

Strumenti di analisi e valutazione dell'ambiente e delle proprie risorse

Analisi del settore e dello spazio competitivo

UNITE

LEARNING OBJECTIVES

- ▶ Utilizzare il modello delle *cinque forze competitive di Porter* per analizzare il settore
- ▶ Analizzare il settore e le sue forze: riconoscere i "nuovi entranti" e distinguere le minacce di "prodotti sostitutivi"
- ▶ Riconoscere i "complementors"
- ▶ Determinare il *grado di attrattività di un settore*
- ▶ Adottare gli opportuni approcci strategici in base al *ciclo di vita del settore* e in base all'*analisi comparativa della struttura del settore*
- ▶ Adottare le mappe dei raggruppamenti *strategici per l'analisi del posizionamento*
- ▶ Saper riconoscere e valutare *minacce e opportunità* nel settore e nel mercato.

Porter's Competitive Forces Model



SOURCE: <https://blog.mbabasecamp.com/porters-competitive-forces-analysis-a-primer/> Accessed on June 2015

La pressione competitiva: le 5 forze



L'intensità della concorrenza fra le imprese

le manovre sui prezzi

le battaglie pubblicitarie

il lancio di nuovi prodotti

il perfezionamento del livello di servizio e delle garanzie ai clienti

reazioni tese a fronteggiare le sue mosse competitive le imprese hanno rapporti di reciproca dipendenza.

Le minacce di nuove entrate

- ***Economie di scala***
- ***Differenziazione di prodotto*** il lancio di nuovi prodotti
- ***Fabbisogno di capitali***
- ***I costi di riconversione***
- ***Accesso ai canali di distribuzione***
- ***Svantaggi di costo indipendenti dal volume di produzione***
- ***Politica pubblica***

La concorrenza dei prodotti sostitutivi

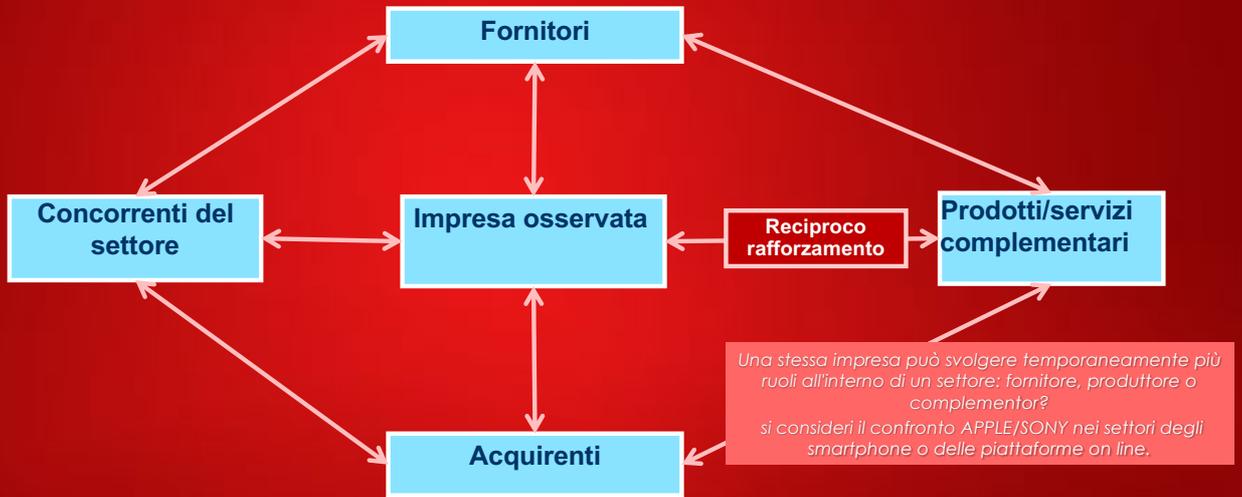
- limitano i potenziali profitti di un settore, ponendo un limite ai prezzi che le imprese possono stabilire
- in prospettiva possono migliorare il loro rapporto prezzo-qualità nei confronti del prodotto del settore
- **in prospettiva possono determinare la scomparsa di prodotti/servizi o di interi settori**
- riconoscere le minacce di sostituzione nelle preferenze di clienti e consumatori finali
- quelli che provengono da settori che consentono larghi profitti.

Il potere contrattuale degli acquirenti

premono per:

- diminuzioni di prezzo,
- migliore qualità del prodotto e del livello di servizio,
- mettono le imprese fornitrici l'una contro l'altra, con risvolti negativi sui saggi di profitto

Co-opetition, by Adam Brandenburger and Barry Nalebuff, Doubleday 1996: Il "value net" model prevede l'introduzione dei "complementors" e del valore aggiunto



IL SETTORE INDUSTRIALE

Un insieme di produttori



LE AREE DI AFFARI

SETTORE INDUSTRIALE



Sono individuate da una combinazione di:



rispetto alle quali un'azienda deve operare in modo sostanzialmente univoco per essere competitiva

IL CICLO DI VITA DEL SETTORE



Caratteristiche del settore

	Domanda	Tecnologia	Prodotti	Prod.ne e distrib.ne	Concorrenza	FCS
Introduzione	Acquirenti con redditi elevati	Assenza di standard	Qualità bassa; design variabile	Cicli corti Canali specializzati	Poche imprese	Innovazione Supporto Immagine
Sviluppo	Rapida penetrazione	Eliminazione di alcune tecnologie	Miglioramento design e qualità	Competizione nella distrib.ne	Nuove entrate/Fusioni/Fallimenti	Progettazione per larga scala Marchi forti
Maturità	Mercato di massa/acquisti ripetuti	Elevata diffusione del know how;	La standard.ne limita la diff.ne	sovrapproduzione	Ristrutt.ne Aumento concorr. prezzi	Efficienza Innovazione processo Selezione clienti
Declino	Consumatori molto informati		Minore diff.ne	Ritorno ai canali specializzati	Conflitti sul prezzo - Uscite	Riduzione costi Razionalizz.ne

49

Strategic group maps

È utile considerare il grado in cui le organizzazioni differiscono le une dalle altre in relazione ad alcune caratteristiche:

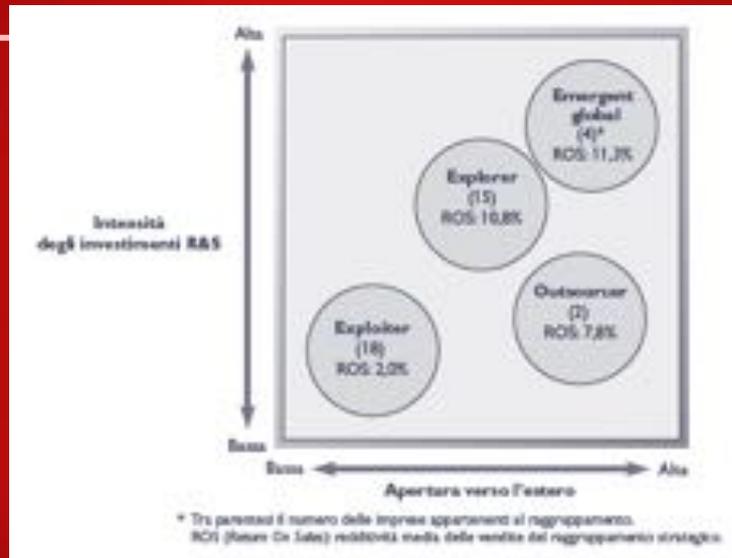
Ambiti di attività

- Ampiezza della gamma dei prodotti e dei servizi
- Ampiezza dei mercati geografici coperti
- Numero dei segmenti di mercato serviti
- Canali di distribuzione utilizzati

Impieghi delle risorse

- Dimensione aziendale
- Numero dei marchi
- Investimenti in marketing (es. spese di pubblicità, dimensioni della forza di vendita)
- Grado di integrazione verticale
- Qualità dei prodotti e dei servizi
- Leadership tecnologica (ruolo di leader o di follower)

Raggruppamenti strategici nel settore farmaceutico in India.



Fonte: nostra elaborazione da R. Chittoor e S. Ray, "Internationalisation path in Indian pharmaceutical firms: a strategic group analysis", *Journal of International Management*, vol. 13 (2009), pp. 338-55.

Prof. Manuel De Nicola - mdenicola@unife.it

Alcuni criteri per la segmentazione del mercato.

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

Prof. Manuel De Nicola - mdenicola@unife.it

**Strategic canvas per le imprese
della componentistica meccanica.**

► Figura 3.8: blue oceans o red oceans?