



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI TERAMO

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

ANNO ACCADEMICO 2025/26

Pianificazione Aziendale

... CONTINUA
ANALISI DI SETTORE
– LEZIONE 9

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).

Fattori chiave per il successo in un settore



Qualità e
caratteristiche del
prodotto



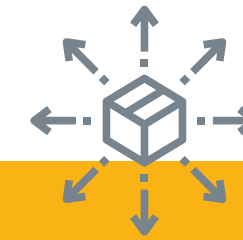
Prezzo e
margini



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.

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.

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.



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
-

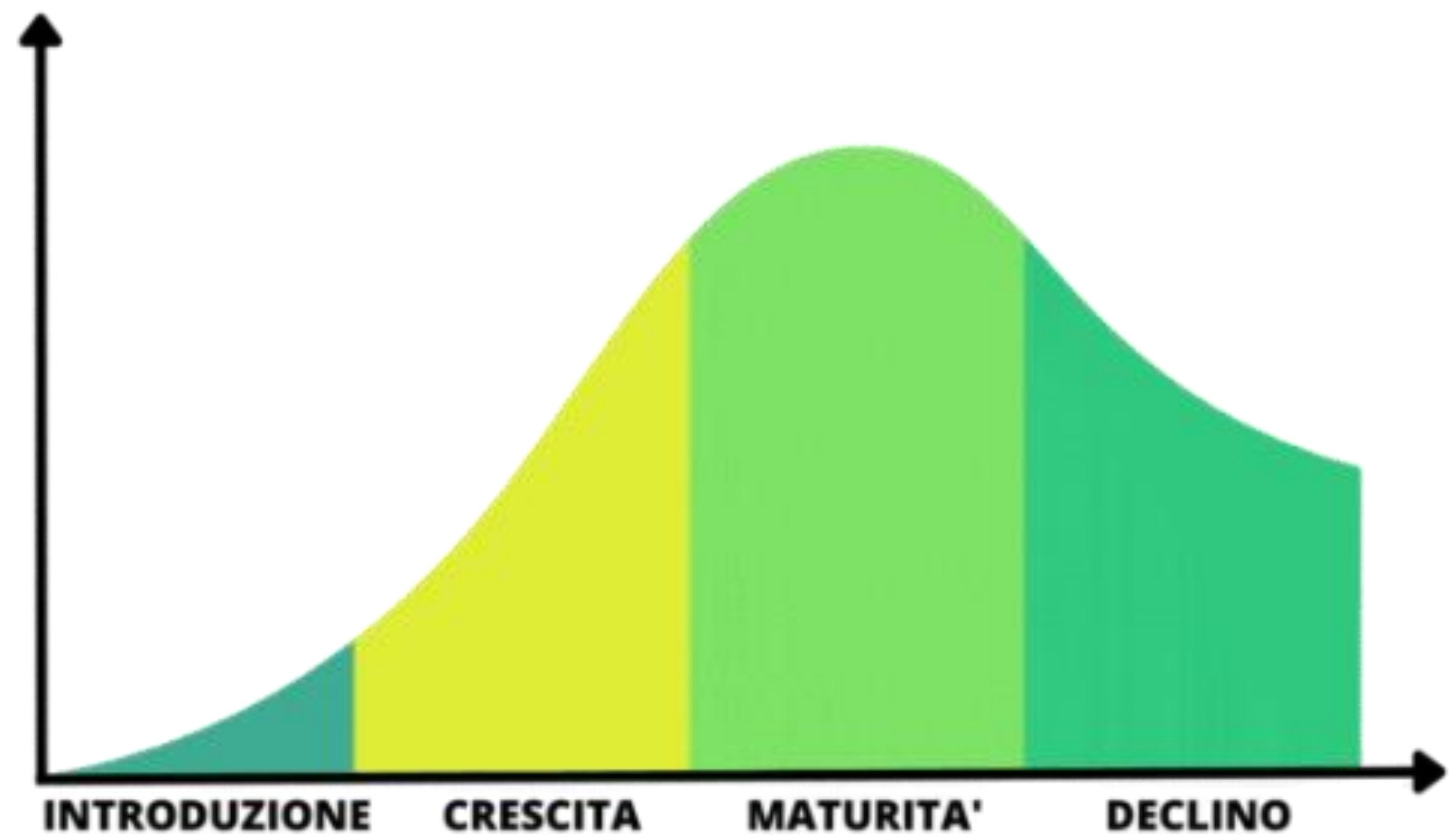
Variabili strutturali del settore

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.
-

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

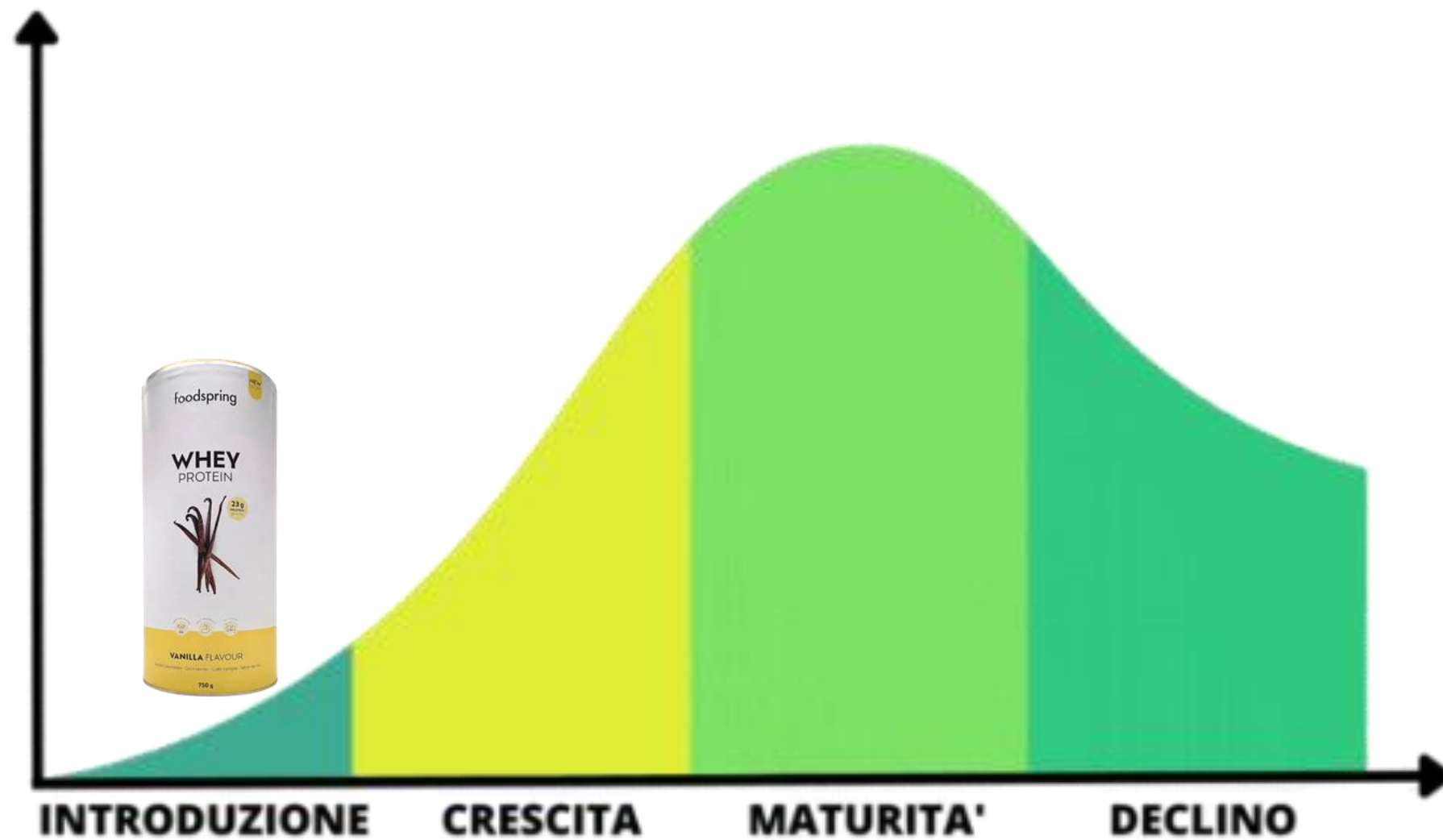


Esempi. Bevande

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.



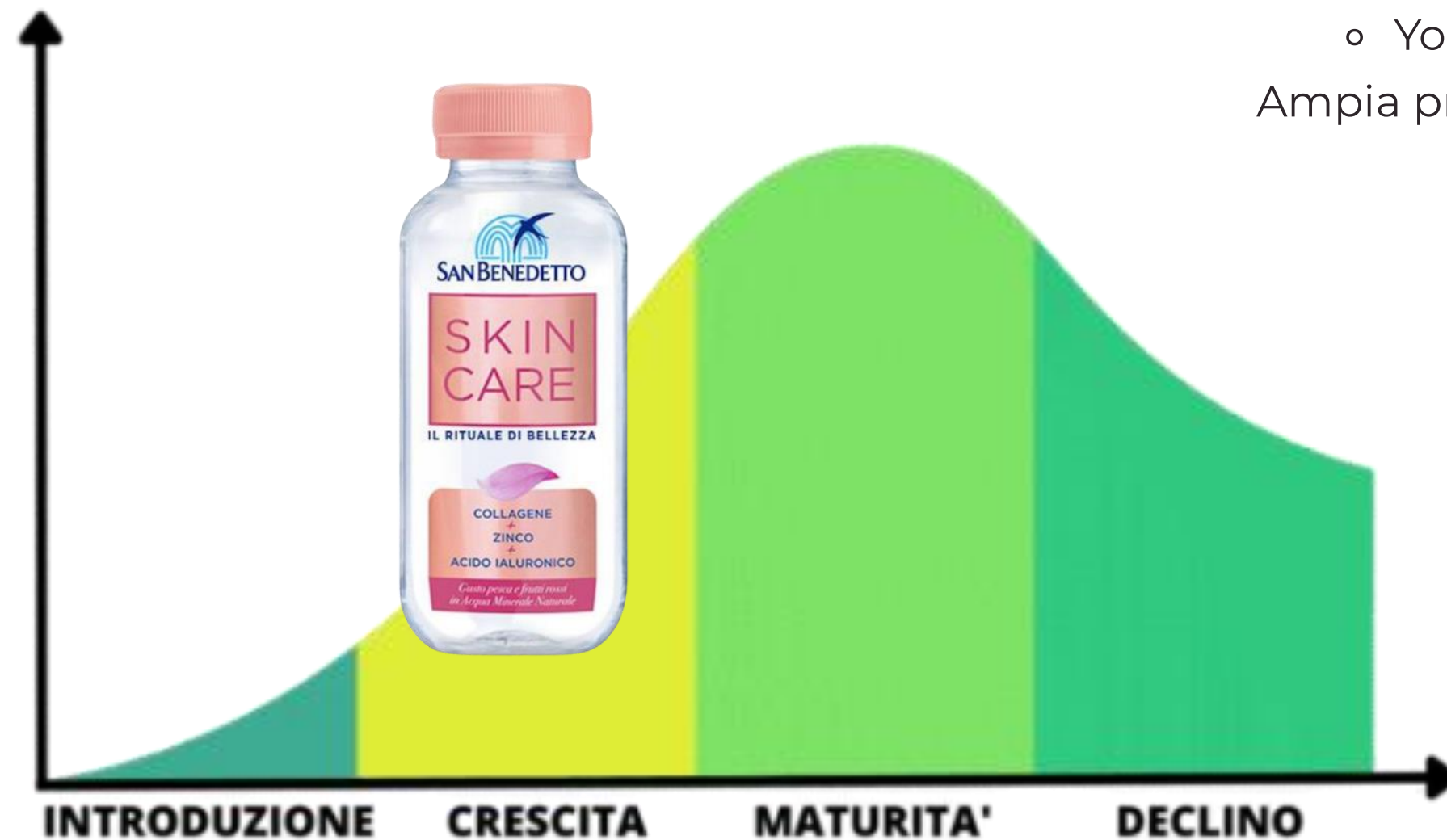
Esempi. Bevande

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

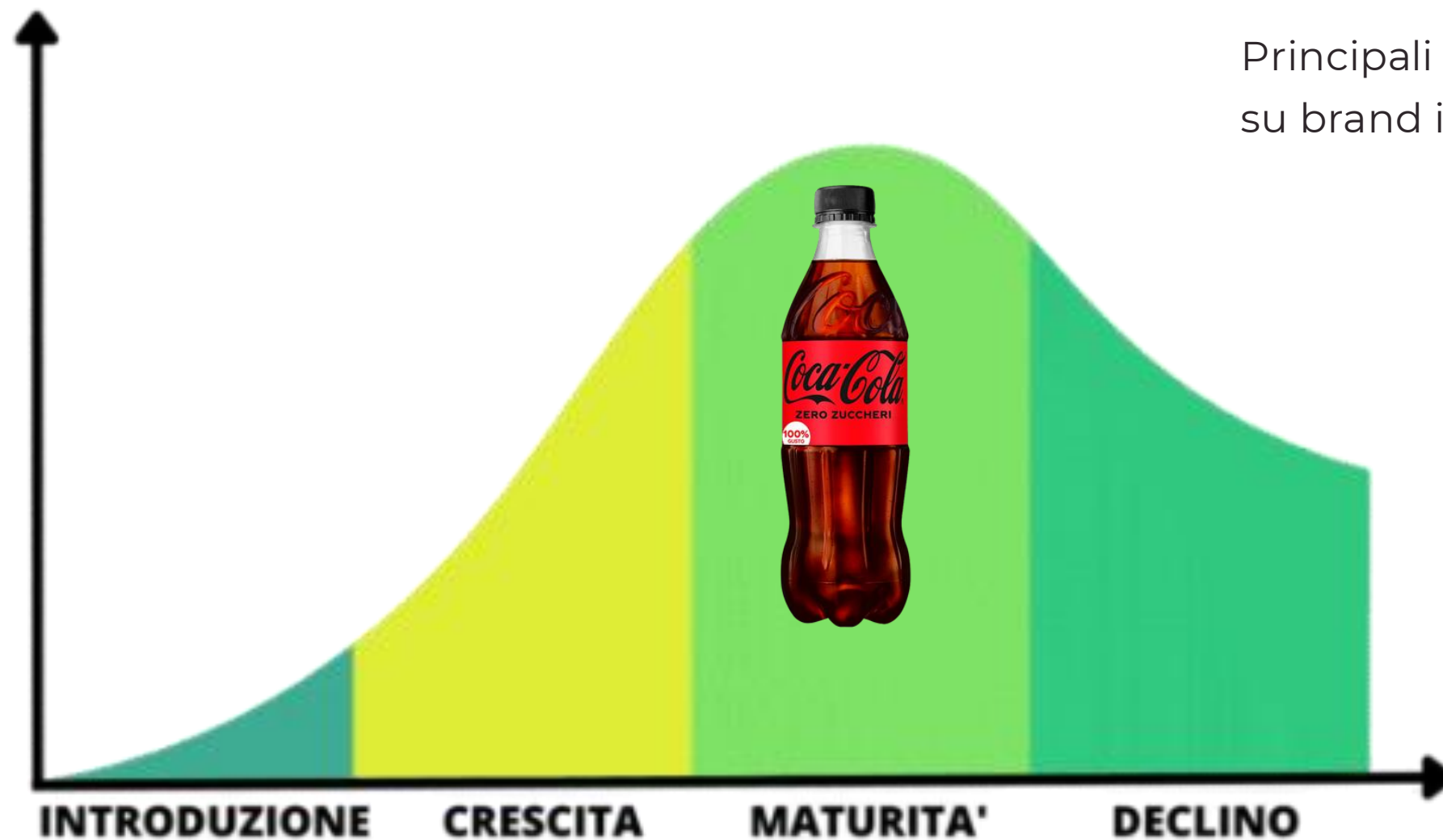
3. Fase di maturità (mercato saturo, grandi brand consolidati)

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.

