

PIANIFICAZIONE AZIENDALE

**ANALISI DI SETTORE - PARTE IV - ANALISI SWOT -
SEGMENTAZIONE**
Lezione 12

Prof. Guido Ortolani



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.



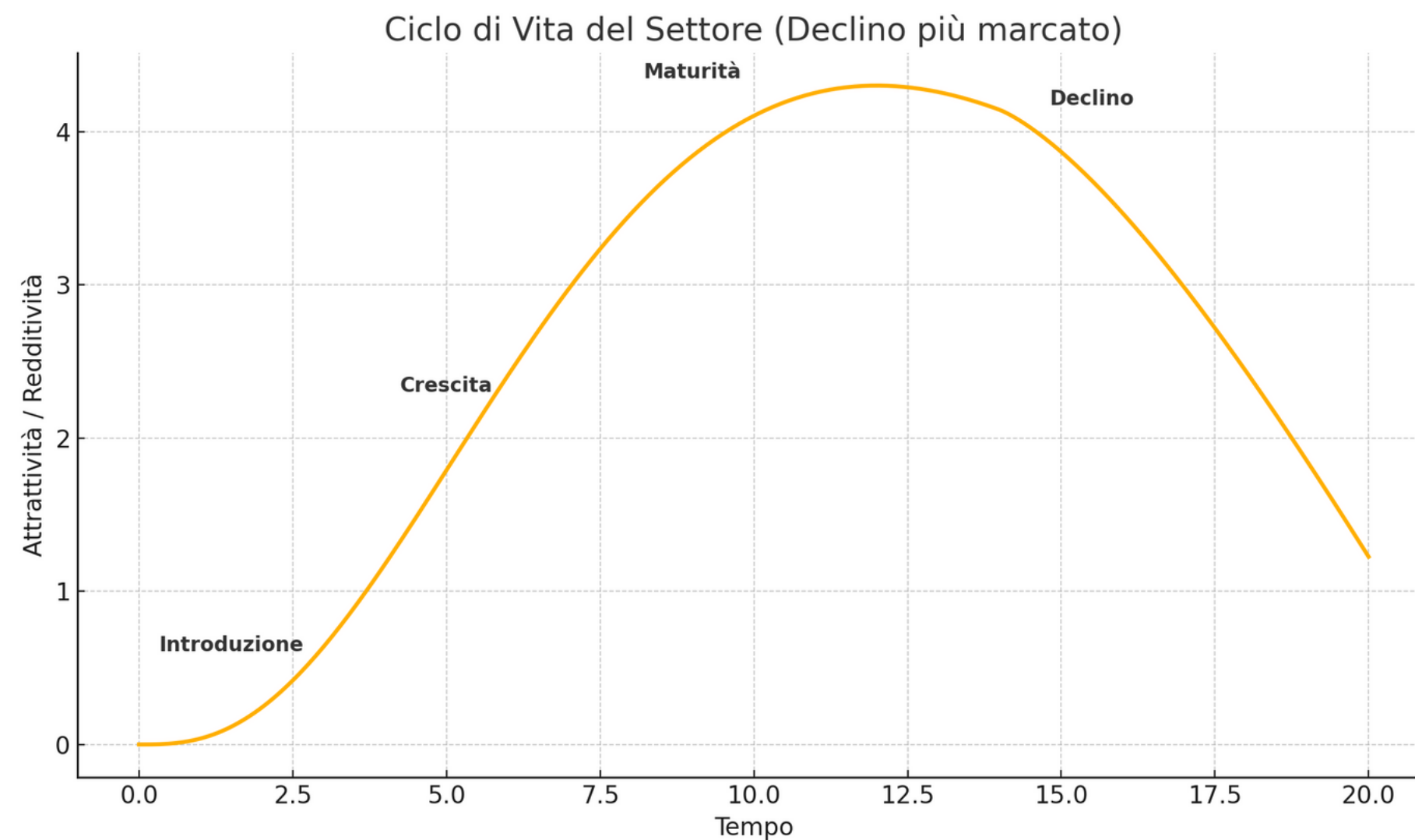
Variables estructurales del sector

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

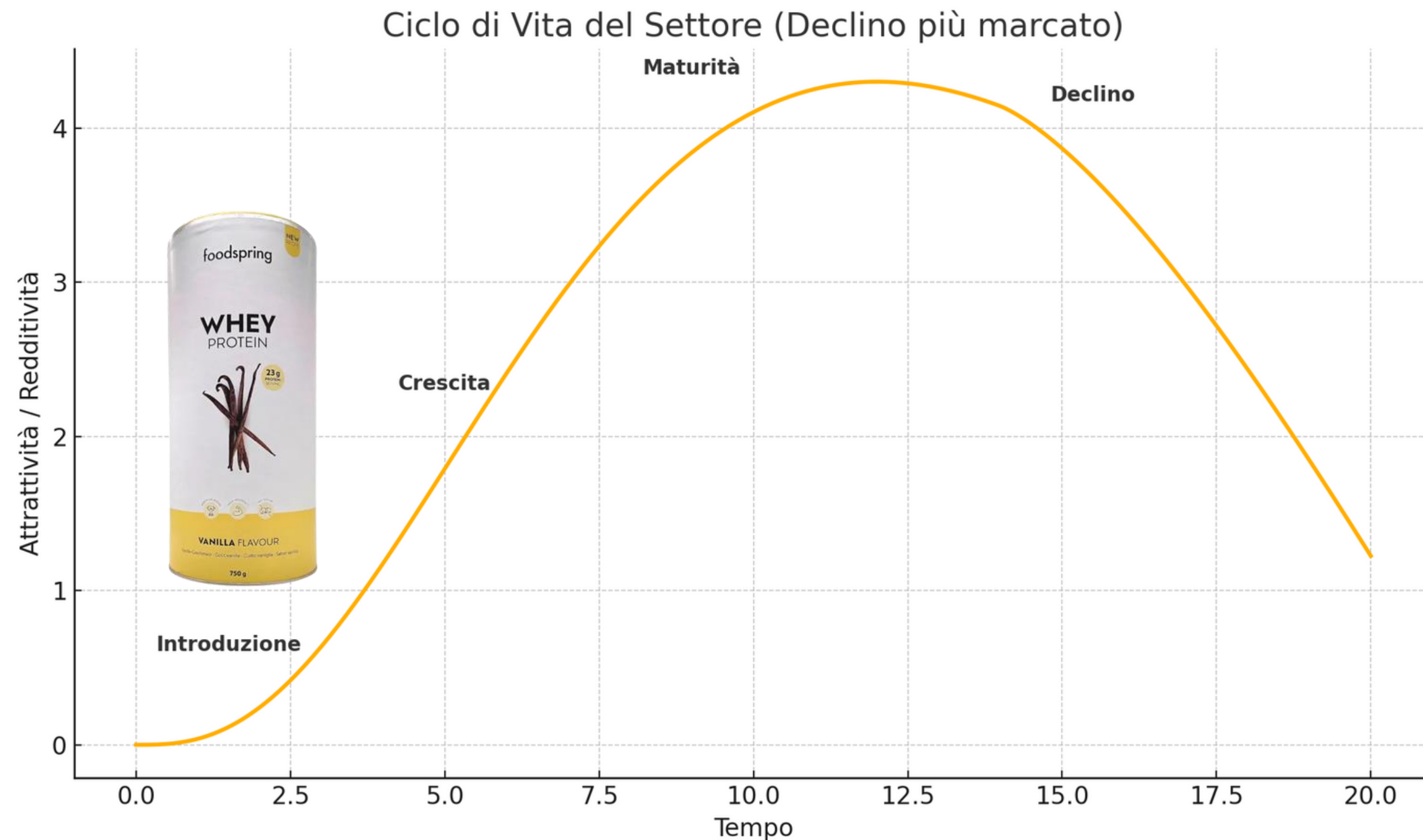
1. Introduzione – Innovazione, alta incertezza, margini negativi
2. Crescita – Aumento domanda, ingresso di nuovi player
3. Maturità – Stabilità, massima efficienza operativa
4. Declino/Recessione – Domanda in calo, consolidamento



1) Introduzione: 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

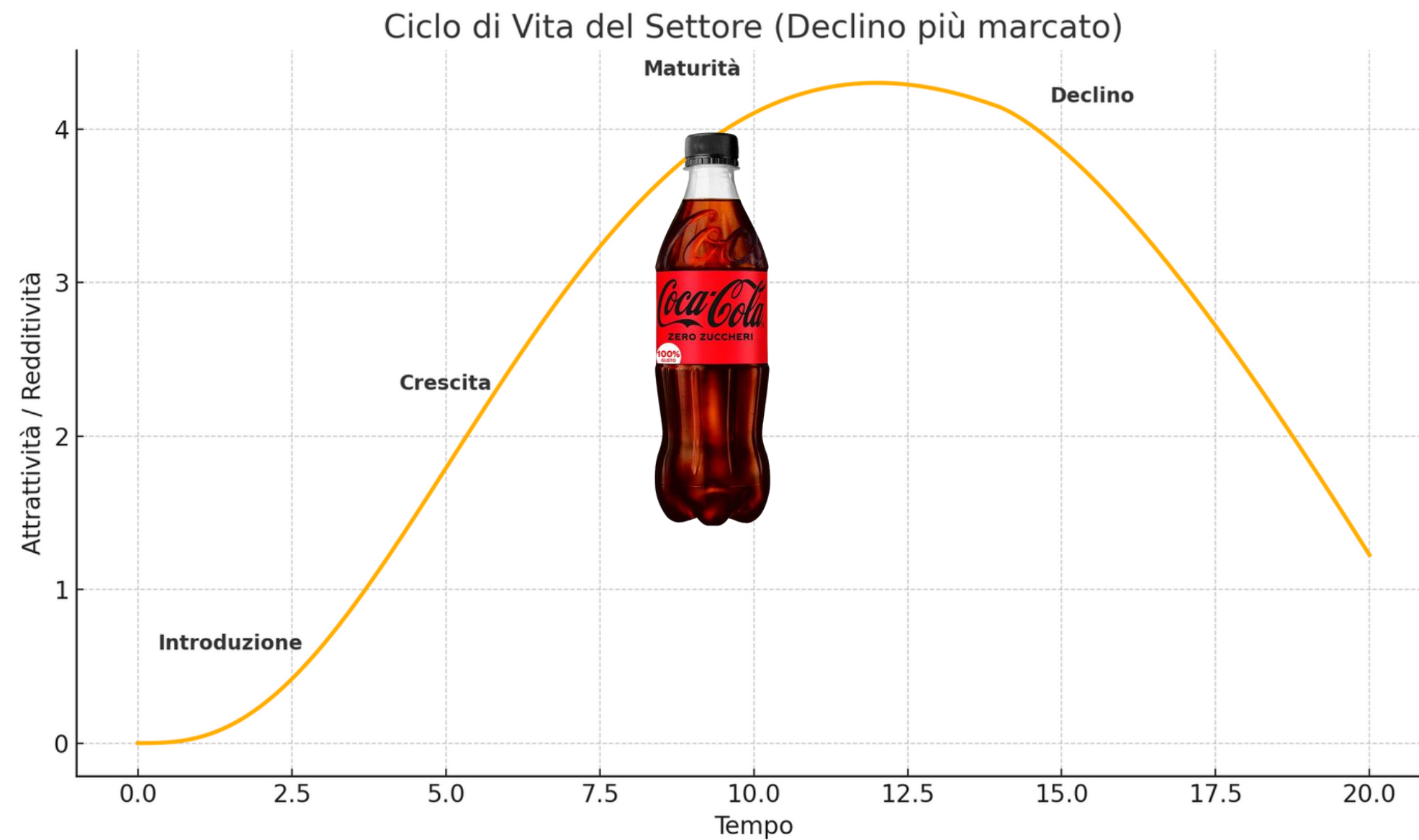
3. Fase di maturità (mercato saturo, grandi brand consolidati)

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

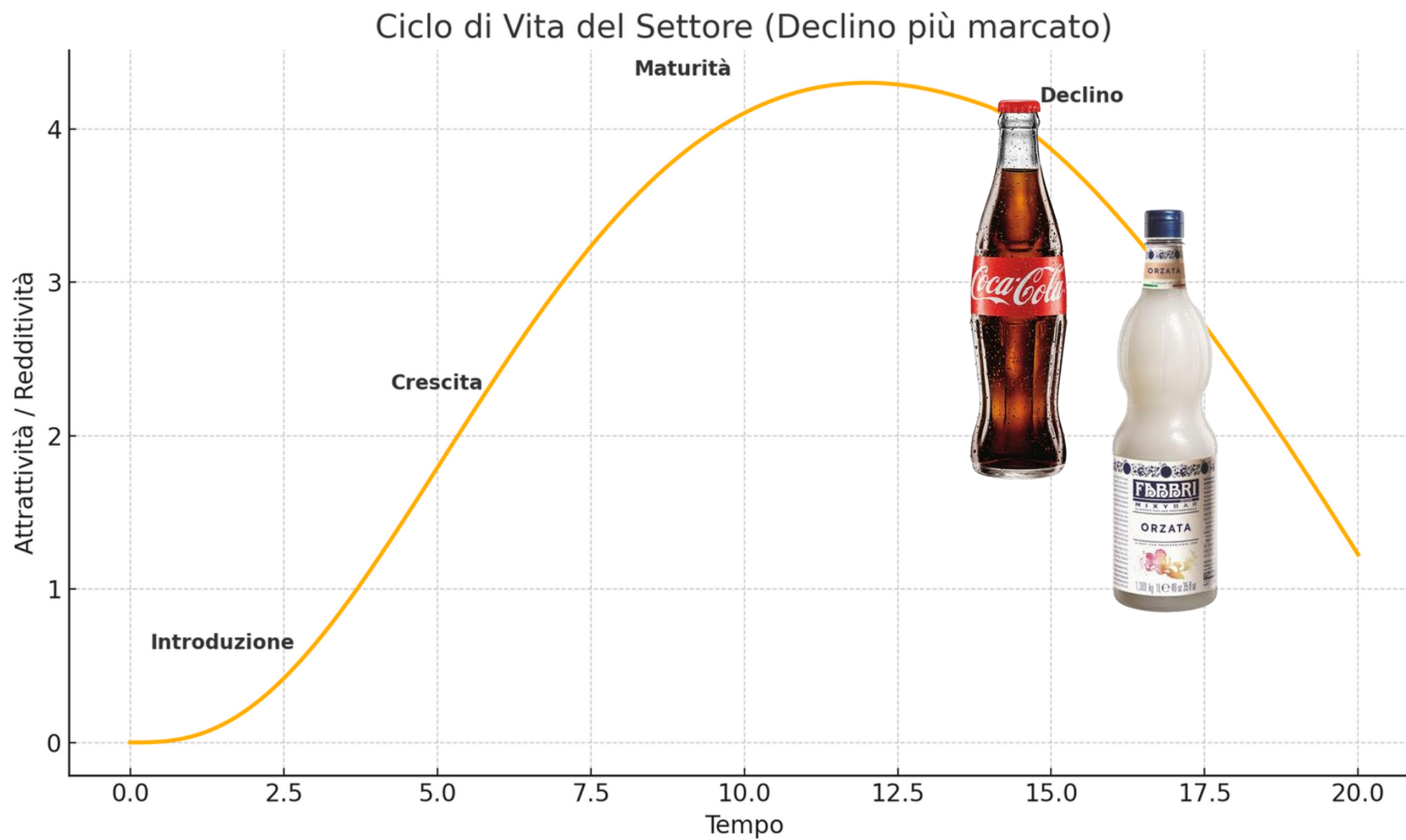
4. Fase di declino/recessione (calo della domanda, sostituzione da alternative)

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.



COS'È L'ANALISI SWOT

Strumento Diagnostico

Identifica fattori interni ed esterni che influenzano le performance aziendali.

Supporto Decisionale

Fornisce una base solida per formulare strategie competitive coerenti.

Visione Completa

Permette di valutare l'azienda nel suo contesto competitivo.



LA SWOT NELLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA



Analisi Situazionale

La SWOT si inserisce come sintesi tra dati interni e analisi ambientale.



Piano di Marketing

Costituisce la fase iniziale per definire le linee guida strategiche.



Segmentazione - Targeting - Posizionamento

Fornisce la base per implementare il processo STP.

La Matrice SWOT



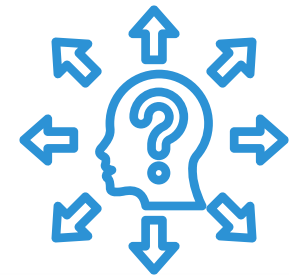
Fattori Interni

Positivi

Strengths (S)

Negativi

Weaknesses (W)



Fattori Esterni

Opportunities (O)

Threats (T)

Forze e debolezze rappresentano risorse e capacità interne.

Opportunità e minacce riflettono i cambiamenti nell'ambiente esterno.



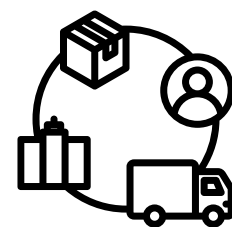


STRENGTHS: PUNTI DI FORZA



Reputazione del Brand

L'immagine positiva percepita dai consumatori genera fiducia e lealtà.



Canali di Distribuzione

Una rete distributiva efficiente garantisce vantaggi competitivi sostanziali.



Tecnologie Proprietarie

Innovazioni esclusive che differenziano l'offerta sul mercato.



Team Competente

Personale qualificato capace di trasformare idee in realtà operative.

Weaknesses: Punti di Debolezza



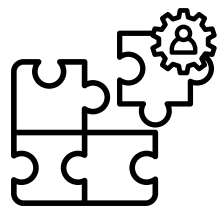
Risorse Economiche Limitate

Budget insufficiente per sostenere iniziative strategiche importanti.



Scarsa Notorietà del Brand

Bassa consapevolezza del marchio nel mercato di riferimento.



Gap Tecnologico

Infrastrutture tecnologiche obsolete rispetto ai competitor.



Bassa Produttività

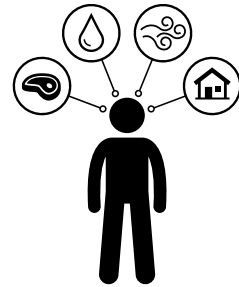
Inefficienze nei processi che rallentano la capacità produttiva.

OPPORTUNITIES: OPPORTUNITÀ



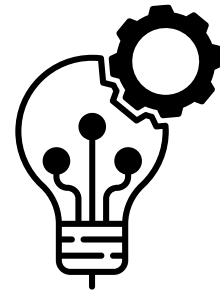
Nuovi Mercati

Espansione in aree geografiche emergenti con potenziale di crescita.



Cambiamenti nei Bisogni

Evoluzione delle preferenze dei consumatori verso nuovi prodotti.



Innovazioni Tecnologiche

Adozione di tecnologie emergenti per migliorare prodotti e processi.



Modifiche Legislative

Normative favorevoli che creano nuove possibilità di business.

THREATS: MINACCE



Nuovi Entranti nel Mercato

Competitor emergenti che modificano l'equilibrio competitivo.



Aumento dei Costi

Incremento dei prezzi delle materie prime e della produzione.



Instabilità Politica/Economica

Incertezze macroeconomiche che influenzano le decisioni d'acquisto.



Cambiamenti nei Gusti

Evoluzione rapida delle preferenze dei consumatori.



Dalla SWOT alla Strategia: TOWS

	Opportunità (O)	Minacce (T)
Forze (S)	Strategia SO - Sfrutta punti di forza per cogliere opportunità	Strategia ST - Usa le forze per difendersi dalle minacce
Debolezze (W)	Strategia WO - Colma debolezze per cogliere opportunità	Strategia WT - Minimizza rischi e correggi debolezze

Una buona strategia nasce dall'allineamento efficace tra risorse interne e contesto competitivo esterno.

iPhone

S

PUNTI DI FORZA

- Brand forte e riconosciuto globalmente
- Qualità percepita elevata
- Innovazione e design distintivo
- Ecosistema integrato (iOS, Mac, servizi)

W

DEBOLEZZE

- Prezzi elevati e percezione di "lusso"
- Dipendenza significativa da iPhone nelle entrate

O

OPPORTUNITÀ

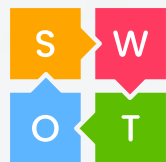
- Espansione in mercati emergenti (India, Brasile, Cina)
- Crescita della domanda smartphone fascia media
- Maggior attenzione dei consumatori al rapporto qualità/prezzo

T

MINACCE

- Forte concorrenza Android (Samsung, Xiaomi, Huawei)
- Rallentamento economico globale
- Problemi nelle catene di approvvigionamento

STRATEGIA WO (WEAKNESS-OPPORTUNITY)



Apple riconosce la debolezza legata al prezzo troppo alto dei propri prodotti, che limita l'accessibilità



Identifica l'opportunità data dalla domanda crescente per smartphone di qualità nella fascia media.



Apple introduce l'iPhone SE (prima versione nel 2016, successive nel 2020 e 2022):

- Prezzo competitivo rispetto ad altri modelli Apple
- Qualità e garanzia dell'esperienza iOS
- Rivolto ai mercati emergenti e nuovi segmenti di consumatori (giovani e budget-conscious)



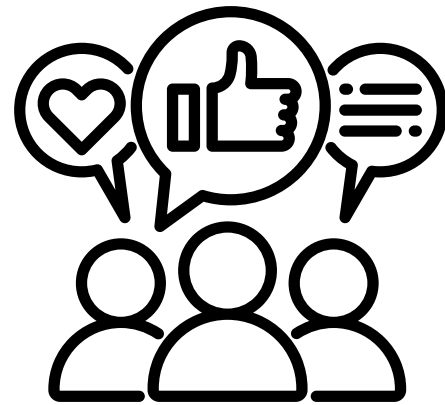


RISULTATI RAGGIUNTI CON L'IPHONE SE



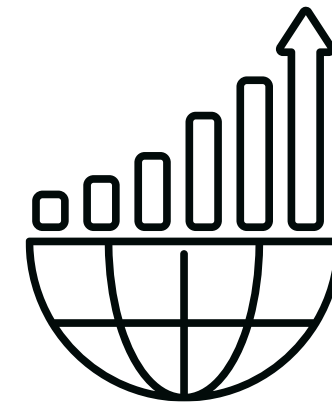
Market share

- Incremento significativo delle vendite globali
- Aumento quota di mercato in segmenti medio-bassi



Posizionamento

- Miglioramento generale della percezione del rapporto qualità/prezzo del brand



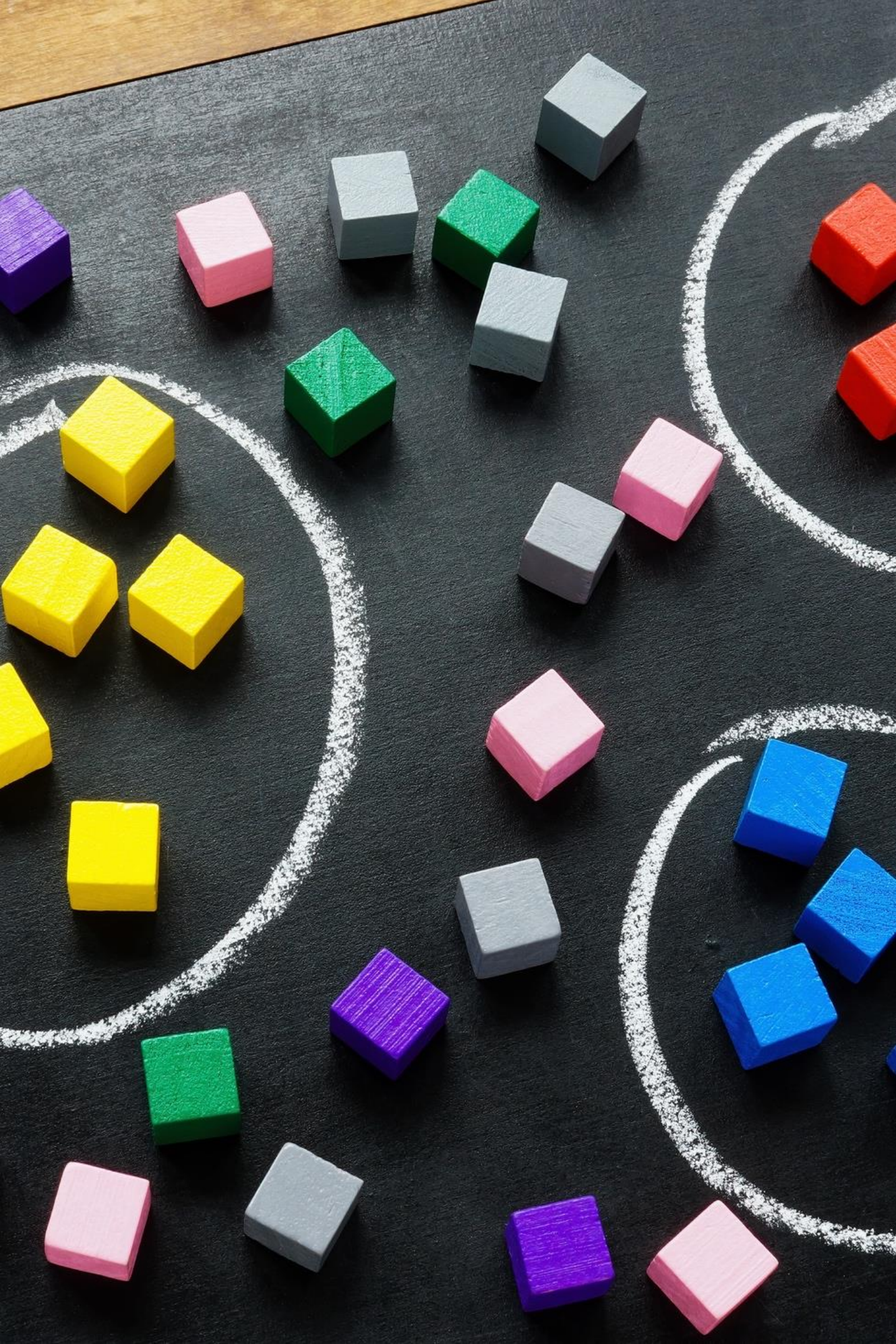
Nuovi mercati

- Espansione significativa in India, Brasile, Sud-est asiatico



Loyalty

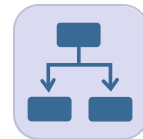
- Aumento della fidelizzazione di nuovi utenti che accedono all'ecosistema Apple



Segmentazione di Mercato

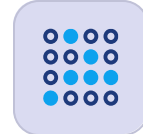
Strategie per identificare e raggiungere i clienti ideali

Definizione



Processo di suddivisione

Gruppi omogenei con bisogni simili



Mercato eterogeneo

Diventa insieme di segmenti gestibili



Base strategica

Fondamento per marketing mirato



Importanza Strategica

Soddisfazione cliente

Risposta precisa a bisogni specifici

Efficienza marketing

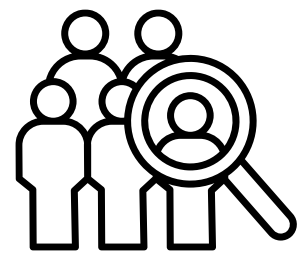
Riduzione sprechi, maggiore ROI

Vantaggio competitivo

Differenziazione dalla concorrenza

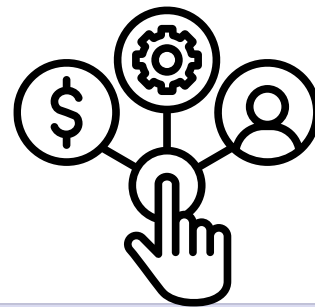


Obiettivi Principali



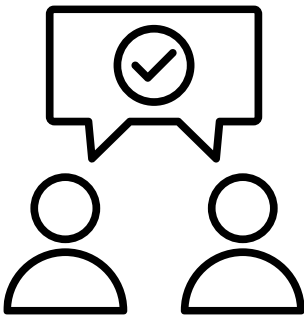
Identificazione gruppi

Riconoscere cluster con esigenze comuni



Allocazione risorse

Investimenti mirati sui segmenti più redditizi



Comunicazione efficace

Messaggi personalizzati per ogni segmento

VS

Vantaggio competitivo

Specializzazione in nicchie specifiche

Criteri di Segmentazione

Geografici

Paese, regione, densità abitativa

Demografici

Età, genere, reddito, istruzione

Comportamentali

Benefici, frequenza acquisto, fedeltà

Psicografici

Stile di vita, valori, interessi

Criteri di Segmentazione



Geografici

Paese, regione, densità abitativa



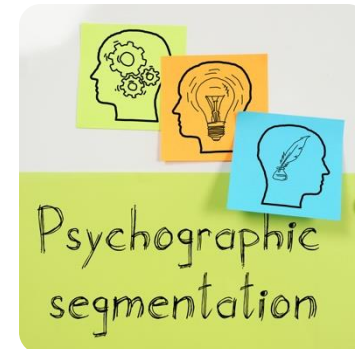
Comportamentali

Benefici, frequenza acquisto, fedeltà



Socio-Demografici

Età, genere, reddito, istruzione



Psicografici

Stile di vita, valori, interessi



Segmentazione Geografica



Paese

Differenze culturali e normative



Regione/Città

Preferenze locali specifiche



Clima

Influenza comportamenti d'acquisto



Densità abitativa

Urbano vs rurale



Esempio: McDonald's (nel 2012)



Studio mercato locale

Analisi preferenze culturali

Adattamento prodotti

Menu specifici per paese



Implementazione

Es. McVeggie in India

Risultato

Successo in mercati diversi



Segmentazione socio-Demografica



Età

Gen Z, Millennials, Boomer



Genere

Preferenze specifiche



Reddito

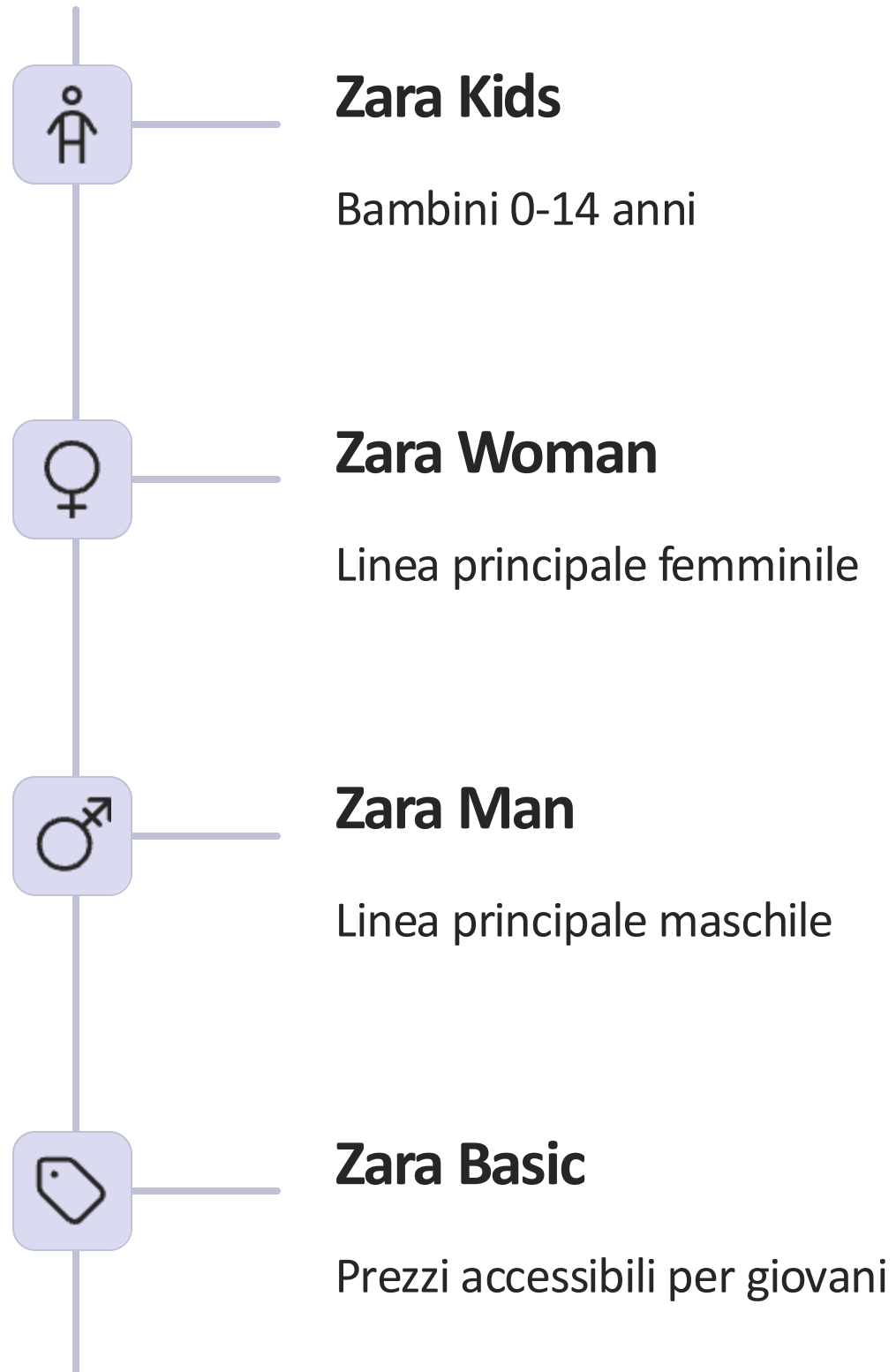
Capacità di spesa



Istruzione/Professione

Influenza decisioni d'acquisto

Esempio: ZARA



Segmentazione Psicografica

Stile di vita

Attività quotidiane e interessi

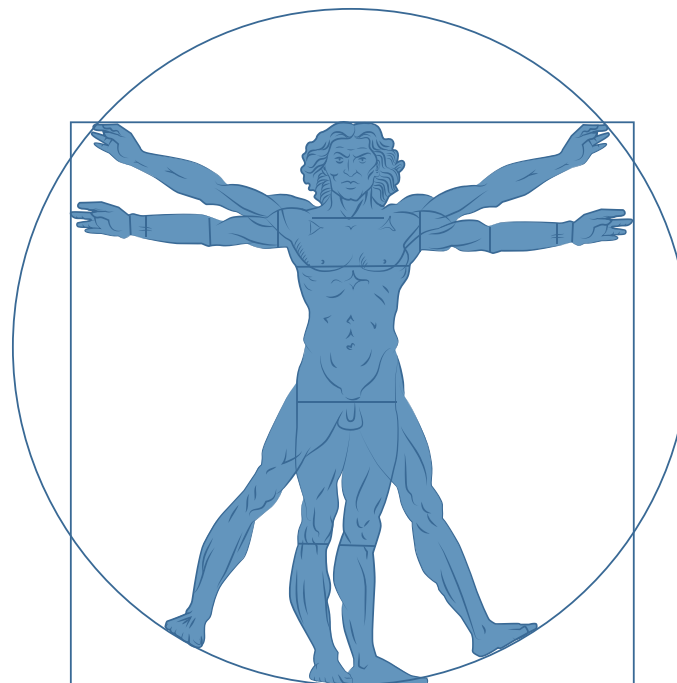
- Sportivi
- Culturali
- Casalinghi



Personalità

Tratti caratteriali distintivi

- Avventurosi
- Conservatori
- Innovatori



Valori

Principi e convinzioni

- Sostenibilità
- Tradizione
- Status sociale



Esempio: Nike



Nike Running

Per appassionati di corsa



Nike Yoga

Per praticanti mindfulness



Nike Basketball

Per giocatori di basket

Segmentazione Comportamentale



Benefici ricercati

Qualità, convenienza, status



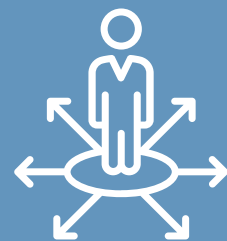
Frequenza d'acquisto

Occasionale vs regolare



Fedeltà alla marca

Clienti fedeli vs opportunisti



Occasioni d'acquisto

Routine vs speciali

Esempio: Amazon



Processo di Segmentazione



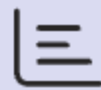
Analisi del mercato

Raccolta dati e trend



Identificazione segmenti

Raggruppamento in base a criteri



Valutazione attrattività

Analisi potenziale e redditività



Targeting

Selezione segmenti prioritari



Requisiti di un Segmento Efficace



Misurabile

Dimensioni e potere d'acquisto
quantificabili



Accessibile

Raggiungibile con attività di marketing



Differenziabile

Risponde distintamente agli stimoli



Sostanziale

Sufficientemente ampio e redditizio



Azionabile

Implementabile nella strategia

Esempi Settoriali

Settore	Segmento Premium	Segmento Mid-range	Segmento Base
Automotive			
Alimentare	 		 
Turismo			

Benefici della Segmentazione

Aumento fedeltà **35%**

Clienti più soddisfatti
restano fedeli

ROI marketing **28%**

Incremento efficacia campagne

Vantaggio competitivo **42%**

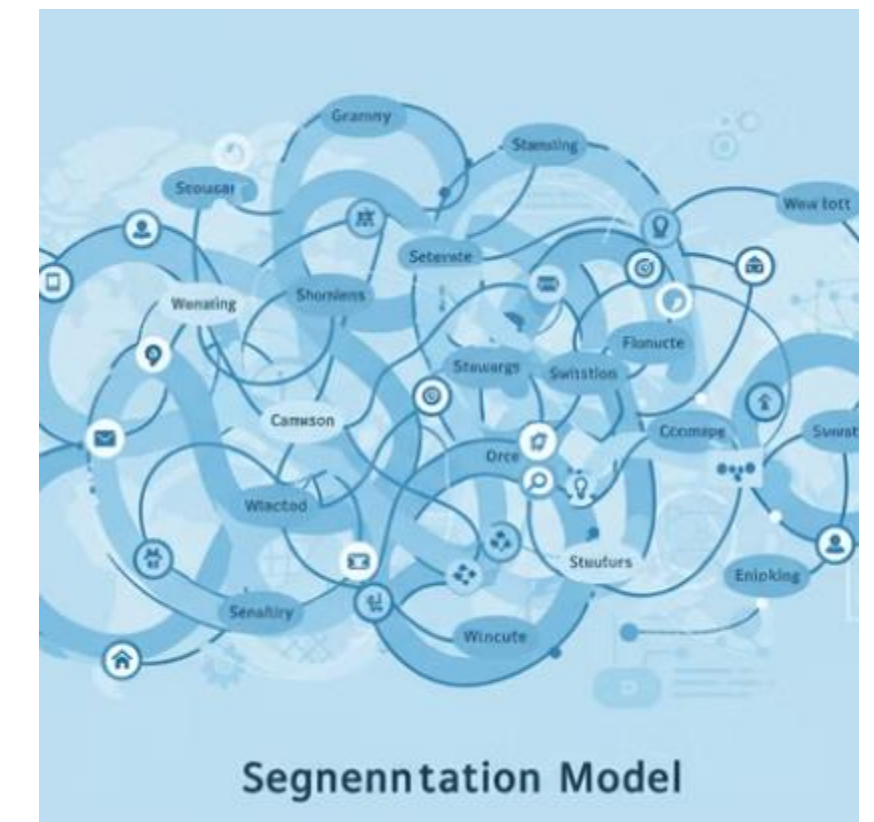
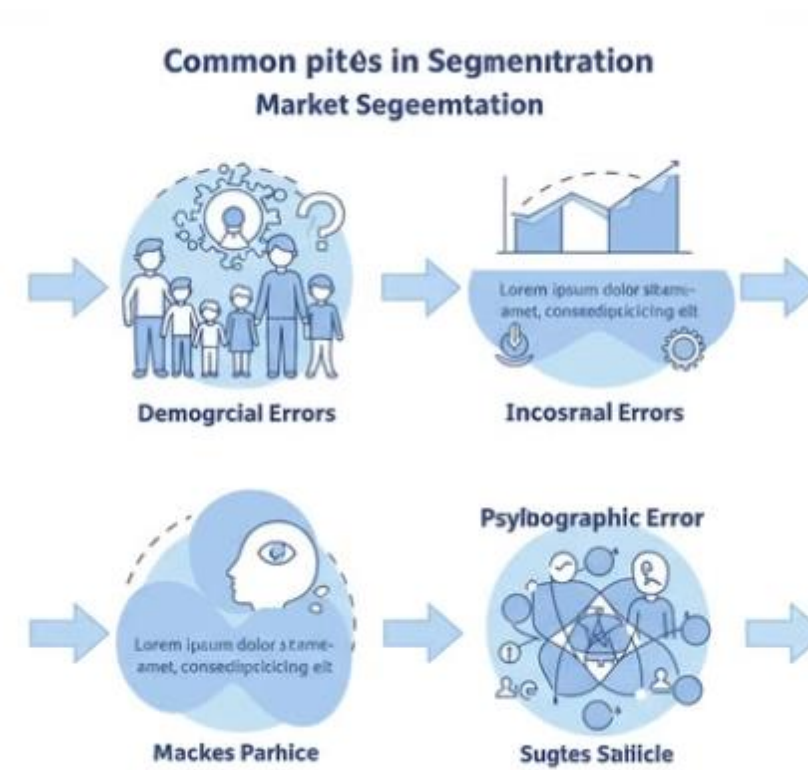
Migliore posizionamento nel
mercato

Crescita margini **20%**

Personalizzazione aumenta valore percepito



Errori Comuni



Segmenti troppo piccoli, criteri irrilevanti, ignorare cambiamenti, complessità eccessiva

Case History

Coca-Cola

Diversificazione per gusti e occasioni

- Coca-Cola Zero (salute)
- Coca-Cola Light (dieta)
- Versioni stagionali (occasioni)



Netflix

Algoritmi per preferenze visive

- Raccomandazioni personalizzate
- Contenuti originali per nicchie
- UI adattata al comportamento