



unimc

l'umanesimo che innova

Lezione 2bis

Corso di Economia e Gestione delle Imprese a.a. 2012-2013

Prof. Elena Cedrola

elena.cedrola@unimc.it

<http://docenti.unimc.it/docenti/elena-cedrola>

Contenuti lezione 2: i rapporti tra impresa, ambiente e mercato

La definizione di ambiente e di mercato:

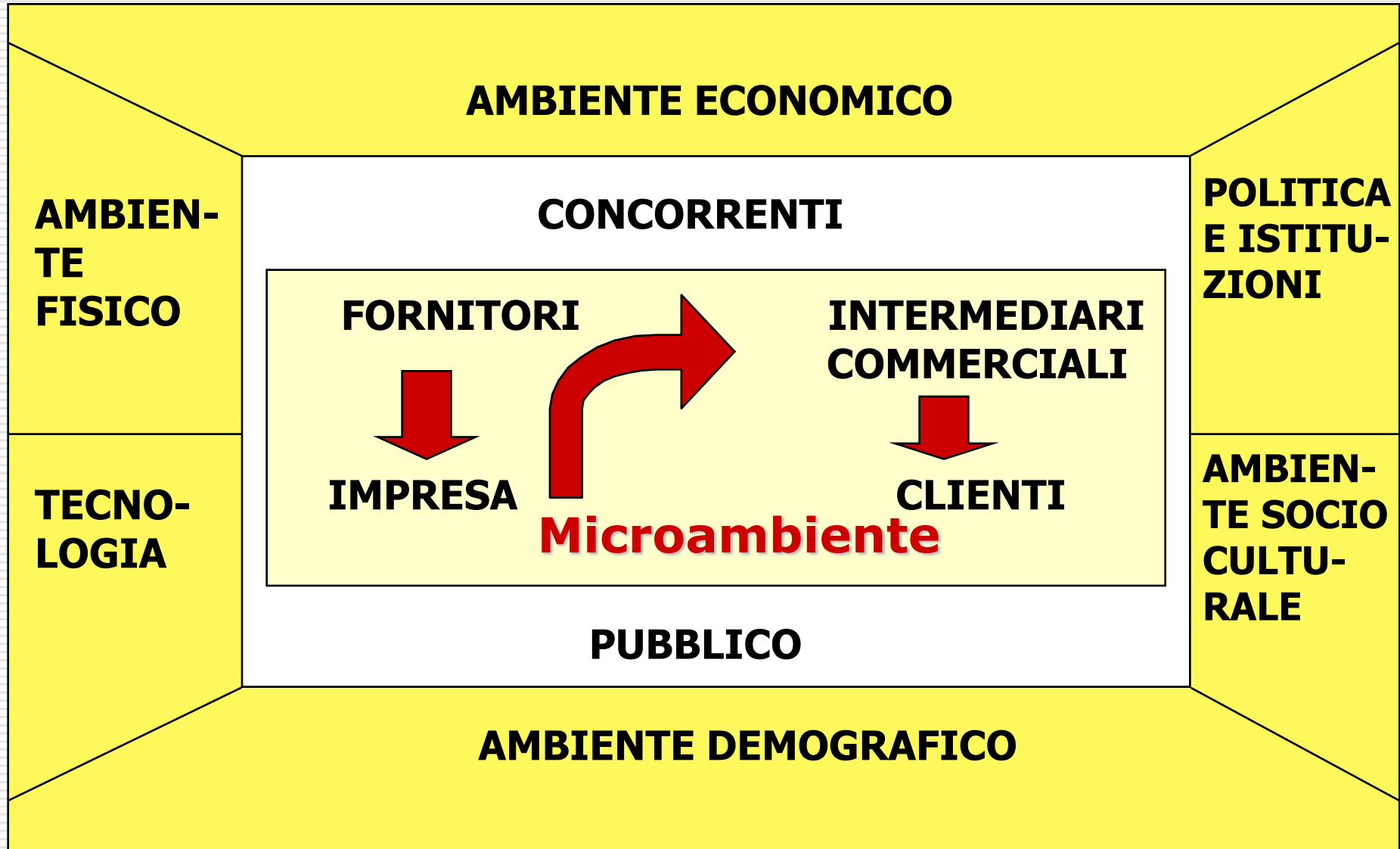
- ☐ Microambiente
- ☐ Macroambiente
- ☐ Mercati
- ☐ Rapporti impresa/ambiente
- ☐ Caratteristiche dell'ambiente
- ☐ Interdipendenza tra impresa e ambiente

I concetti di ambiente e mercato

L'impresa vive all'interno di un ambiente più vasto con il quale scambia risorse e ricchezza:

- **Microambiente** – mercati con cui l'impresa attiva uno scambio di risorse (in/out)
- **Macroambiente** – da cui derivano le condizioni e i vincoli entro cui questo scambio può verificarsi

Macroambiente



Le forze del macroambiente

AMBIENTE DEMOGRAFICO

AMBIENTE → reddito reale

ECONOMICO → propensione al consumo
→ distribuzione redditi
→ modifica abitudini di spesa ->

AMBIENTE FISICO

AMBIENTE TECNOLOGICO

→ accelerazione dell'innovazione
→ aumento degli investimenti in R&S
→ perfezionamenti di minore entità

AMBIENTE POLITICO ED ECONOMICO ->

AMBIENTE CULTURALE E SOCIALE

L'ambiente culturale e sociale

“La cultura è il modo di vivere dell'uomo nel suo complesso”. Include tutti gli aspetti condivisi dai membri di una società quali:

- regole comportamentali,
- credenze,
- valori (es. gruppo/individuo),
- lingua,
- usanze.

Dimensioni culturali

- ❑ power distance (high ◀▶ low)
- ❑ individualism ◀▶ collectivism
- ❑ masculine ◀▶ feminine
- ❑ uncertainty avoidance (high ◀▶ low)
- ❑ temporal orientation (short ◀▶ long)

(Geert Hofstede, "Cultures and Organizations")

power distance index

France

Italy

Germany

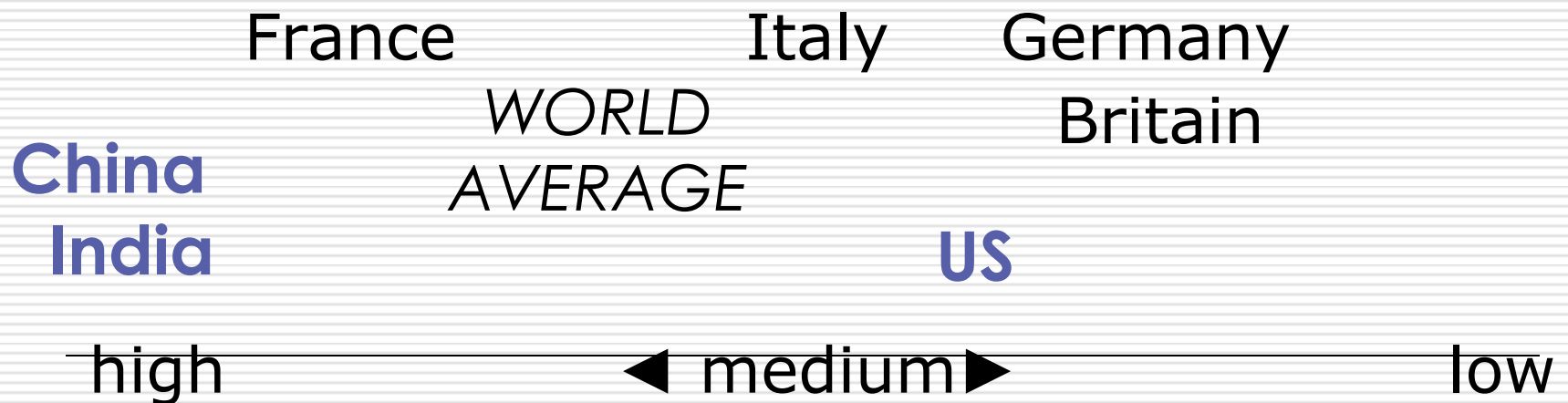
Britain

high

◀ medium ▶

low

power distance index



individualism index

France
Germany Italy

Britain

collectivism



individualism

individualism index

China
Britain

WORLD
AVERAGE
India

France
Germany Italy

US

collectivism



individualism

masculinity index

France

Italy

Germany

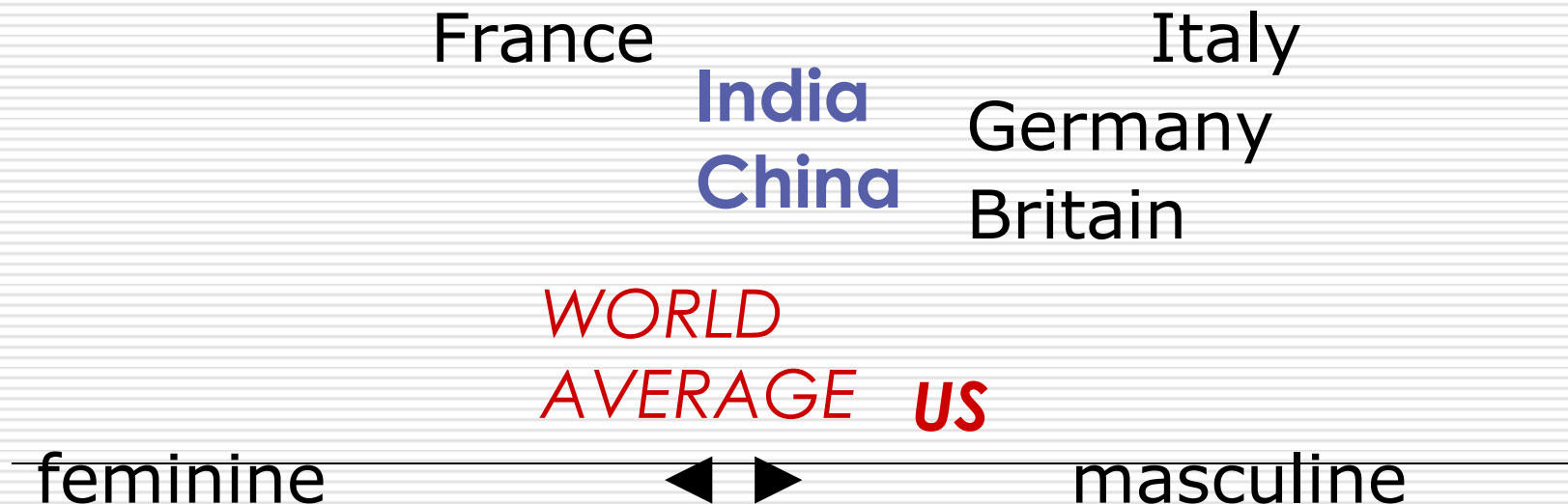
Britain

feminine



masculine

masculinity index



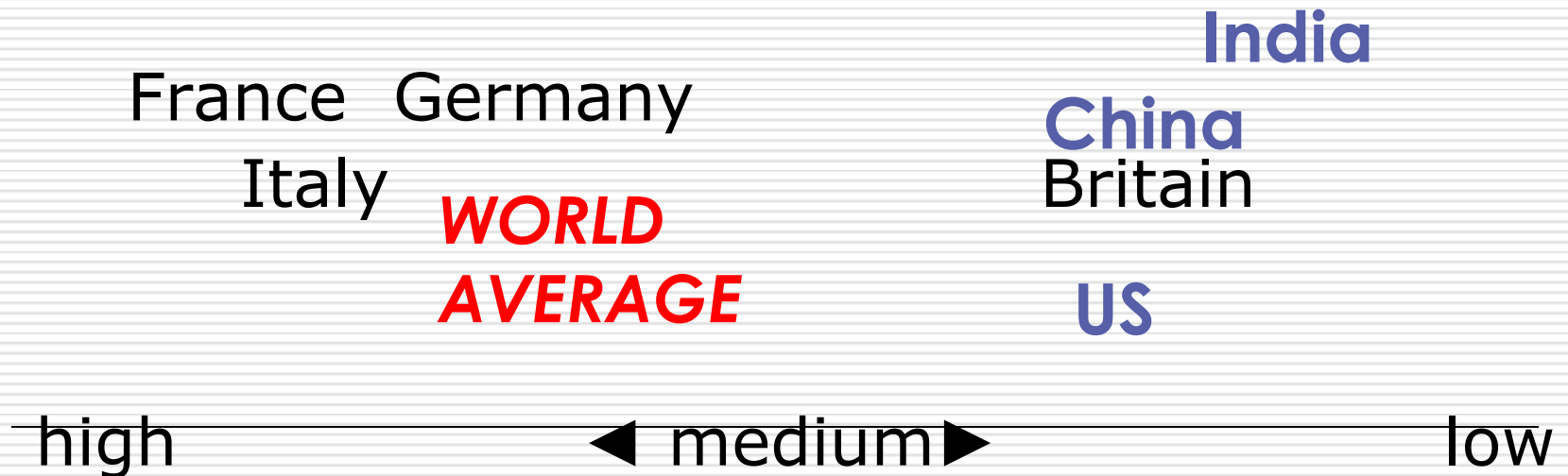
uncertainty avoidance index

France Germany
Italy

Britain

high ← medium → low

uncertainty avoidance index

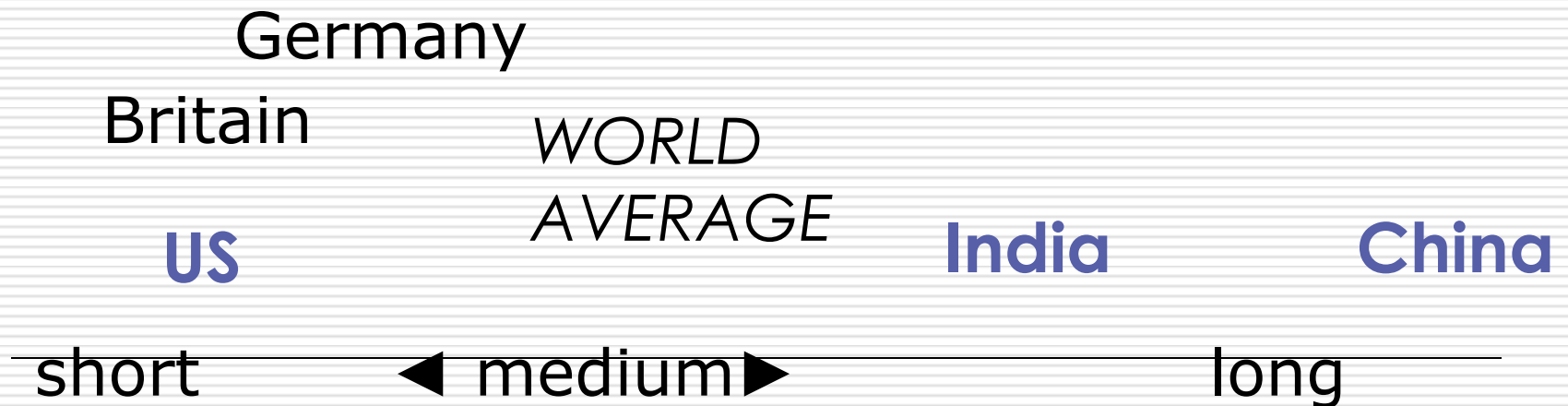


temporal orientation index

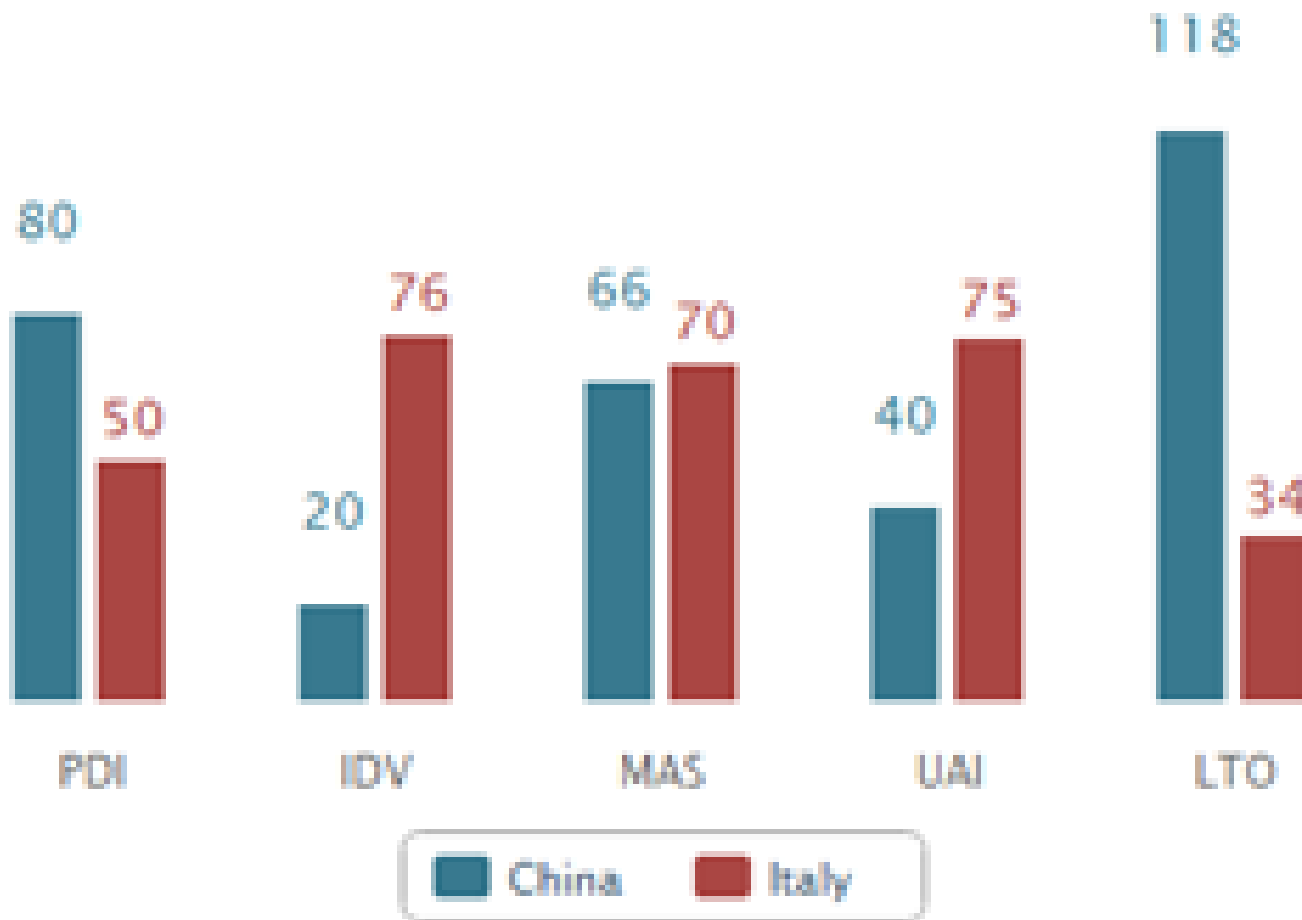
Germany
Britain



temporal orientation index



Cina vs. Italia secondo Hofstede



Implicit organization models in the minds of business leaders:

SMALLER PD, WEAKER UA

NORDIC CTRS

ANGLO CTRS, USA

NETHERLANDS

market

LARGER PD, WEAKER UA

family

CHINA

INDIA

GERMAN SPK CTRS

BALTIC STATES

HUNGARY

machine

FRANCE, LATIN CTRS

POLAND, SE EUROPE

JAPAN, KOREA

pyramid

SMALLER PD, STRONGER UA

LARGER PD, STRONGER UA

Goals of business leaders perceived by MBAs (1999)

more & less important goals compared to other countries

in France

Power

Family interests*

Game and gambling spirit

Continuity of the business

Responsibility tds. employees

Creating something new

Staying within the law

Respecting ethical norms

Patriotism, national pride

Honor, face, reputation*

in the Netherlands

Game and gambling spirit

Responsibility tds. employees

Continuity of the business

Honor, face, reputation*

Responsibility tds. society

Personal wealth

Profits 10 years from now

Patriotism, national pride

Family interests*

Growth of the business

Goals of business leaders perceived by MBAs (1999)

more & less important goals compared to other countries

in U.K.

Staying within the law

This year's profits

Responsibility tds. employees

Responsibility tds. society*

Continuity of the business*

Game and gambling spirit

Profits 10 years from now*

Growth of the business

Power

Creating something new*

in Denmark

Creating something new*

Profits 10 years from now*

Honor, face, reputation

Staying within the law

Responsibility tds. employees

Responsibility tds. society*

Power

Family interests

Continuity of the business*

Personal wealth

Goals of business leaders perceived by MBAs (1999)

more & less important goals compared to other countries

in China

Respecting ethical norms*

Patriotism, national pride

Power

Honor, face, reputation

Responsibility tds. society

Family interests

Game and gambling spirit

This year's profits

Personal wealth

Staying within the law

in India

Continuity of the business

Patriotism, national pride

Power

Growth of the business

Profits 10 years from now

Family interests

Staying within the law

Game and gambling spirit

This year's profits

Respecting ethical norms*

“For those who work in international business, it is sometimes amazing how different people in other cultures behave. We tend to have a human instinct that *'deep inside' all people are the same - but they are not.*

Therefore, if we go into another country and *make decisions based on how we operate in our own home country* - the chances are we'll *make some very bad decisions.*”

(Geert Hofstede, “Cultures and Organizations”)

Evitare l'applicazione del criterio dell'autoreferenzialità

- ❑ Esaminare le caratteristiche culturali e ambientali del prodotto alla base del suo successo sul mercato interno
- ❑ Paragonare dette caratteristiche a quelle presenti nel mercato target
- ❑ Evidenziare le caratteristiche che presentano le maggiori discrepanze
- ❑ Apportare le variazioni al prodotto o non immettere il prodotto sul mercato

Esercitazione: Ermenegildo Zegna S.p.A. e il mercato Giapponese

- ❑ Perché il Giappone è un mercato economicamente interessante?
- ❑ Da cosa è giustificata la presenza Zegna (+ di 30 anni)?

Rispondere alle domande utilizzando:

- File caso Zegna Pubblicato in rete
- Scheda ICE sul Giappone (www.ice.it)
- Sito internet Zegna



L'analisi dell'ambiente esterno

(ANALISI DELLE MINACCE/OPPORTUNITA')

- Analisi del micro e macro ambiente, cioè degli elementi che devono essere oggetto di attenta comprensione e valutazione al fine del raggiungimento degli obiettivi prefissati.
- Le tendenze evolutive espresse dall'ambiente dovranno essere interpretate in chiave di minacce e opportunità per l'impresa.

Le minacce

- Una minaccia ambientale può essere definita come una sfida posta da una sfavorevole tendenza o sviluppo in atto nell'ambiente, tale da poter determinare, in assenza di una specifica azione di marketing, l'erosione della posizione d'impresa.
- Questi pericoli dovrebbero essere **classificati** secondo:
 - **Gravità**
 - **Probabilità di manifestazione**per essere poi affrontate con un piano di azione per ogni singola minaccia di rilievo.

Fattori interni

Fattori positivi

Punti di forza

Che cosa facciamo meglio degli altri?
Che proprietà intellettuale possediamo?
Di quali capacità è dotata la nostra forza lavoro?
Di quali risorse finanziarie disponiamo?
Quali alleanze e rapporti abbiamo instaurato?
Che potere contrattuale abbiamo con fornitori e intermediari?

Fattori negativi

Punti di debolezza

Che cosa facciamo peggio degli altri?
La nostra proprietà intellettuale è obsoleta?
Quali capacità mancano alla nostra forza lavoro?
Qual è la nostra posizione finanziaria?
Quali alleanze e rapporti dovremmo avere e non abbiamo?

Fattori esterni

Opportunità

Quali cambiamenti nell'ambiente esterno possiamo sfruttare a nostro vantaggio?
Quali debolezze dei nostri concorrenti possiamo attaccare?
Di quali nuove tecnologie possiamo appropriarci?
Quali nuovi mercati possono aprirsi per i nostri prodotti?

Minacce

Che cosa potrebbero essere in grado di fare i nostri concorrenti per metterci in difficoltà?
Quali nuove normative potrebbero danneggiare i nostri interessi?
Quali cambiamenti sociali potrebbero minacciarci?
Quale impatto potrebbe avere su di noi il ciclo economico (espansione e recessione)?

Le opportunità

- Un'impresa si trova di fronte ad un'opportunità di marketing allorquando essa gode di uno specifico vantaggio competitivo per quanto concerne uno specifico campo di azione.
- Le opportunità dovrebbero essere **classificate** secondo la loro:
 - **attrattività**
 - **probabilità di successo**che l'impresa potrebbe avere nei confronti di ciascuna di esse.

		Attrattività	
		A	B
Probabilità di successo	B		
	A		

Fattori interni

Fattori positivi

Punti di forza

Che cosa facciamo meglio degli altri?
Che proprietà intellettuale possediamo?
Di quali capacità è dotata la nostra forza lavoro?
Di quali risorse finanziarie disponiamo?
Quali alleanze e rapporti abbiamo instaurato?
Che potere contrattuale abbiamo con fornitori e intermediari?

Fattori negativi

Punti di debolezza

Che cosa facciamo peggio degli altri?
La nostra proprietà intellettuale è obsoleta?
Quali capacità mancano alla nostra forza lavoro?
Qual è la nostra posizione finanziaria?
Quali alleanze e rapporti dovremmo avere e non abbiamo?

Fattori esterni

Opportunità

Quali cambiamenti nell'ambiente esterno possiamo sfruttare a nostro vantaggio?
Quali debolezze dei nostri concorrenti possiamo attaccare?
Di quali nuove tecnologie possiamo appropriarci?
Quali nuovi mercati possono aprirsi per i nostri prodotti?

Minacce

Che cosa potrebbero essere in grado di fare i nostri concorrenti per metterci in difficoltà?
Quali nuove normative potrebbero danneggiare i nostri interessi?
Quali cambiamenti sociali potrebbero minacciarci?
Quale impatto potrebbe avere su di noi il ciclo economico (espansione e recessione)?

L'analisi dell'ambiente interno

(ANALISI DEI PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA)

- ❑ L'analisi dei punti di forza e di debolezza propri di ciascun business deve essere effettuata per poter cogliere le opportunità esplicitate dal mercato.
 - ❑ Deve essere attribuita una valutazione in termini di **performance** e di **importanza** dei singoli fattori relativi alle competenze di:
 - **marketing,**
 - **finanza,**
 - **produzione**
 - **organizzazione,**determinando i punti di forza e di debolezza del singolo business.
-

Un esempio: funzione marketing

	Performance				Importanza		
Immagine dell'azienda							
Quota di mercato							
Qualità percepita							
Immagine del servizio							
Costi di produzione							
Costi di distribuzione							
Efficacia della promozione							
Efficacia della forza vendita							
R&S							
Copertura geografica							

		Performance	
		Alta	Bassa
Importanza	Bassa		
	Alta		

Analisi SWOT

	<i>Fattori interni</i>	<i>Fattori esterni</i>
Fattori positivi	<i>Punti di forza</i> Che cosa facciamo meglio degli altri? Che proprietà intellettuale possediamo? Di quali capacità è dotata la nostra forza lavoro? Di quali risorse finanziarie disponiamo? Quali alleanze e rapporti abbiamo instaurato? Che potere contrattuale abbiamo con fornitori e intermediari?	<i>Opportunità</i> Quali cambiamenti nell'ambiente esterno possiamo sfruttare a nostro vantaggio? Quali debolezze dei nostri concorrenti possiamo attaccare? Di quali nuove tecnologie possiamo appropriarci? Quali nuovi mercati possono aprirsi per i nostri prodotti?
Fattori negativi	<i>Punti di debolezza</i> Che cosa facciamo peggio degli altri? La nostra proprietà intellettuale è obsoleta? Quali capacità mancano alla nostra forza lavoro? Qual è la nostra posizione finanziaria? Quali alleanze e rapporti dovremmo avere e non abbiamo?	<i>Minacce</i> Che cosa potrebbero essere in grado di fare i nostri concorrenti per metterci in difficoltà? Quali nuove normative potrebbero danneggiare i nostri interessi? Quali cambiamenti sociali potrebbero minacciarci? Quale impatto potrebbe avere su di noi il ciclo economico (espansione e recessione)?

Distretto Turistico dei Laghi

FORZE:

- Partecipazione pubblica e privata
- Collaborazione locale
- Unicità del prodotto, Walser, artigianato legno, leggende, grotte
- Località di pregio ambientale, storico e artistico

OPPORTUNITA':

- Vicinanza a Lago d'Orta e Maggiore
- Turismo sostenibile in crescita
- Interesse per turismo culturale (enogastronomico, ambientale)
- Destagionalizzazione flussi e ricerca formule per allungamento soggiorno

DEBOLEZZE:

- Strutture ricettive insufficienti
- Poche le figure professionali
- Territorio poco conosciuto
- Rischio di localismi e campanilismi
- Viabilità in alcuni tratti difficoltosa (e parcheggi)
- Scarsa percezione artigianato come risorsa turistica

MINACCE:

- Spopolamento valle (occupazione giovanile)
- Scarsa diversificazione attività produttive
- Condizioni climatiche nell'alta valle

Analisi STEP

- Analisi dell'ambiente:
- Socioculturale (es. mutamento ruolo della donna)
- Tecnologico (tecnologia dell'informazione)
- Economico (ciclo economico)
- Politico (lobbismo)

Riferimenti libri di testo

- Sciarelli Cap. 1
- Blythe Cedrola Cap. 2
- Herbig “La componente culturale dei mercati” in appunti integrativi