



**TOR VERGATA**  
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI ROMA

Economia e Management Sanitario

# **PIANIFICAZIONE STRATEGICA NEL SETTORE SANITARIO – PARTE 2**

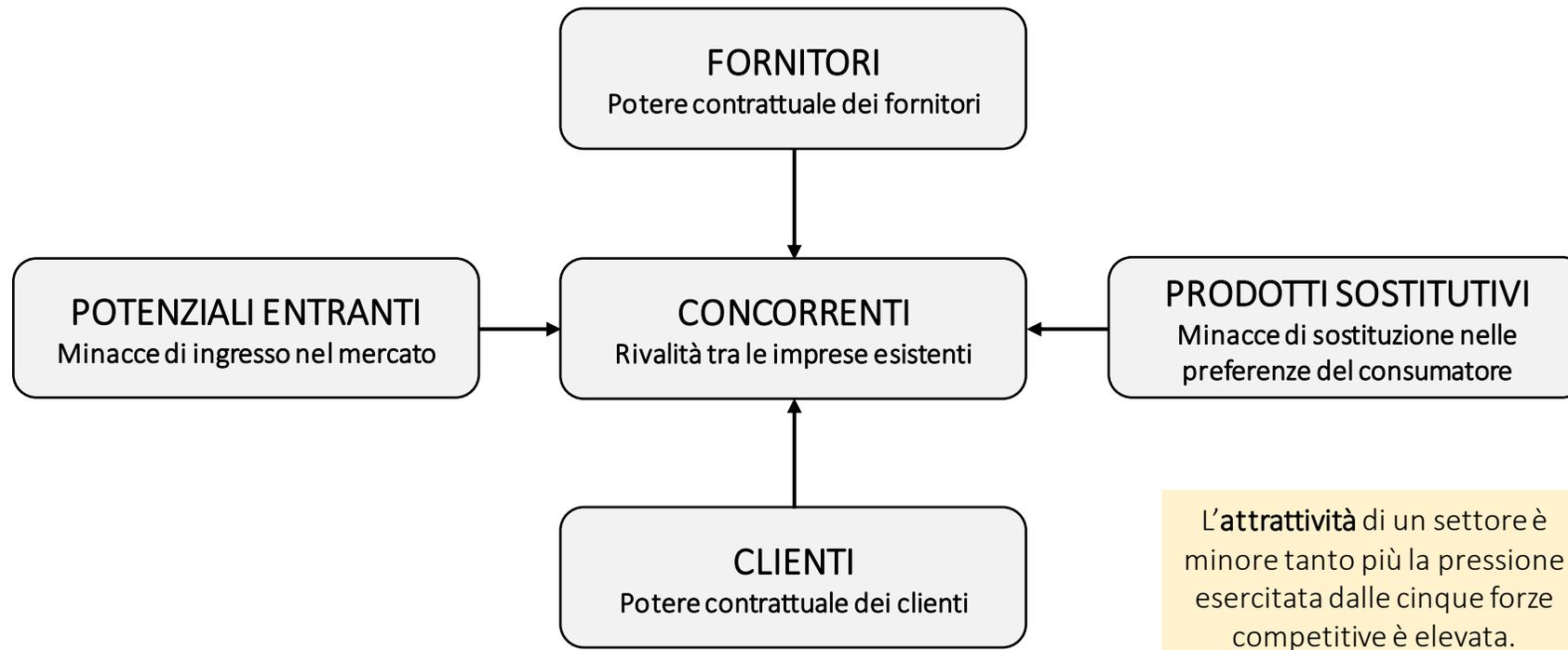
**Chiara Fantauzzi**

**modello delle  
cinque forze  
competitive**

## modello delle cinque forze competitive

### definizione

Il modello delle cinque forze competitive di Porter consente di valutare il grado di attrattività di un settore in funzione di cinque fattori:



## modello delle cinque forze competitive

### forze competitive

#### CONCORRENTI

I **concorrenti** considerati *rivali* sono quelle organizzazioni che si rivolgono allo stesso gruppo di clienti, con prodotti e/o servizi simili (non sostitutivi).

I fattori che tendono a determinare il grado di rivalità della concorrenza all'interno di un settore sono:

- *Numerosità e omogeneità delle dimensioni*: la numerosità dei concorrenti con dimensioni aziendali simili aumenta la rivalità nel settore;
- *Tasso di crescita del settore*: elevati tassi di crescita del settore rappresentano opportunità di crescita per le imprese;
- *Costi fissi elevati*: tendono ad aumentare i volumi di produzione incentivando la competizione sul prezzo;
- *Barriere all'uscita elevate*: tendono ad aumentare la concorrenza;
- *Bassa differenziazione dei prodotti*: minore è il grado di differenziazione dei prodotti, maggiore sarà la competizione all'interno del settore.

## modello delle cinque forze competitive

### forze competitive

#### POTENZIALI ENTRANTI

Le **barriere all'entrata** rappresentano quegli ostacoli che devono essere superati dai nuovi entranti per iniziare a competere in un settore.

Un elevato grado di attrattività dipende dall'esistenza di elevate barriere all'entrata.

Tra le principali barriere all'entrata, troviamo:

- *Economie di scala e di esperienza*
- *Accesso ai consumatori o ai canali di distribuzione*
- *Azioni di ritorsione da parte degli incumbent*
- *Interventi legislativi e regolamentari della Pubblica Amministrazione*
- *Caratteri delle condizioni di vantaggio degli incumbent*

Maggiori sono le minacce di ingresso da parte di altre imprese, minori sono le prospettive di profitto per gli incumbent.

## modello delle cinque forze competitive

### forze competitive

#### PRODOTTI SOSTITUTIVI

I **prodotti sostitutivi** sono prodotti o servizi che soddisfano gli stessi bisogni di altri prodotti o servizi presenti sul mercato, ma vengono realizzati attraverso un processo produttivo diverso.

Possono ridurre la domanda di uno specifico bene o servizio, orientando i consumatori verso offerte alternative.

Quando si considerano i prodotti sostitutivi, è necessario tenere presente due aspetti:

- *Il rapporto tra il prezzo e le prestazioni offerte*
- *L'impatto delle imprese che operano in altri settori*

Quanto più sono complessi i bisogni che vengono soddisfatti da un prodotto e quanto più è difficile percepire le differenze nelle prestazioni, tanto più è basso il ricorso dei consumatori a prodotti sostitutivi sulla base del prezzo.

## modello delle cinque forze competitive

### forze competitive

#### CLIENTI

I **clienti** sono gli acquirenti diretti dei prodotti, ma non rappresentano necessariamente i consumatori finali.

Se i clienti hanno un elevato potere contrattuale, possono richiedere ed ottenere prezzi più bassi o servizi aggiuntivi, riducendo i margini di profitto dell'impresa.

Il potere contrattuale dei clienti potrebbe essere elevato al verificarsi di una o più delle seguenti condizioni:

- *Elevata concentrazione dei clienti*
- *Switching cost limitati*
- *Minacce di concorrenza dei clienti (integrazione verticale a monte)*
- *Bassa redditività dei clienti e impatto sulla qualità*

Per un'impresa è importante identificare quei clienti *strategici*, verso i quali dovrebbe essere orientata maggiormente la strategia.

## modello delle cinque forze competitive

### forze competitive

#### FORNITORI

I **fornitori** sono quei soggetti che offrono all'impresa ciò di cui ha bisogno per la produzione di beni e servizi (materie prime; attrezzature; forza lavoro; etc.).

Il potere contrattuale dei fornitori potrebbe essere elevato al verificarsi di una o più delle seguenti condizioni:

- *Elevata concentrazione dei fornitori*
- *Switching cost elevati*
- *Minacce di concorrenza da parte dei fornitori (integrazione verticale a valle)*
- *Differenziazione dei prodotti*

Se il potere contrattuale esercitato dai fornitori è elevato, questi, attraverso un semplice aumento dei prezzi, si approprieranno di una buona parte dei profitti potenziali dell'impresa.

## modello delle cinque forze competitive



### FORNITORI

Il potere contrattuale è moderato perché i prodotti sono standardizzati, permettendo la scelta tra molti fornitori. L'elevato numero di acquirenti rispetto ai fornitori limita il controllo sui prezzi.



### PRODOTTI SOSTITUTIVI

I farmaci generici, biosimilari, integratori alimentari e prodotti naturali. I generici sono economici ma a volte percepiti come meno efficaci.



### CONCORRENTI DIRETTI

- ❖ Johnson & Johnson
- ❖ Eli Lilly and Company
- ❖ Merck & Co
- ❖ F. Hoffmann-La Roche AG
- ❖ AstraZeneca
- ❖ Novartis
- ❖ Pfizer
- ❖ Sanofi



### POTENZIALI ENTRANTI

Le aziende che possono diventare futuri concorrenti diretti possono ridurre le quote di mercato e aumentare la competizione sui prezzi.



### CLIENTI

Il potere contrattuale dei clienti dipende da conversioni, differenziazione, prodotti generici e regolamentazioni.

## modello delle cinque forze competitive

### implicazioni

Lo scopo dell'analisi delle cinque forze competitive è determinare il livello di **attrattività** di uno specifico settore per poi gestire le strategie in modo da conseguire un **vantaggio competitivo** difendibile, promuovendo la sopravvivenza nel lungo periodo dell'organizzazione.

Il passo successivo alla valutazione di ciascuna delle cinque forze competitive consiste nel comprenderne le relative implicazioni:

1. *In quali settori entrare (o quali settori abbandonare)?*  
Affinché un settore sia attrattivo, la pressione esercitata dalle forze competitive deve essere debole.
2. *In che modo l'impresa può influenzare o gestire le pressioni esercitate dalle cinque forze competitive?* La struttura di un settore non resta immutata – l'obiettivo è quello di sfruttare a proprio vantaggio le forze più deboli e neutralizzare le forze più aggressive.
3. *Come vengono influenzati i concorrenti dalla struttura del settore e dalle dinamiche evolutive?* Non tutte le imprese operanti in un settore vengono influenzate allo stesso modo dai cambiamenti della struttura dello stesso.

**analisi di  
mercati e  
concorrenza**

## analisi di mercati e concorrenza

### raggruppamenti strategici

I **raggruppamenti strategici** rappresentano gruppi di imprese che, all'interno dello stesso settore, presentano caratteri e comportamenti strategici simili, perseguendo il vantaggio competitivo in modo sostanzialmente omogeneo e adottando strategie simili.

Questi vengono rappresentati graficamente utilizzando una matrice a due dimensioni.

Tra le dimensioni più comunemente utilizzate, troviamo:

- *Ampiezza della gamma dei prodotti e dei servizi*
- *Ampiezza dei mercati geografici coperti*
- *Numero dei segmenti di mercato serviti*
- *Canali di distribuzione utilizzati*
- *Dimensione aziendale*
- *Numero dei marchi*
- *Grado di integrazione verticale*
- *Qualità dei prodotti e dei servizi*

## analisi di mercati e concorrenza

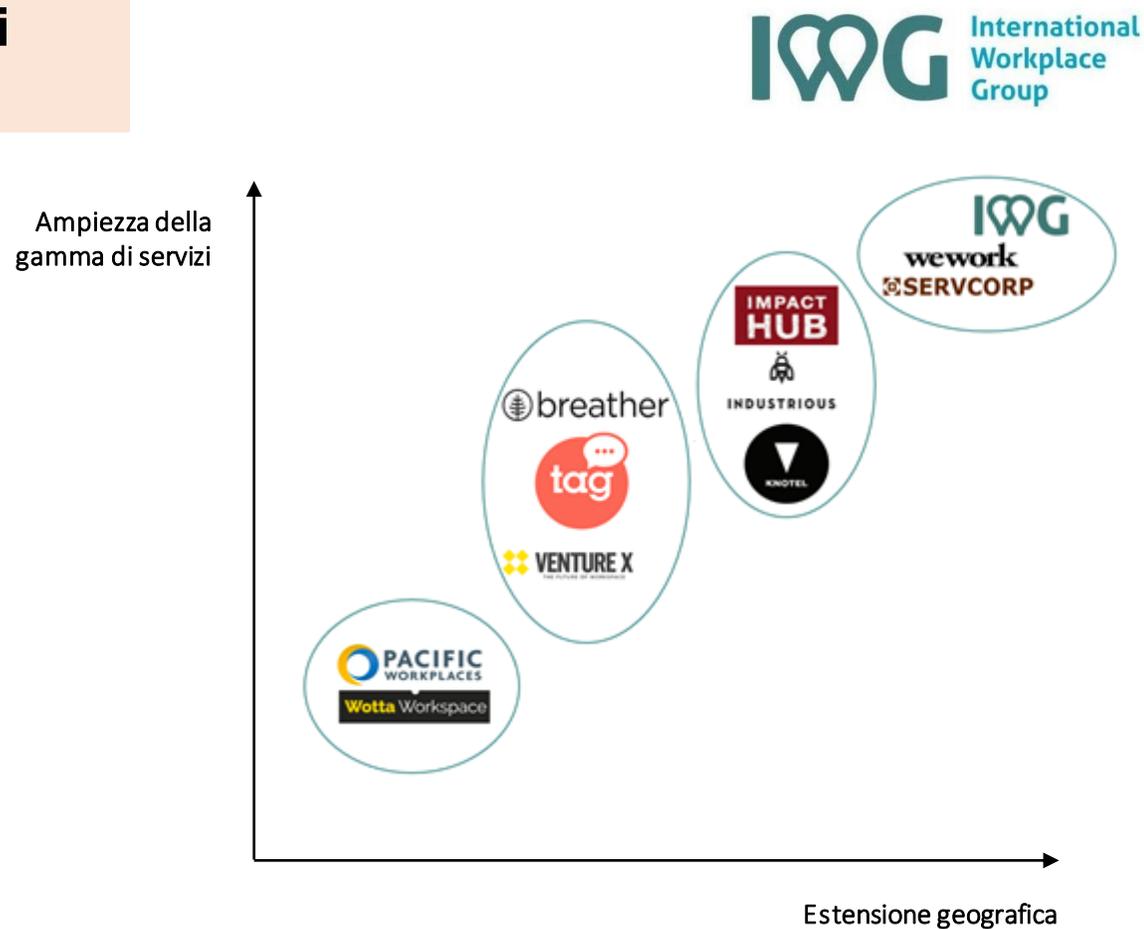
### raggruppamenti strategici

L'individuazione dei **raggruppamenti strategici** risulta utile per tre motivi:

- *Comprensione delle caratteristiche della concorrenza:* i manager concentrano le loro attenzioni sui concorrenti all'interno del loro stesso raggruppamento strategico, rispetto ai quali la rivalità è maggiore;
- *Analisi delle opportunità strategiche:* è possibile identificare gli "spazi strategici" che presentano più attrattività all'interno del settore;
- *Analisi delle barriere alla mobilità:* rappresentano le difficoltà e gli ostacoli per le imprese che intendono spostarsi da un raggruppamento all'altro.

## analisi di mercati e concorrenza

### raggruppamenti strategici



## analisi di mercati e concorrenza

### segmenti di mercato

Un **segmento di mercato** è un gruppo di clienti che presentano bisogni simili fra loro, ma diversi rispetto ai bisogni di altri clienti del settore.

Quando si effettua una segmentazione del mercato, occorre prestare attenzione ai seguenti punti:

- *Differenze e variazioni nei bisogni dei clienti:* una focalizzazione sui bisogni differenziati dei clienti potrebbe rivelarsi rischiosa, dal momento che questi possono variare per una serie di motivi;
- *Possibilità di sviluppare una strategia di “nicchia” di successo:* una segmentazione della clientela efficace permette di trasformare la specializzazione in un segmento di mercato in strategia di successo.

## analisi di mercati e concorrenza

### segmenti di mercato

Alcuni criteri per la segmentazione del mercato:

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



**stakeholder**

## stakeholder

### definizione

Secondo Freeman (1984), per *stakeholder* si intende “ogni gruppo o individuo che può influenzare o è influenzato dal perseguimento degli obiettivi dell’organizzazione”.

Secondo lo Stanford Research Institute (1963), gli *stakeholder* sono “quei gruppi dai quali dipende la sopravvivenza dell’organizzazione/azienda nel tempo”.

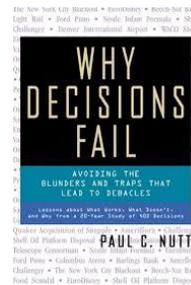
Gli *stakeholder* sono, dunque, tutti quegli individui o gruppi di individui che dipendono da un’organizzazione per il conseguimento dei propri obiettivi e dai quali, a sua volta, l’organizzazione dipende.

## stakeholder

### definizione

#### Perché dedicare attenzione agli stakeholder?

- Il successo delle imprese, delle amministrazioni pubbliche e delle organizzazioni non profit dipende dalla soddisfazione dei suoi *stakeholder* chiave.
- È un preludio utile alla definizione della *mission*, all'analisi SWOT e alla definizione di strategie efficaci.
- In generale, il coinvolgimento aiuta a produrre decisioni migliori e migliori relazioni tra i diversi soggetti coinvolti.



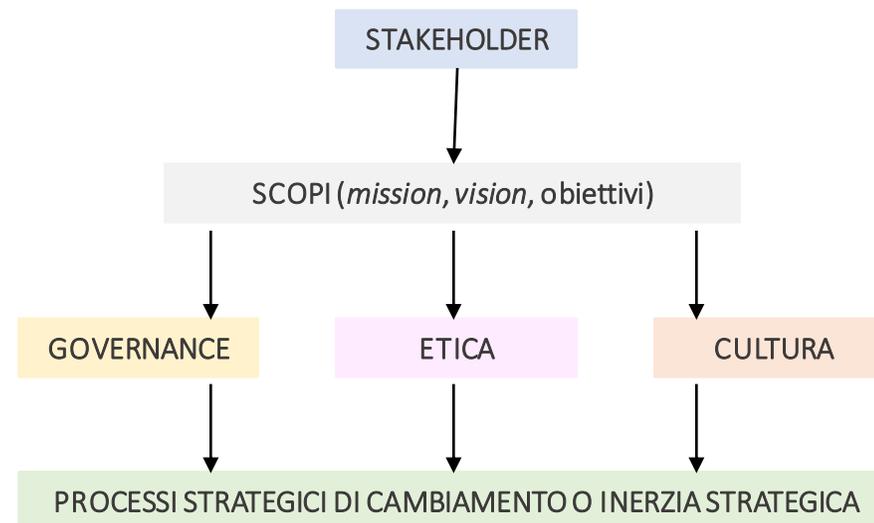
Paul C. Nutt (2002), *Why decisions Fail*: analisi di 400 decisioni strategiche che sono fallite (non implementate, solo parzialmente implementate, risultati scadenti) perché non è stata prestata attenzione sufficiente agli interessi e alle informazioni degli *stakeholder*.

## stakeholder

### definizione

Proprietari, dipendenti, clienti, fornitori e la comunità in senso ampio rappresentano i principali *stakeholder* di un'organizzazione.

Manifestando le proprie aspettative, mediate attraverso la *governance*, l'etica e la cultura organizzativa, gli *stakeholder* influenzano la strategia aziendale.



## stakeholder

### categorie

Gli *stakeholder* possono essere suddivisi in cinque **gruppi**, parzialmente sovrapponibili tra loro:

#### STAKEHOLDER ECONOMICI

Comprendono i fornitori, i clienti, i soggetti che operano nella catena di distribuzione, le banche e gli altri finanziatori, gli azionisti.

#### STAKEHOLDER SOCIALI/POLITICI

Includono i policy-maker, le istituzioni nazionali e locali e le autorità.

#### STAKEHOLDER TECNOLOGICI

Comprendono i principali utilizzatori, le agenzie che definiscono gli standard di settore e i membri dell'ecosistema che offrono prodotti e servizi complementari.

#### COMMUNITY STAKEHOLDER

Si tratta di soggetti che non intrattengono relazioni esplicite e dirette con l'organizzazione, ma che possono intervenire per influenzarla.

#### STAKEHOLDER INTERNI

Sono rappresentati dai dipendenti, con diversi ruoli di potere e responsabilità, che lavorano in azienda.



## stakeholder

**Politici e sociali**  
figurano i policy-maker, le istituzioni nazionali e locali e le autorità di regolazione.

**Economici**  
hanno una relazione di natura economica con l'impresa rientrano diversi soggetti, tra cui figurano: azionisti, i partner, i fornitori e clienti.

**Interni:** Novo Nordisk dimostra un impegno tangibile verso il coinvolgimento dei dipendenti e l'inclusione di una rappresentanza di genere equilibrata a tutti i livelli manageriali.

**Community**  
coloro che sono interessati alle azioni dell'organizzazione poiché ne subiscono le conseguenze, ovvero la collettività. È cruciale per l'azienda mantenere un rapporto positivo con loro e rispettarli, al fine di evitare questi possano avere un impatto negativo sulle sue attività.

**Tecnologici**  
possono favorire con il loro operato lo sviluppo della tecnologia adottata dall'organizzazione. Sono inclusi in tale gruppo le aziende che forniscono attrezzature di laboratorio avanzate, prodotti chimici e tecnologie specifiche adottate da Novo Nordisk nei processi di produzione .



## stakeholder

### mappa degli stakeholder

In presenza di un gran numero di *stakeholder*, portatori di interessi differenti, le decisioni strategiche potrebbero generare situazioni conflittuali.

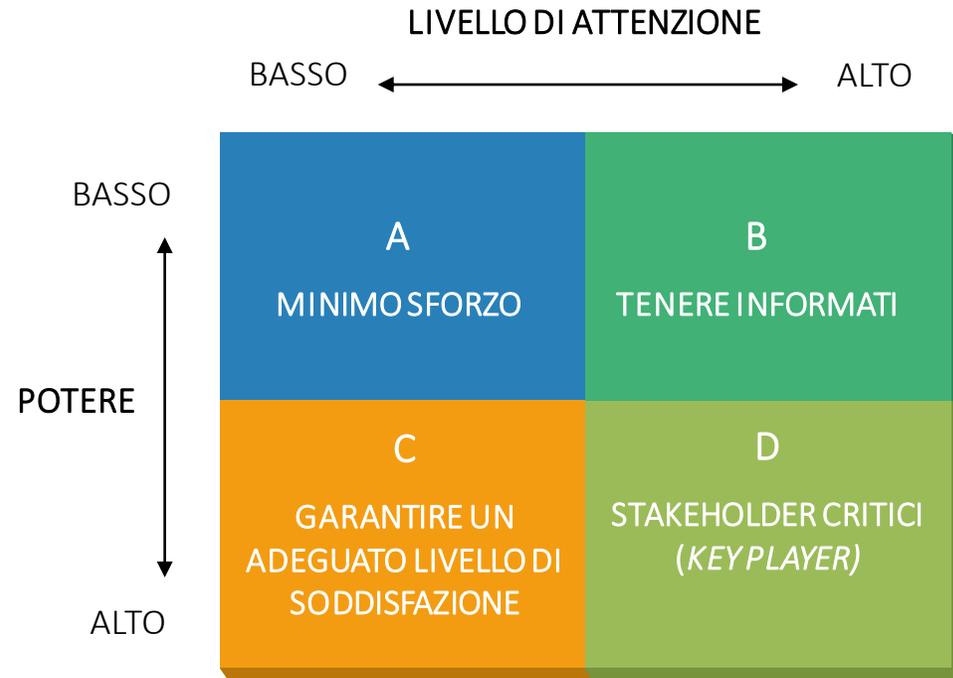
Diventa importante analizzare la probabile influenza esercitata da ciascun gruppo di *stakeholder* su specifiche decisioni aziendali.

La **mappa degli stakeholder** identifica il livello di potere e di attenzione dei diversi *stakeholder*, al fine di comprendere le priorità dell'organizzazione nelle relazioni con gli stessi.

**stakeholder**

**mappa degli  
stakeholder**

MATRICE POTERE/ATTENZIONE



## stakeholder

### mappa degli stakeholder

Il posizionamento dei diversi *stakeholder* sulla matrice varia rispetto ad ogni specifica questione: possono avere maggior potere in alcuni ambiti piuttosto che in altri, possono essere maggiormente interessati a determinati argomenti rispetto ad altri.

Il potere riconosciuto ai diversi *stakeholder* non riflette soltanto il potere formale, ma spinge a considerare anche indicatori informali di potere (posizionamento nel network dell'organizzazione; autorevolezza personale; etc.).

La matrice potere/attenzione permette di analizzare le potenziali **coalizioni** tra *stakeholder*, favorevoli o contrarie rispetto a specifiche decisioni.

## stakeholder

### mappa degli stakeholder

La **mappa degli stakeholder** potrebbe aiutare:

- Ad individuare gli interlocutori chiave che possono ostacolare o facilitare la strategia e quali comportamenti intraprendere nei loro confronti;
- A riposizionare alcuni *stakeholder*, quando ad esempio si cerca di ridurre l'influenza di un *key player* o di ottenere il sostegno da un numero maggiore di *key player*;
- A riconoscere e conservare lo stesso livello di attenzione o di potere espresso da alcuni *stakeholder* chiave.



stakeholder

STAKEHOLDER MARGINALI

Marginali "A" (basso potere/basso interesse): hanno un impatto indiretto sulle attività aziendali e non mostrano un interesse significativo nell'influenzarle direttamente.

STAKEHOLDER ISTITUZIONALI

Istituzionali "C" (alto potere/basso interesse): significativo potere decisionale, ne rientrano: istituzioni governative, regolatori e organizzazioni di settore. Potrebbero non mostrare un interesse diretto nelle operazioni specifiche dell'azienda stessa.



STAKEHOLDER OPERATIVI

Operativi "B" (basso potere/alto interesse): attivamente coinvolti nell'organizzazione e mostrano un alto interesse nelle attività dell'azienda, sebbene il loro potere decisionale sia limitato. Questa categoria include fornitori, clienti, dipendenti, membri della comunità e partner.

STAKEHOLDER CHIAVE

Chiave "D" (alto potere/alto interesse): hanno sia un alto potere decisionale che un forte interesse nei risultati dell'azienda. Gli azionisti ne sono un esempio, poiché il loro sostegno e coinvolgimento sono fondamentali per il successo aziendale.



# **catena del valore**

## valutazione del potenziale aziendale

### catena del valore e sistema del valore

Il potenziale aziendale potrebbe essere valutato anche attraverso l'analisi della catena del valore e del sistema del valore.

La **catena del valore** descrive le diverse categorie di attività svolte all'interno di un'organizzazione che, nel loro insieme, contribuiscono a creare un prodotto o un servizio.

La catena di valore di un'azienda è a sua volta parte di un flusso più ampio di attività, "il **sistema del valore**", che comprende tutti gli operatori che intervengono lungo la filiera produttiva (dalla materia prima al consumatore finale).

Ogni singolo operatore esprime una catena che si inserisce in un sistema di catene. Fattore di successo strategico è la *scelta del miglior posizionamento nel sistema del valore*.

## valutazione del potenziale aziendale

### catena del valore

Porter sostiene che un prodotto aumenta progressivamente il proprio **valore** (ciò che il cliente è disposto a pagare per quello che l'impresa gli offre) secondo un processo a **catena**.

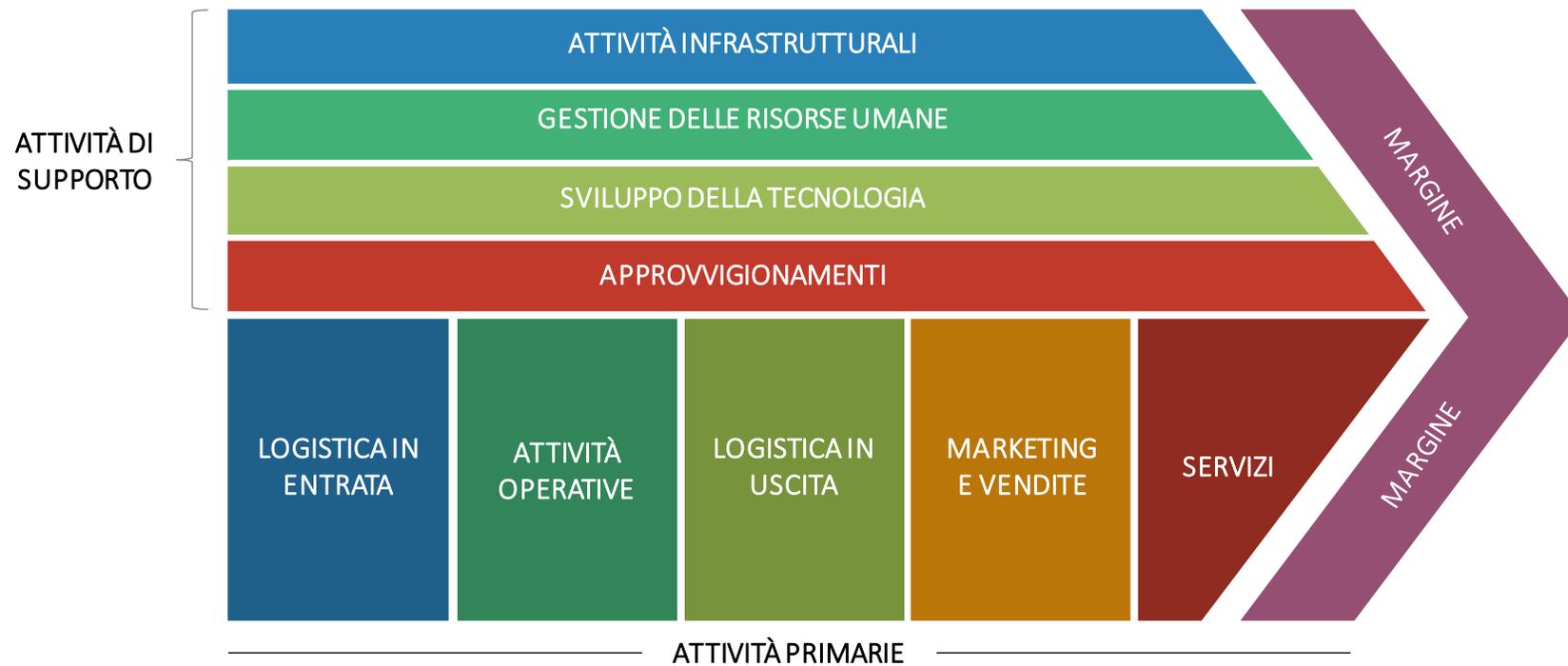
La catena del valore permette di considerare l'impresa come un sistema di **attività generatrici di valore**.

**Attività primarie:** sono le attività direttamente volte alla produzione e alla distribuzione del bene o del servizio.

**Attività di supporto:** sono le attività che contribuiscono a migliorare l'efficienza e l'efficacia delle attività primarie.

# valutazione del potenziale aziendale

## catena del valore



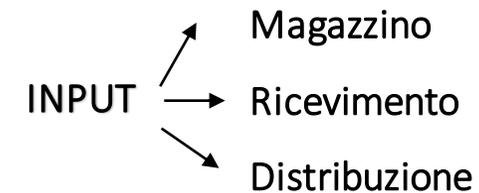
## valutazione del potenziale aziendale

### catena del valore



### LOGISTICA IN ENTRATA

Riguarda l'approvvigionamento, il ricevimento di materie prime e componenti, la gestione di scorte di materie prime e semilavorati e la loro distribuzione all'interno del sistema produttivo. Include la gestione della catena di approvvigionamento, il controllo del materiale, il trasporto, etc.



## valutazione del potenziale aziendale

### catena del valore



### ATTIVITÀ OPERATIVE

Vi rientrano le attività che trasformano gli input in prodotti finiti o in servizi. Includono la produzione, i test sul prodotto, l'assemblaggio, l'imballaggio, etc.

INPUT → Trasformazione

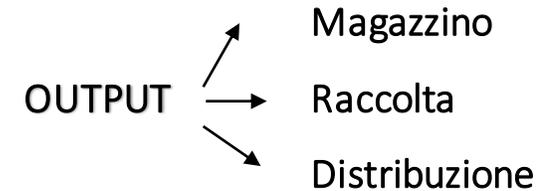
## valutazione del potenziale aziendale

### catena del valore



### LOGISTICA IN USCITA

Comprende le attività di raccolta, stoccaggio e distribuzione del prodotto presso i rivenditori o il consumatore finale. Riguarda anche le attività di costituzione delle scorte di prodotti, la movimentazione delle merci, etc.



## valutazione del potenziale aziendale

### catena del valore



### MARKETING E VENDITE

Vi rientrano le attività che promuovono e facilitano l'acquisto da parte del consumatore finale. Includono la pubblicità, le attività del personale di vendita, etc.

OUTPUT → Vendita

## valutazione del potenziale aziendale

### catena del valore



### SERVIZI

Trattasi delle attività che accrescono o preservano il valore di un prodotto o di un servizio. Possono riguardare l'installazione, la manutenzione, la riparazione, l'offerta di pezzi di ricambio, la formazione e i servizi post-vendita, etc.

OUTPUT → Servizi

## valutazione del potenziale aziendale

### catena del valore



### ATTIVITÀ INFRASTRUTTURALI

Comprendono i sistemi formali di pianificazione, le attività di amministrazione, la gestione finanziaria, il controllo di qualità, il sistema informativo e la struttura organizzativa dell'impresa.

Le attività infrastrutturali, spesso considerate una spesa fissa non produttiva, possono invece rappresentare una fonte di vantaggio competitivo.

## valutazione del potenziale aziendale

### catena del valore



### GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

È l'attività che si riferisce a ricerca, assunzione, addestramento, sviluppo e mobilità del personale.

È di supporto per l'intera catena quando per esempio intervengono negoziazioni sindacali, oppure può essere di supporto alle singole attività per l'assunzione di personale relativamente a quelle attività

## valutazione del potenziale aziendale

### catena del valore



### SVILUPPO DELLA TECNOLOGIA

È l'attività che si riferisce al miglioramento dei prodotti e a quello dei processi.

Riguarda tutte le attività che generano valore utilizzando le diverse tecnologie. La tecnologia può riferirsi direttamente al prodotto, oppure al processo o ad una particolare risorsa.

## valutazione del potenziale aziendale

### catena del valore



### APPROVVIGIONAMENTI

In inglese *procurement*, è l'attività che si riferisce all'acquisto degli input usati nella catena del valore.

Spesso è un'attività "distribuita" all'interno dell'impresa.

Riguarda tutti i processi di acquisto dei diversi input necessari per le attività primarie. Risultano particolarmente importanti al fine di conseguire delle economie di scala.

## valutazione del potenziale aziendale

### catena del valore

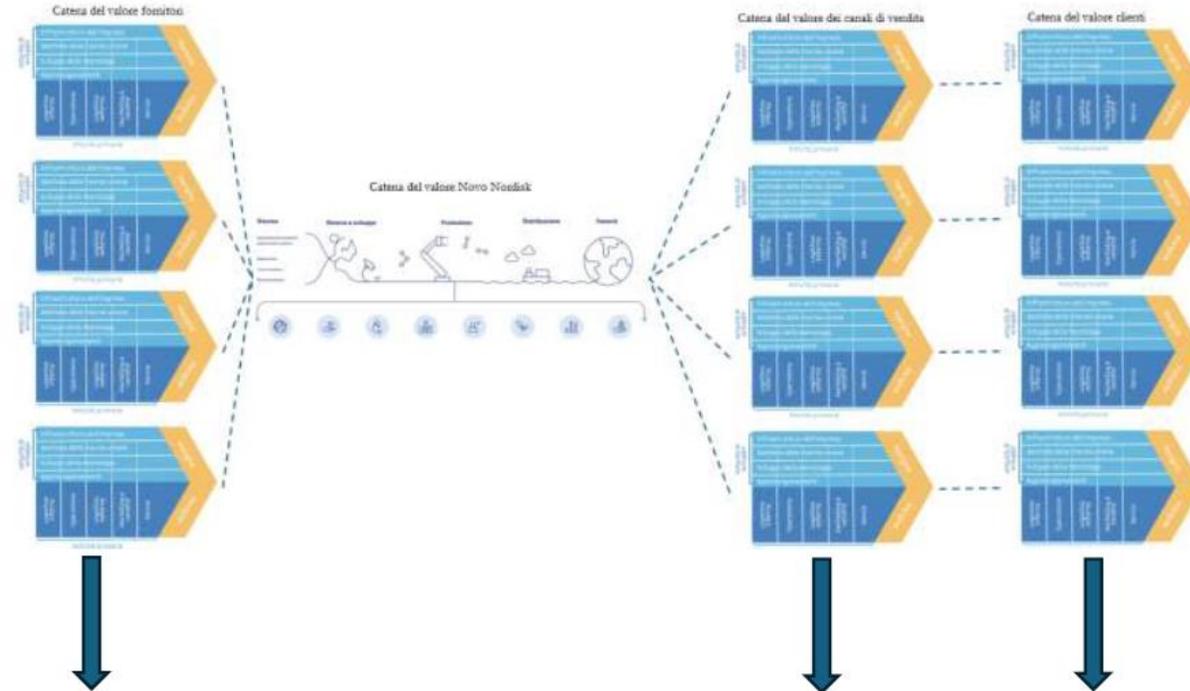


### MARGINE

Il **margin**e rappresenta la differenza tra ciò che il cliente paga effettivamente e la somma dei costi sostenuti per generare il valore.



## valutazione del potenziale aziendale



- Lonza, che fornisce principi attivi e servizi di produttività.
- Catalent, che fornisce principi attivi e materiali di confezionamento.
- Pfizer, che fornisce alcuni farmaci venduti sotto il marchio Novo Nordisk.
- Ernst & Young, che fornisce servizi di consulenza contabile.
- DHL, che fornisce servizi di logistica dei prodotti finiti.

- Distribuzione diretta
- Distribuzione indiretta
- Vendita online

- Ospedali
- Cliniche private
- Farmacie
- Farmacie online

## valutazione del potenziale aziendale

### benchmarking

Il *benchmarking* è uno strumento utilizzato per comparare un'organizzazione rispetto alle altre.

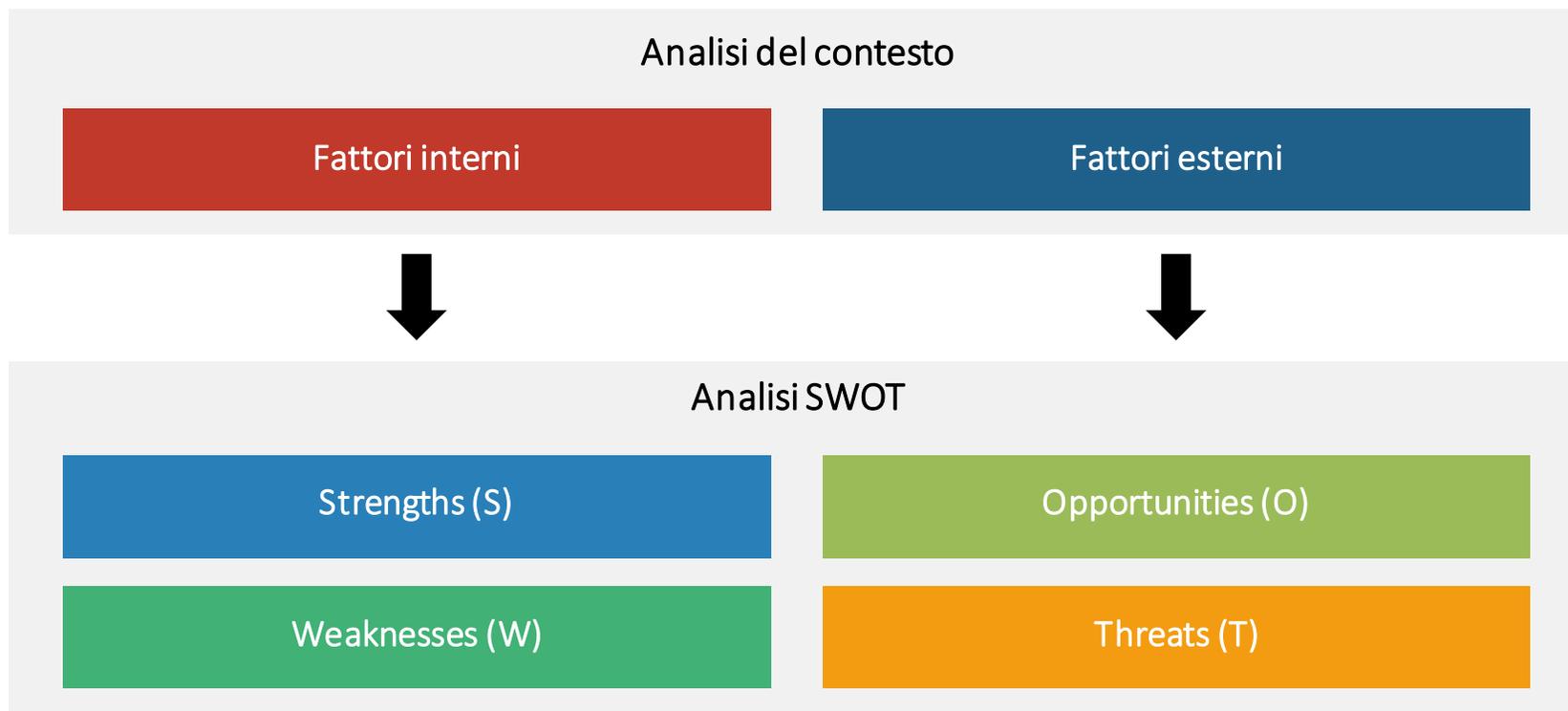
Esistono due approcci fondamentali:

1. *Benchmarking a livello di settore o di mercato*: consiste nel confrontare i risultati raggiunti con quelli dei concorrenti operanti nello stesso settore, o di imprese che offrono servizi simili. In questo modo è possibile ottenere delle informazioni utili su alcuni standard di performance, ma si rischia il peggioramento delle performance dell'intero settore.

2. *Best-in-class benchmarking*: consiste nel confrontare le capacità e le performance di un'organizzazione con quelle delle imprese migliori (i primi della classe), indipendentemente dal settore in cui operano, superando così i limiti del *benchmarking* di settore/mercato.

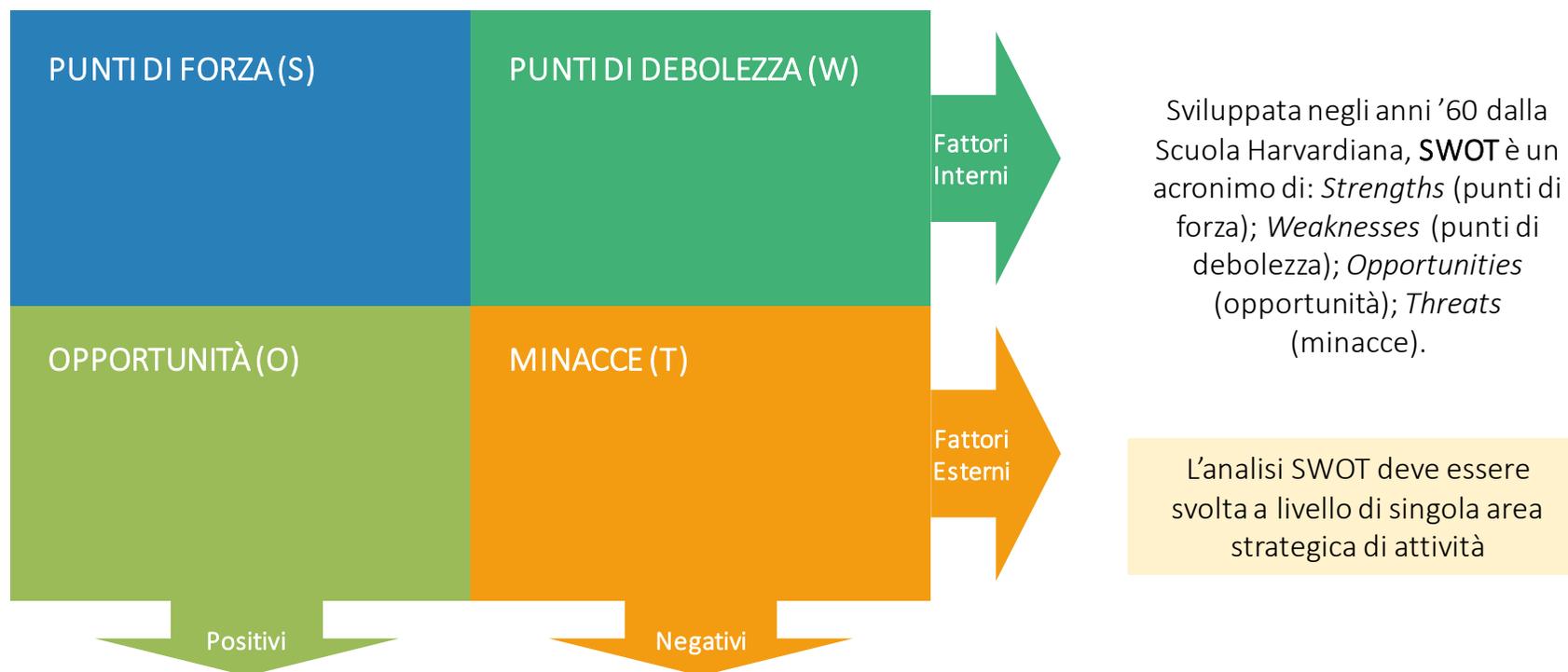
## valutazione del potenziale aziendale

### analisi SWOT



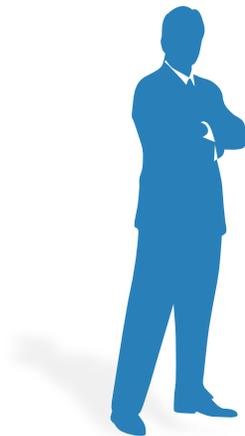
## valutazione del potenziale aziendale

### analisi SWOT



## valutazione del potenziale aziendale

### analisi SWOT



### PUNTI DI FORZA

Un **punto di forza** è un'attività per la quale l'impresa dimostra particolari attitudini o una caratteristica che potenzia la sua competitività sul mercato, ad esempio:

- *competenze, abilità o capacità rilevanti sul piano competitivo;*
- *beni o risorse materiali di valore;*
- *risorse umane e capitale intellettuale di valore;*
- *risorse organizzative di valore;*
- *attività immateriali di valore;*
- *un traguardo o una caratteristica che conferisce all'impresa una posizione di vantaggio;*
- *alleanze competitive o iniziative di cooperazione di valore.*

I punti di forza rappresentano le risorse dell'impresa e sono un fattore determinante ai fini della competitività e delle possibilità di successo sul mercato

## valutazione del potenziale aziendale

### analisi SWOT



### PUNTI DI DEBOLEZZA

Un **punto di debolezza** è una carenza dell'impresa, un'attività che non è in grado di svolgere in modo adeguato rispetto ai concorrenti o una condizione che la pone in una situazione di svantaggio.

Un punto di debolezza è relativo, ad esempio, a:

- *abilità, conoscenze o capacità intellettuali inferiori e non comprovanti in aree competitivamente rilevanti;*
- *carenze di rilevanza competitiva nelle strutture fisiche, nell'organizzazione o nelle attività immateriali;*
- *un'assenza di capacità o un'inferiorità competitiva in aree fondamentali.*

I punti di debolezza interni sono carenze nel mix di risorse dell'impresa e rappresentano delle lacune competitive.

## valutazione del potenziale aziendale

### analisi SWOT



### OPPORTUNITÀ

Le **opportunità** derivano da situazioni esterne all'organizzazione e rappresentano delle possibilità che qualcosa di positivo possa accadere. Potrebbero riguardare degli sviluppi nel mercato in cui si opera, oppure nelle tecnologie che si utilizzano; rappresentano un fattore determinante ai fini dell'elaborazione strategica.

Le opportunità più rilevanti sono quelle che si addicono alle possibilità finanziarie e alle risorse organizzative dell'impresa, che offrono le maggiori possibilità di crescita e di profitto e che presentano il potenziale più elevato ai fini dell'ottenimento di un vantaggio competitivo.

L'impresa dovrebbe rinunciare a un'opportunità di mercato se non dispone delle risorse necessarie a coglierla.

## valutazione del potenziale aziendale

### analisi SWOT



### MINACCE

Le **minacce** consistono in tutto ciò che dall'esterno potrebbe influenzare negativamente l'attività dell'impresa. Vanno anticipate al fine di evitare che la crescita si blocchi.

Esempi di potenziali minacce possono essere:

- *Avvento di tecnologie più efficaci o più economiche;*
- *Introduzione di prodotti nuovi o aggiornati da parte dei concorrenti;*
- *Ingresso di un concorrente straniero a basso costo in un'area di mercato strategica per l'impresa;*
- *Introduzione di normative che gravano sull'impresa più che su altri concorrenti;*
- *Potenziale fusione ostile;*
- *Andamento sfavorevole dei tassi di cambio.*

Le minacce non acquistano sempre un'accezione negativa, dal momento che possono essere affrontate dall'impresa come una **sfida**.

## valutazione del potenziale aziendale

### analisi SWOT

#### LIMITI E PROBLEMI APPLICATIVI

- L'analisi SWOT può portare alla creazione di un elenco molto lungo di punti di forza e di debolezza, minacce ed opportunità, ma è importante distinguere tra ciò che è importante e ciò che è meno significativo.
- L'analisi SWOT è uno strumento sommario, che non può sostituire l'analisi strategica e che non può essere utilizzato in maniera esclusiva → si rischia di far prevalere convinzioni e pregiudizi del management e di non considerare in maniera adeguata il contesto di riferimento e il potenziale aziendale.



## valutazione del potenziale aziendale

### PUNTI DI FORZA

- Conoscenza del diabete ed esperienza sul trattamento
- Risorse per R&S
- Dipendenti ben formati in 80 Paesi
- Diversità nei team
- Azienda più sostenibile al mondo

### PUNTI DI DEBOLEZZA

- Immagine negativa per mancanza di informazioni condivise
- Cattiva reputazione legata ad eventi passati

### OPPORTUNITÀ

- Diffusione crescente del diabete e di altre malattie croniche
- Mercato dei biosimilari in crescita
- Consumatori sempre più attenti e consapevoli

### MINACCE

- Debito pubblico in crescita nei Paesi europei
- Riforme sanitari nei Paesi esteri
- Pressioni sulla spesa sanitaria
- Crescente utilizzo dei farmaci generici