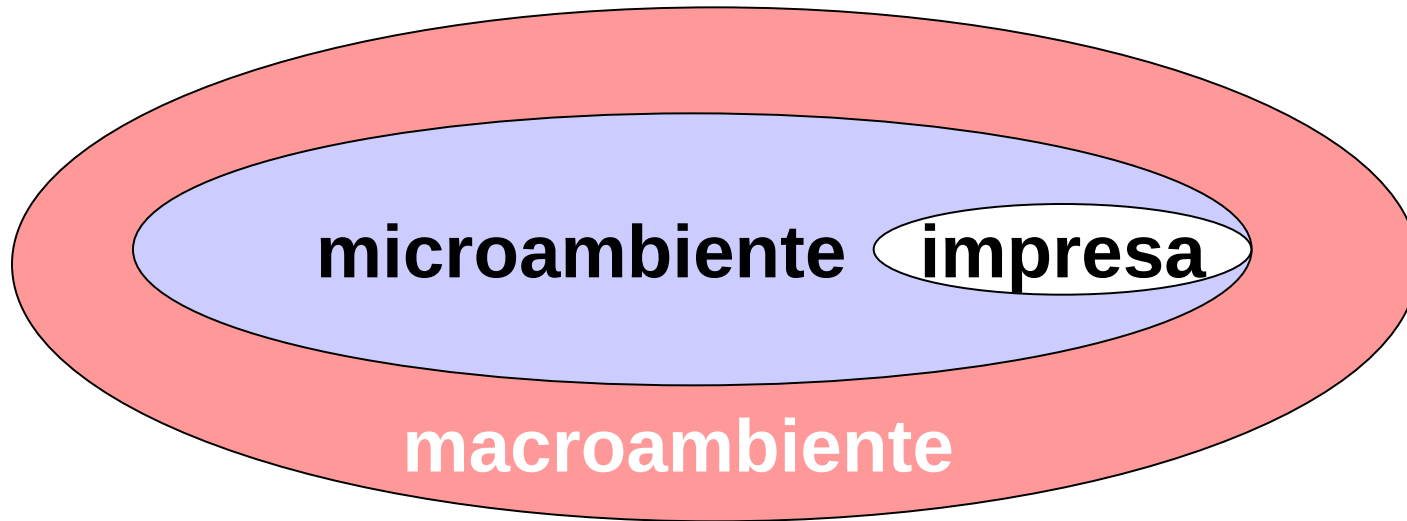


ANALISI DEL MACROAMBIENTE: MINACCE E OPPORTUNITÀ

IL CASO: ENCICLOPEDIA BRITANNICA

- Britannica=simbolo di prestigio, eccellenza, serietà
- Anni '90: nuova tecnologia: nasce Encarta→calo delle vendite
 - Impossibilità di ridurre i costi di produzione
 - Costi di distribuzione elevati (porta a porta)
- 1994: enciclopedia su cd
 - Prezzo doppio rispetto alla concorrenza
 - Si punta tutto su marchio e pubblicità
- La strategia fallisce→declino

L'AMBIENTE



IL MACROAMBIENTE

metodi di analisi:

1. Analisi delle grandi variabili
2. Analisi degli scenari
3. Analisi delle attese degli stakeholder

1. ANALISI DELLE GRANDI VARIABILI

1. Non tutto va esaminato. Le strategie adottate danno il primo orientamento all'analisi delle variabili esterne
2. Ambiente attuale/ambiente futuro
3. Gerarchia di fattori che cambia a seconda del settore d'appartenenza
4. Individuare:
 1. la natura dell'incertezza
 2. le tendenze che influiranno sulle scelte strategiche

1. A. L'ANALISI P.E.S.T.

Considera le variabili di un macroambiente suddiviso in:

- **Politica**
- **Economia**
- **Società e cultura**
- **Tecnologia**

POLITICA

1. Stabilità del governo
2. Politica fiscale
3. Disciplina della concorrenza, del mercato del lavoro e dei capitali
4. Tutela ambientale
5. Disciplina della distribuzione commerciale
6. Disciplina sulla corporate governance
7. Privatizzazione
8. Barriere allo scambio internazionale
9. Deregulation

ECONOMIA

1. Andamento del PIL
2. Consumi
3. Distribuzione dei redditi tra la popolazione
4. Reddito disponibile
5. Inflazione
6. Salari/costo del lavoro
7. Costo del denaro.
Apprezzamento/deprezzamento della moneta
8. Andamento dei cambi
9. Investimenti privati e pubblici
10. Dipendenza da un settore di fornitori/clienti
11. Intervento dello Stato nell'economia

SOCIETÀ/CULTURA

1. Demografia
 - Popolazione per fasce d'età
 - Composizione nuclei familiari
2. Stile di vita
3. Invecchiamento della popolazione
4. Cambiamenti culturali
5. Movimenti di protezione del consumatore
6. Attitudini verso il lavoro e l'imprenditorialità

TECNOLOGIA

1. Investimenti in Ricerca e sviluppo
2. Problema: anticipazione del cambiamento tecnologico e analisi dello stesso anche in altri settori
3. Impatto del cambiamento:
 - ampiezza del cambiamento;
 - posizione dell'impresa nel settore.
4. Protezione della proprietà intellettuale: legame tra livello di protezione e propensione a investire
5. Qualificazione professionale della forza lavoro

ENTELECHIANI

- Fatti non previsti o imprevedibili, capaci di sconvolgere i piani, provocare il declino di imprese e settori
- Il management tende a ignorare il rischio che essi possano accadere
- Prevedibilità di alcuni di questi eventi e responsabilità del management che li ignora a causa di:
 - a) illusione positiva;
 - b) ci si convince ad agire solo di fronte ad un pericolo impellente;
 - c) incapacità di analizzare cause molteplici di problemi complessi

2. L'ANALISI DEGLI SCENARI

- Varietà di fonti informative. Raccolta dati e informazioni tramite:
 - 1) Sistemi informativi gestiti internamente;
 - 2) Organizzazioni esterne.
- Tecniche di previsione:
 - a) Estrapolazione (metodi statistici: passato vs futuro);
 - b) Brainstorming (confronto idee di più persone);
 - c) Metodo Delphi (processo iterativo);
 - d) Scenario (ipotizza una combinazione di eventi).

SCENARIO

- Porter (1985): ... *non è una previsione ma un possibile sviluppo futuro*
- Linneman, Klein (1985): *situazione verosimile/possibile (costruzione logica coerente); sequenza di eventi che spiegano come una situazione futura possa evolvere; costruzione di scenari con condizioni differenti; può essere quantitativo o qualitativo;*
- Ringland (1998): ... *parte del piano strategico che riguarda gli strumenti e le tecnologie per gestire le incertezze del futuro*

SCENARIO

La domanda ricorrente è: *what if ...?*

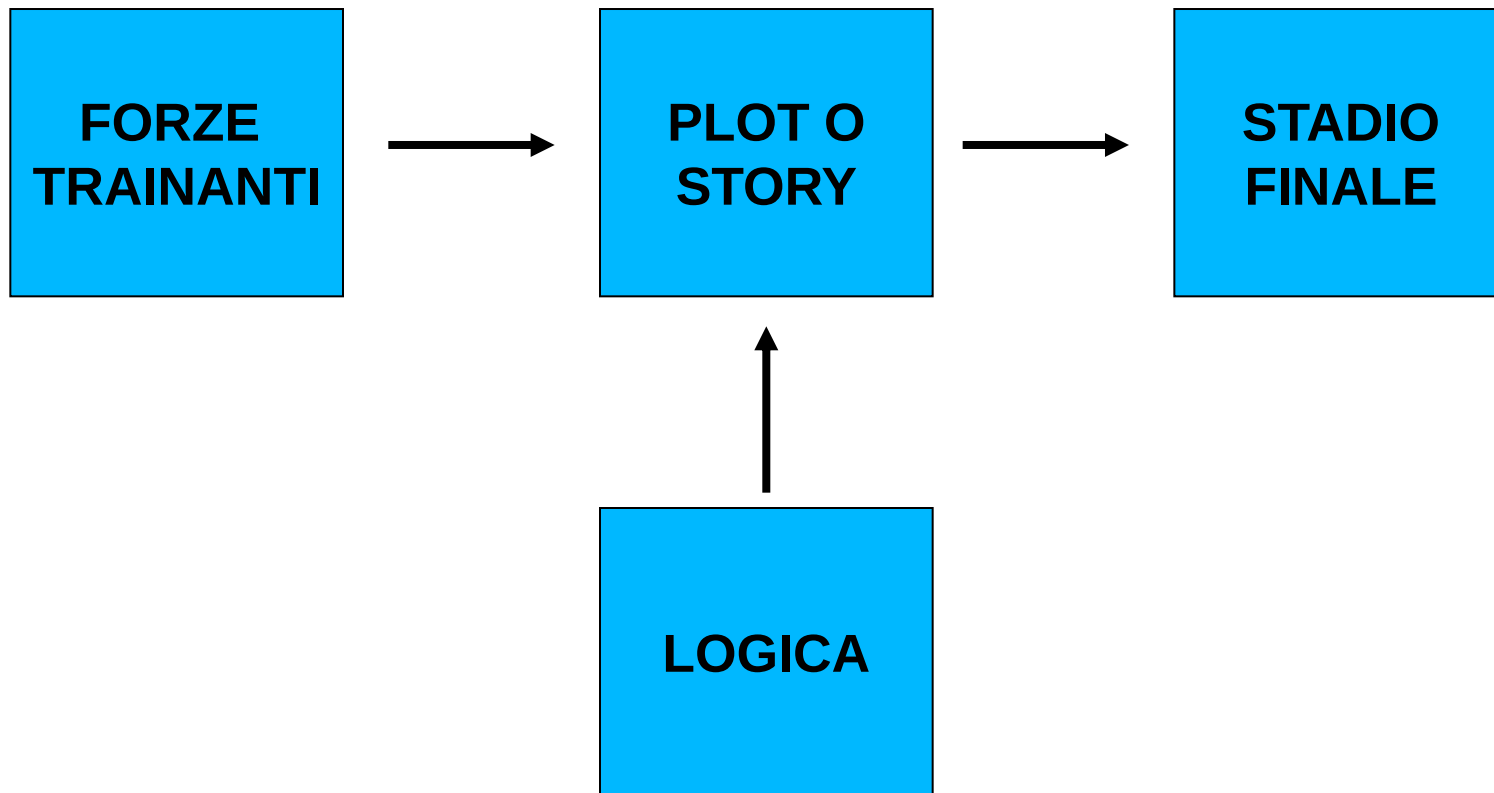
Se il management ha già meditato sulle conseguenze di un possibile evento futuro sarà più rapido nel reagire nel caso in cui avvenga quanto simulato

Obiettivi:

- a) stadio finale: capire di più circa le tendenze future che agiscono sulle strategie
- b) essere in grado d'individuare nuove decisioni e loro simulazione
- c) riesaminare le decisioni sulla base del contesto immaginato

SCENARIO

elementi



3. LE ATTESE DEGLI STAKEHOLDER

- **Stakeholder:** non solo portatore di interesse ma anche colui che può influire sulle prestazioni di un'azienda e può essere coinvolto(Freeman 1984)
- **Teoria degli stakeholders:** trade-off di interessi (diretti ed indiretti) ed essi rappresentano una coalizione informale;
- **Cyert e March:** compromessi e coalizioni tra i vari stakeholders che possono cambiare in base ai valori e/o ai rapporti di forza;
- **Simon:** il disinteresse verso gli stakeholders può portare alla crisi