una volta identificati i settori in cui opera l'azienda possiamo esaminarli utilizzando il **modello delle 5 forze competitive** proposto da Michael Eugene Porter.



Lezione 5/14

## I concorrenti diretti



I **concorrenti diretti** sono quelle imprese che offrono sul mercato lo stesso tipo di bene e/o servizio. I **fattori che determinano l'intensità della concorrenza** fra le imprese sono:

BASSO GRADO DI CONCENTRAZIONE DEL SETTORE

DIVERSITÀ TRA LE AZIENDE CONCORRENTI

BASSA DIFFERENZIAZIONE DEL PRODOTTO

BASSA CRESCITA DEL SETTORE

COSTI FISSI ALTI RISPETTO A QUELLI VARIABILI

ECESSO DI CAPACITÀ PRODUTTIVA

ALTE BARRIERE ALL'USCITA

Lezione 5/15

## I clienti



I **clienti** sono coloro che acquistano i beni offerti dall'impresa, creando valore sia per i compratori che per i venditori. Il **potere contrattuale** di una controparte si basa sulla possibilità di poter rifiutare un accordo e si esprime quando:

CLIENTI CONCENTRATI

ELEVATO VOLUME DI ACQUISTI EFFETTUATO DAL COMPRATORE

PRODOTTI STANDARDIZZATI O INDIFFERENZIATI

BASSI COSTI DI RICONVERSIONE

PROCESSO D'INTEGRAZIONE VERTICALE A MONTE

Lezione 5/16

## I fornitori



I **fornitori** sono coloro ai quali l'impresa si rivolge per acquistare le materie prime, le materie accessorie e i semilavorati necessari per il processo produttivo. La posizione di vantaggio competitivo si può determinare se:

POCHI FORNITORI

FORNITORE È COSTRETTO A COMPETERE CON PRODOTTI SOSTITUTIVI

SETTORE NON È FONDAMENTALE PER IL FORNITORE

PRODOTTO FORNITO È FONDAMENTALE PER IL COMPRATORE

FORNITORE DIFFERENZIA I PROPRI PRODOTTI

IL FORNITORE MINACCIA D'INTEGRARSI VERTICALMENTE A VALLE

Lezione 5/17

## I produttori di beni sostitutivi



I **produttori di beni sostitutivi** sono coloro che realizzano beni e/o servizi alternativi da quelli offerti abitualmente nel settore, ma che soddisfano gli stessi bisogni dei clienti, utilizzando tecnologie differenti o diverse modalità di erogazione. L'**intensità competitiva generata dai prodotti sostitutivi** è aumentata dai seguenti fattori:

DISPONIBILITÀ SUL MERCATO DEI PRODOTTI SOSTITUTIVI

RAPPORTO TRA PRESTAZIONI E PREZZO DEL PRODOTTO ALLETTANTE

PRESTAZIONI SUPERIORI

COSTI DI RICONVERSIONE BASSI

Lezione 5/18

## I potenziali entranti



I **potenziali entranti** sono quelle imprese che potrebbero decidere di entrare nel settore e che attualmente operano in settori contigui e/o affini per tecnologia utilizzata. Quando un settore si dimostra attrattivo e/o in crescita, può esercitare un'attrazione su imprese esterne al settore e, se le **barriere all'entrata** sono basse, ne agevola l'entrata. M. E. Porter individua sette principali tipologie:

ELEVATE ECONOMIE DI SCALA

DIFFERENZIAMENTO DEL PRODOTTO

ELEVATO FABBISOGNO DI CAPITALI

ACCESSO AI CANALI DI DISTRIBUZIONE

SVANTAGGI DI COSTO

BARRIERE LEGALI O ISTITUZIONALI

Lezione 5/19

**L'analisi del  
contesto: il modello  
P.E.S.T.**



## L'analisi del contesto: il modello P.E.S.T.



L'ambiente competitivo è influenzato anche da fattori esterni di livello macroeconomico, che sono determinanti per lo scenario futuro. Il modello di analisi proposto per questi fattori prende il nome di **P.E.S.T. (Political, Economic, Social e Technological)** e valuta l'importanza di variabili :

- **politiche e legali**, le quali possono avere un notevole impatto sulle possibilità, sulle direzioni di sviluppo di un particolare settore;
- **economiche**, che tengono conto dei principali indicatori economici analizzando le possibili variazioni del reddito disponibile per i consumatori, di fattori di espansione/contrazione della domanda, ecc.;
- **sociali, demografiche e ambientali**, le quali influenzano le necessità e i gusti dei consumatori con un impatto sulle imprese;
- **tecnologiche**, le quali riguardano le dinamiche legate alla tecnologia in grado di influenzare la produttività delle imprese con conseguente impatto sui profitti raggiungibili.

Lezione 5/21

## L'analisi del contesto: il modello P.E.S.T.



L'ambiente competitivo è influenzato anche da fattori esterni di livello macroeconomico, che sono determinanti per lo scenario futuro. Il modello di analisi proposto per questi fattori prende il nome di **P.E.S.T. (Political, economic, social e technological)** e valuta l'importanza di variabili :

- P** **Politiche e legali**, le quali possono avere un notevole impatto sulle possibilità, sulle direzioni di sviluppo di un particolare settore.
- E** **Economiche**, che tengono conto dei principali indicatori economici analizzando le possibili variazioni del reddito disponibile per i consumatori, di fattori di espansione/contrazione della domanda, ecc.
- S** **Sociali, demografiche e ambientali**, le quali influenzano le necessità e i gusti dei consumatori con un impatto sulle imprese.
- T** **Tecnologiche**, le quali riguardano le dinamiche legate alla tecnologia in grado di influenzare la produttività delle imprese con conseguente impatto sui profitti raggiungibili.

Lezione 5/22

## L'analisi del contesto: il modello P.E.S.T.

