



**CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN
DIRITTO, ECONOMIA E STRATEGIA
D'IMPRESA**

ANNO ACCADEMICO 2024/2025

Pianificazione Aziendale

**Analisi di settore. parte 3 -
Lezione 10**

31.03.2025

Prof. Guido Ortolani



Fattori chiave per il successo in un settore

Cosa determina la competitività e la redditività di un'impresa sul mercato?

- Ogni settore richiede competenze, risorse e caratteristiche specifiche per avere successo.
- Identificare i fattori critici di successo permette di capire su cosa puntare per competere efficacemente.
- Possiamo raggruppare questi fattori in 5 aree principali (più alcuni fattori trasversali).

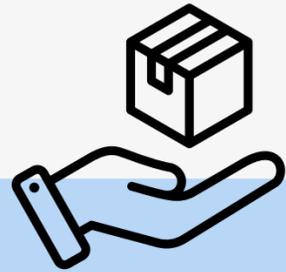
Factores clave para el éxito en un sector

¿Qué determina la competitividad y la rentabilidad de una empresa en el mercado?

- Cada sector requiere competencias, recursos y características específicas para tener éxito.
- Identificar los factores críticos de éxito permite entender en qué enfocarse para competir eficazmente.
- Podemos agrupar estos factores en 5 áreas principales (además de algunos factores transversales).



Fattori chiave per il successo in un settore



Qualità e
caratteristiche
del prodotto



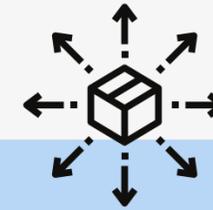
Prezzo e
margini



Servizio
clienti



Comunicazione
e promozione



Distribuzione



Fattori legati
alla
tecnologia



Fattori legati
alla
produzione

fattori principali



1. Qualità e caratteristiche del prodotto

Prodotti di alta qualità e con caratteristiche distintive aiutano ad attrarre e fidelizzare i clienti.

2. Prezzo e margini

È importante proporre prezzi competitivi e garantire margini adeguati per sostenere l'attività e gli investimenti.

3. Servizio clienti

Un servizio clienti efficace può fare la differenza: migliora la soddisfazione, fidelizza i clienti e crea vantaggio competitivo.

4. Comunicazione e promozione

Una strategia promozionale ben studiata permette di raggiungere il target di mercato e costruire un'immagine aziendale forte.

5. Distribuzione

I canali di distribuzione devono essere efficienti e adatti a raggiungere il cliente finale nel modo più efficace possibile.

Factores principales de éxito:

1. Calidad y características del producto

Productos de alta calidad y con características distintivas ayudan a atraer y fidelizar a los clientes.

2. Precio y márgenes

Es importante ofrecer precios competitivos y garantizar márgenes adecuados para sostener la actividad y las inversiones.

3. Servicio al cliente

Un servicio al cliente eficaz puede marcar la diferencia: mejora la satisfacción, fideliza a los clientes y crea una ventaja competitiva.

4. Comunicación y promoción

Una estrategia promocional bien diseñada permite alcanzar al público objetivo y construir una imagen de marca sólida.

5. Distribución

Los canales de distribución deben ser eficientes y adecuados para llegar al cliente final de la forma más eficaz posible.

fattori “trasversali”



6. Fattori legati alla tecnologia

L'adozione di tecnologie innovative

- migliora l'efficienza operativa.
- Automatizza processi, riduce errori e velocizza attività aziendali.
- Migliora la qualità dei prodotti/servizi e crea vantaggi competitivi.

7. Fattori legati alla produzione

L'efficienza produttiva è essenziale per controllare i costi e aumentare la redditività.

Processi produttivi organizzati e flessibili rispondono rapidamente alla domanda, garantendo standard qualitativi costanti.

6. Factores relacionados con la tecnología

La adopción de tecnologías innovadoras mejora la eficiencia operativa.

Automatiza procesos, reduce errores y agiliza las actividades empresariales.

Mejora la calidad de los productos/servicios y crea ventajas competitivas.

7. Factores relacionados con la producción

La eficiencia productiva es esencial para controlar los costes y aumentar la rentabilidad.

Procesos de producción organizados y flexibles permiten responder rápidamente a la demanda, garantizando estándares de calidad constantes.

Le tendenze del settore



Importanza

Le tendenze del settore sono strumenti preziosi per comprendere la direzione in cui si sta muovendo il mercato in cui l'attività opera o intende operare. Rivelano il modello di sviluppo del settore

Le tendenze di settore



L'importanza dell'analisi delle tendenze settoriali

Perché analizzare le tendenze di settore?

Comprendere l'evoluzione del proprio settore è essenziale per:

- Ridefinire il posizionamento strategico dell'impresa;
- Anticipare rischi e cogliere opportunità emergenti;
- Valutare l'attrattività del settore nel medio-lungo periodo.

Approccio metodologico:

- Analisi dei dati storici e previsionali (fonti: ISTAT, Eurostat, Unioncamere, Cerved);
- Confronto tra tasso di crescita settoriale e tasso di crescita del PIL.



La importancia del análisis de las tendencias sectoriales

¿Por qué analizar las tendencias del sector?

Comprender la evolución de tu sector es esencial para:

- Redefinir el posicionamiento estratégico de la empresa;
- Anticipar riesgos y aprovechar oportunidades emergentes;
- Evaluar la atractividad del sector a medio-largo plazo.

Enfoque metodológico:

- Análisis de datos históricos y previsionales (fuentes: ISTAT, Eurostat, Unioncamere, Cerved);
- Comparación entre la tasa de crecimiento sectorial y la tasa de crecimiento del PIB.



Stimare la crescita e la redditività settoriale

Come valutare l'espansione di un settore:

- Analisi dei bilanci delle imprese leader tramite banche dati (AIDA, Orbis, Cerved);
- Stima delle dimensioni di mercato (valore, volume, segmentazione);
- Benchmarking con mercati adiacenti o internazionali.

Focus su indicatori chiave:

- ROE e ROA medi del settore
- EBITDA margin
- Tasso di natalità/mortalità delle imprese

Estimar el crecimiento y la rentabilidad sectorial

Cómo evaluar la expansión de un sector:

- Análisis de los balances de las empresas líderes a través de bases de datos (AIDA, Orbis, Cerved);
- Estimación del tamaño del mercado (valor, volumen, segmentación);
- Benchmarking con mercados adyacentes o internacionales.

Enfoque en indicadores clave:

- ROE y ROA medios del sector
- Margen EBITDA
- Tasa de natalidad/mortalidad de las empresas



Variabili strutturali del settore

Dimensioni da considerare in un'analisi settoriale completa:

- Barriere all'ingresso: regolamentazione, capitale, know-how;
- Grado di concentrazione: indice Herfindahl-Hirschman (HHI);
- Livello di maturità: curva di ciclo di vita (introduction, growth, maturity, decline);
- Economia di scala e learning curve;
- Tipologia di clientela e fidelizzazione.



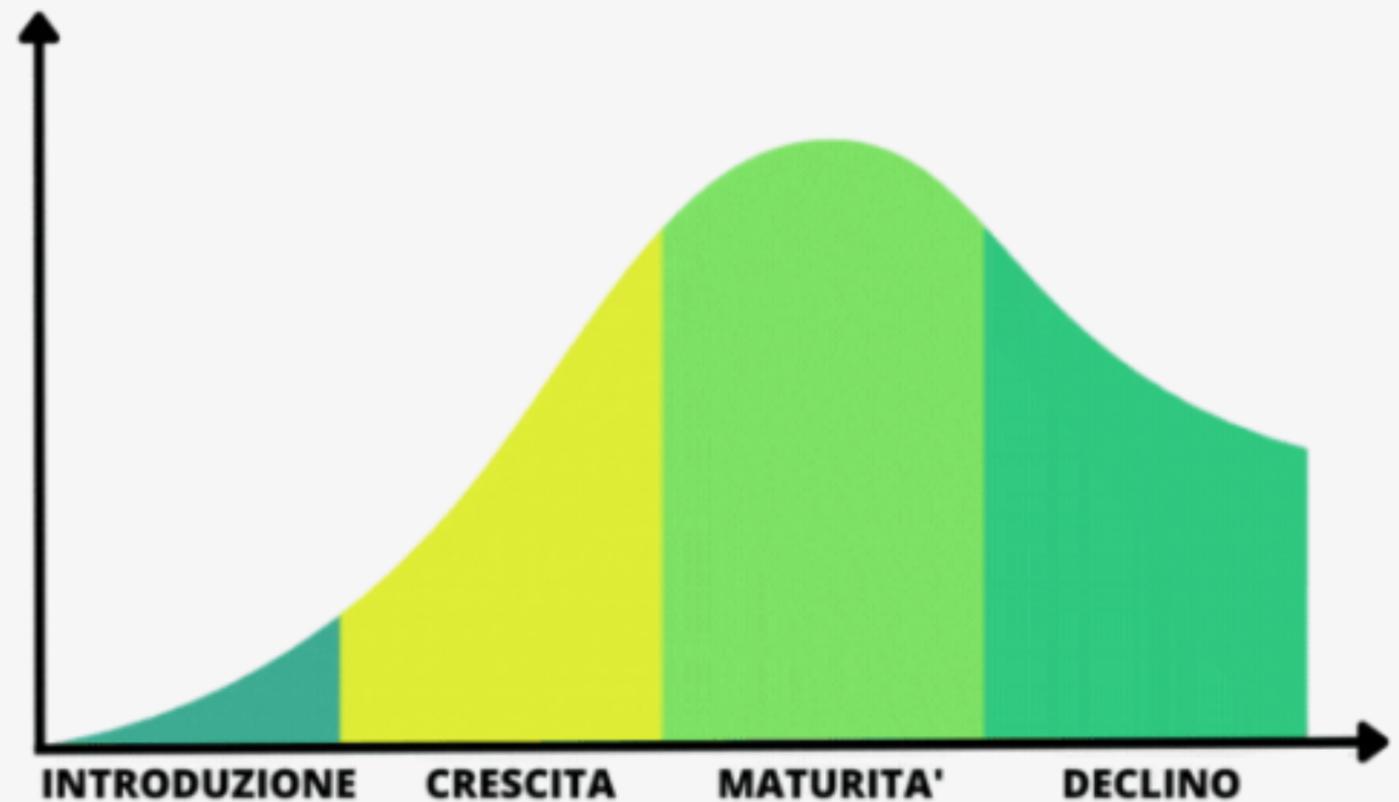
Variables estructurales del sector

Dimensiones a considerar en un análisis sectorial completo:

- Barreras de entrada: regulación, capital, know-how;
- Grado de concentración: índice de Herfindahl-Hirschman (HHI);
- Nivel de madurez: curva del ciclo de vida (introducción, crecimiento, madurez, declive);
- Economías de escala y curva de aprendizaje;
- Tipología de clientela y fidelización.

Le fasi del ciclo di vita settoriale

1. **Introduzione** – Innovazione, alta incertezza, margini negativi
2. **Crescita** – Aumento domanda, ingresso di nuovi player
3. **Maturità** – Stabilità, massima efficienza operativa
4. **Declino/Recessione** – Domanda in calo, consolidamento

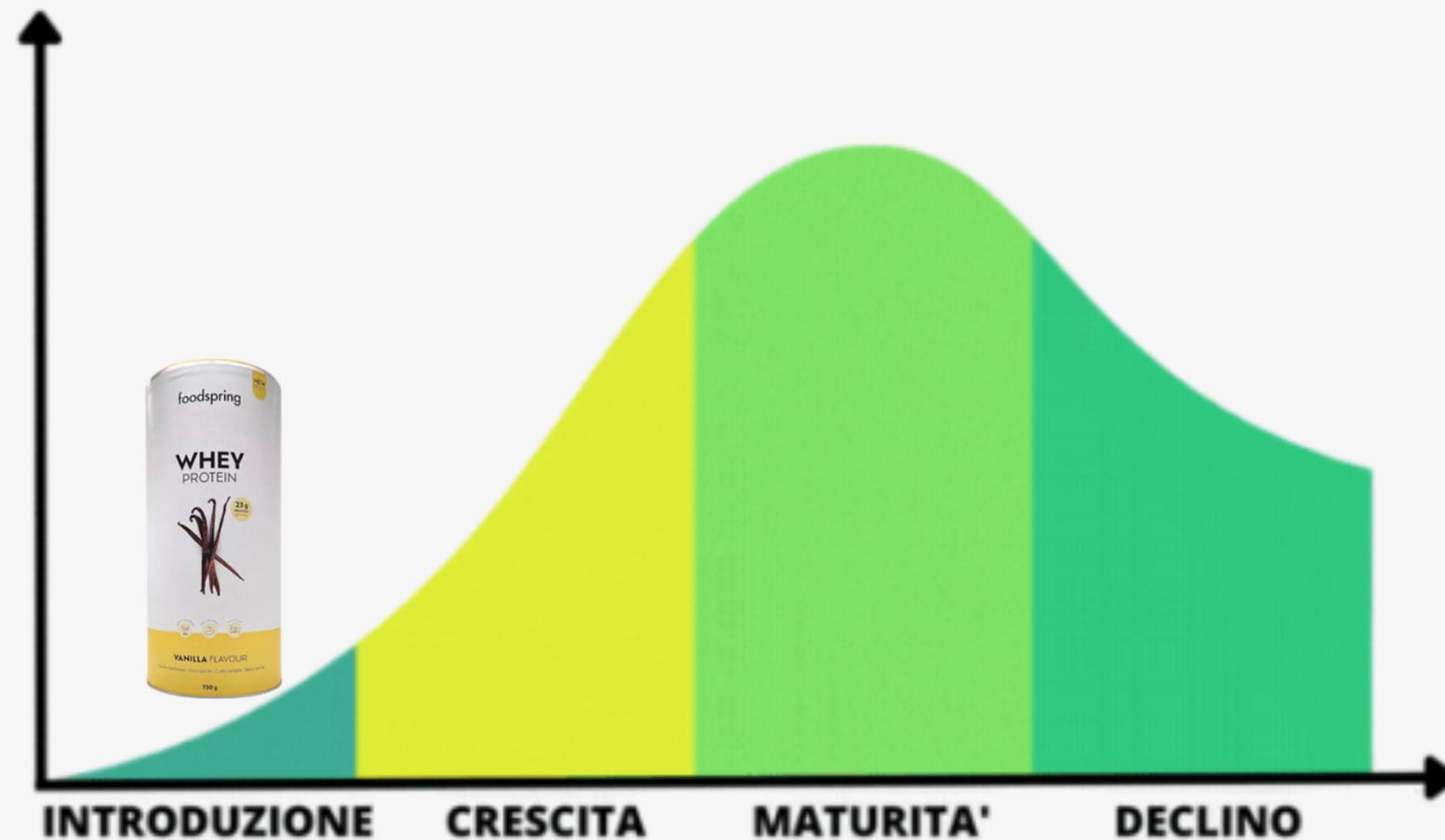


Esempi. Bevande

Caratteristiche: novità sul mercato, basso volume di vendita, forte innovazione.

- **Bevande funzionali** (con collagene, probiotici, nootropi)
 - Waterdrop, Vitamin Well Care, Swisse Beauty Collagene Drink
- **Energy drink naturali o bio**
 - Yogi Tea Energy, Maté Fuzion, Karma Kombucha Energy
- **Bevande proteiche vegetali ready-to-drink**
 - Huel RTD (online), Foodspring Protein Drink, ProUp di Mila

Distribuzione limitata (online, negozi bio), consumatori early adopters.



Esempi. Bevande

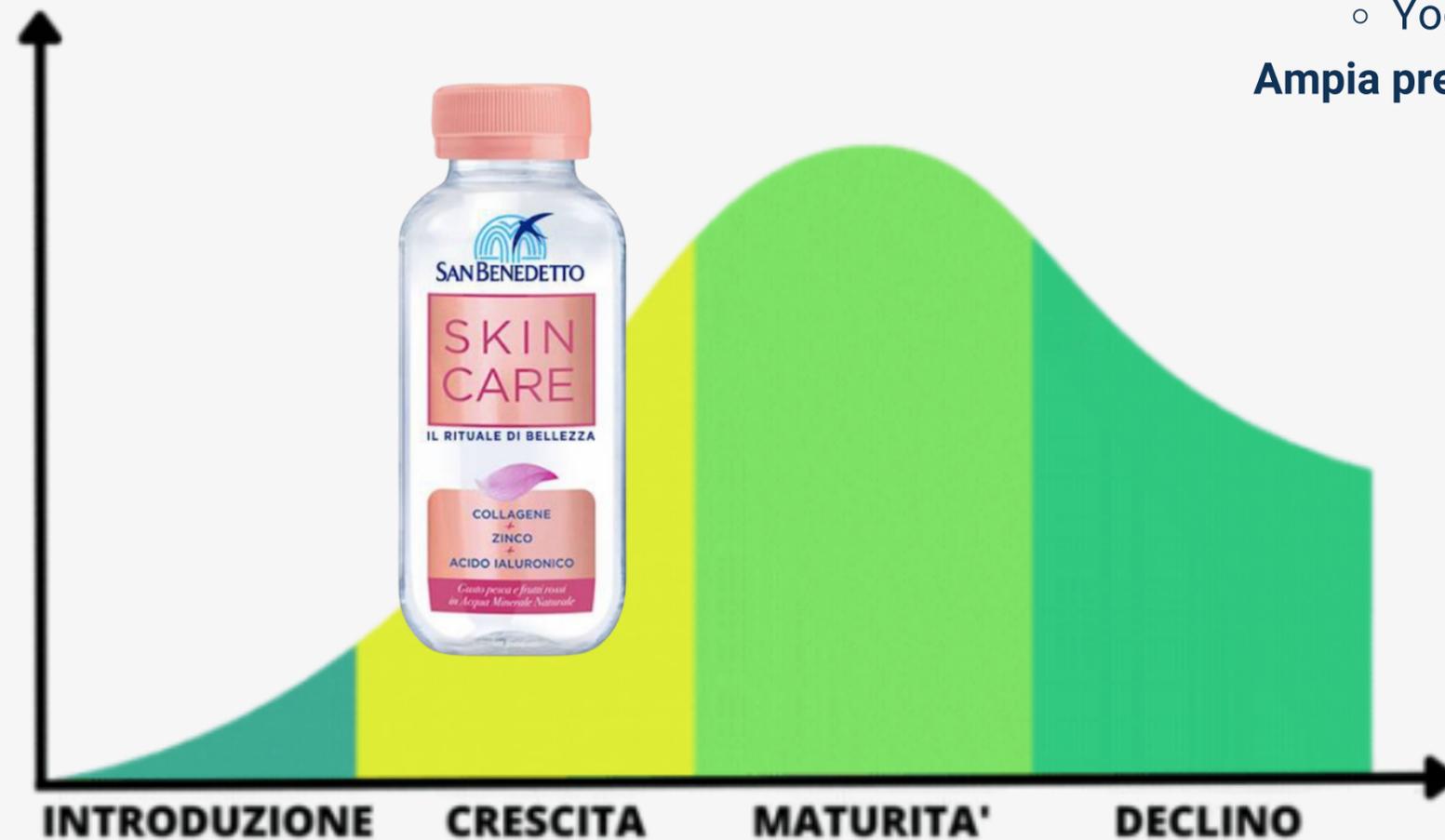
2. Fase di crescita (consumi in aumento, differenziazione in atto)

Caratteristiche: forte aumento di domanda, ingresso nuovi marchi, espansione retail.

Esempi

- Acqua aromatizzata e funzionale
 - San Benedetto Skincare, Levissima+, Acqua Vitasnella
- Bevande vegetali (soia, avena, mandorla, cocco)
 - Alpro, Valsoia, Isola Bio, Bjorg
- Succhi 100% frutta bio o detox
 - Yoga Bio, Skipper Zuegg 100%, Succhi Baule Volante

Ampia presenza nella GDO (supermercati), target attento alla salute.



Esempi. Bevande

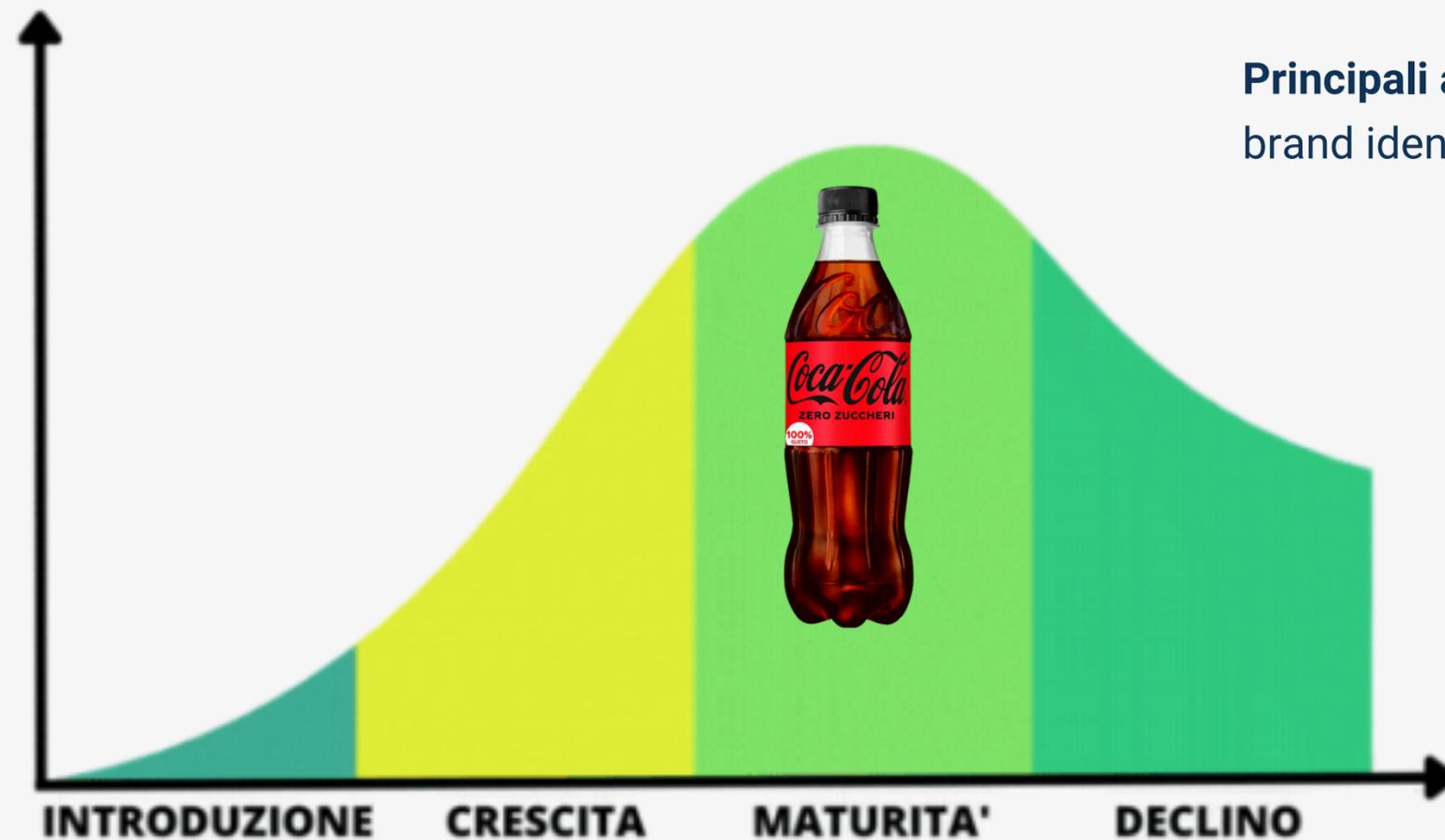
3. Fase di maturità (mercato saturo, grandi brand consolidati)

Caratteristiche: crescita stabile o nulla, competizione sul prezzo e sul brand.

Esempi:

- **Soft drink tradizionali**
 - Coca-Cola, Pepsi, Fanta, Sprite, Chinò Neri
- **Tè freddi industriali**
 - Estathé Ferrero, Lipton Ice Tea, San Benedetto The
- **Succhi di frutta classici**
 - Yoga, Derby Blue, Santal, Skipper

Principali aspetti Presenza capillare, pubblicità massiva, concorrenza basata su brand identity.



Esempi. Bevande

4. Fase di declino/recessione (calo della domanda, sostituzione da alternative)
Caratteristiche: domanda in calo per motivi salutistici, abbandono dei formati tradizionali.

Esempi:

- Soft drink zuccherati classici (versioni normali)
 - Coca-Cola classica, Fanta normale, Pepsi regular
- Succhi e nettari zuccherati in brick economici
 - Succhi discount, linee a marchio privato basic
- Sciroppi per bibite o granite
 - Fabbri Sciroppi, Cedrata in sciroppo, Orzata tradizionale

Consumo in diminuzione, sostituiti da opzioni più salutari o funzionali.

