

 **DIPARTIMENTO DI SCIENZE DELLA COMUNICAZIONE**

Anno Accademico  
2023/2024

**PROF. ANTONIO PRENCIPE**

*Ricercatore in Economia Aziendale  
Abilitato Professore Ordinario in Economia Aziendale  
Docente di Entrepreneurship e Strategia aziendale  
Università degli Studi di Teramo*

1

---

---

---

---

---

---

---

---

**GLI STRUMENTI DELL'ANALISI STRATEGICA:  
L'ANALISI DI SETTORE**

**(CAP 3)**

**UNIT II - SLIDE**

2

---

---

---

---

---

---

---

---

**ANALISI DI SETTORE  
(PUNTO FOCALE DELL'ANALISI  
DELL'AMBIENTE ESTERNO)**

L'analisi settoriale è rilevante sia a livello di strategia di gruppo che a livello di strategia di business

**Strategia di gruppo:**  
decide in quali settori un'impresa dovrebbe operare  
distribuisce le risorse aziendali fra i diversi settori

**Strategia di business:** è orientata al vantaggio competitivo  
analisi dei bisogni e delle preferenze dei clienti  
analisi dei modi in cui le imprese competono per soddisfarli  
**Individuazione dei fattori critici di successo**

3

---

---

---

---

---

---

---

---

**DALL'AMBIENTE IMPRENDITORIALE AL SETTORE DELL'IMPRESA**

L'ambiente (esterno) dell'impresa è costituito da tutte quelle variabili esterne che ne influenzano le decisioni e i risultati

4

---

---

---

---

---

---

---

**L'AMBIENTE (ESTERNO) DELL'IMPRESA È COSTITUITO DA TUTTE QUELLE VARIABILI ESTERNE CHE NE INFLUENZANO LE DECISIONI E I RISULTATI**

- Per definire il settore dell'impresa facciamo alcune ipotesi:
  - a. Per generare profitto l'impresa deve creare valore per i clienti → Capire i clienti
  - b. È necessario acquistare beni e servizi dai fornitori → Analizzare i fornitori
  - c. La capacità di generare profitti dipende dall'intensità di concorrenza → Comprendere il gioco competitivo

5

---

---

---

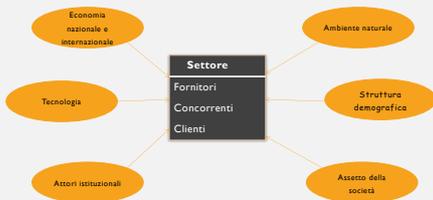
---

---

---

---

**AMBIENTE IN CUI OPERA L'IMPRESA**



6

---

---

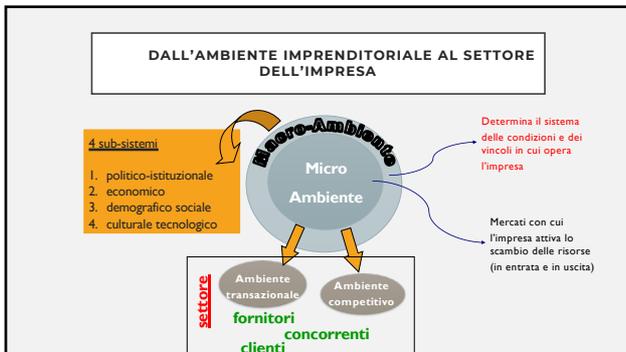
---

---

---

---

---



7

---

---

---

---

---

---

---

---

**PARADIGMA STRUTTURA - CONDOTTA - PERFORMANCE**

Secondo gli studiosi di economia industriale la struttura del settore determina il comportamento competitivo delle imprese e, di conseguenza, le performances reddituali delle stesse

8

---

---

---

---

---

---

---

---

**VARIABILI STRUTTURALI DEL SETTORE**

	Concorrenza perfetta	Oligopolio	Duopolio	Monopolio
Livello di concentrazione	Molte imprese	Alcune imprese	Due imprese	Una impresa
Barriere in entrata e uscita	Nessuna barriera	Barriere significative		Barriere forti
Differenziazione di prodotto	Prodotto omogeneo	Potenziale per la differenziazione del prodotto		
Informazione	Inform. perfetta	Asimmetrie informative		

9

---

---

---

---

---

---

---

---

**ANALISI ATTRATTIVITÀ DEL SETTORE**

- Se l'obiettivo dell'impresa è fare profitti cercheremo di capire quanti profitti potremmo generare in un dato settore attraverso i dati sulla redditività

Quali fattori determinano la redditività di settore?

a. Struttura del settore

- Monopolio
- Oligopolio
- Concorrenza perfetta

- Concentrazione
- Barriere entrata/uscita
- Differenziazione di prodotto
- informazione

---

---

---

---

---

---

---

---

10

**FATTORI CHE DETERMINANO LA REDDITIVITÀ DEL SETTORE**

I profitti realizzati dalle imprese di un settore sono determinati da tre fattori:

- valore che i clienti attribuiscono al prodotto/servizio (*prezzi di vendita*)
- intensità della concorrenza (*prezzi di vendita*)
- potere contrattuale relativo (*prezzi di acquisto e di vendita*)

La redditività del settore dipende dalla sua struttura, ovvero dall'ambito competitivo dell'impresa

---

---

---

---

---

---

---

---

11

**ANALISI ATTRATTIVITA' DEL SETTORE**

1) Concorrenza prodotti sostitutivi

- la presenza di prodotti sostitutivi comporta

↓                      ↓

Spostamento preferenze      Sensibilità al prezzo

- Andremo ad analizzare:

- Propensione alla sostituzione
- Prezzi e prestazione prodotto concorrenti

---

---

---

---

---

---

---

---

12

**ANALISI ATTRATTIVITA' DEL SETTORE**

2) Minaccia di nuovi entranti

- Se la redditività è alta il settore attrae nuovi competitors con la conseguente riduzione del profitto



Occorre erigere barriere all'ingresso

13

---

---

---

---

---

---

---

---

**ANALISI ATTRATTIVITA' DEL SETTORE**

- Principali barriere:

a. <u>Fabbisogno di capitale</u>		Un fabbisogno elevato scoraggia l'ingresso di nuovi competitors
b. <u>Economia di scala</u>		Si ottengono risparmi di costo solo con investimenti adeguati al fabbisogno
c. <u>Vantaggi assoluti di costo</u>		Dovuti al fatto di essere entrati per primi nel settore

14

---

---

---

---

---

---

---

---

**ANALISI ATTRATTIVITA' DEL SETTORE**

- Principali barriere:

d. <u>Barriere istituzionali</u>		
e. <u>Differenziazione di prodotto</u>		I nuovi entranti dovranno investire in pubblicità e promozioni per accrescere la loro popolarità
f. <u>Accesso ai canali distributivi</u>		Diffidenza verso nuovi prodotti
f. <u>ritorsioni</u>		Consistenti in pubblicità e prezzi più aggressivi o in conflitti legali

15

---

---

---

---

---

---

---

---

**ANALISI ATTRATTIVITA' DEL SETTORE**

3) Concorrenti del settore

- Tanto maggiore è il livello di concorrenza di un settore tanto più difficile sarà fissare i prezzi liberamente

↓

In situazioni di monopolio o oligopolio i tassi di redditività sono solitamente più elevati

16

---

---

---

---

---

---

---

---

**ANALISI ATTRATTIVITA' DEL SETTORE**

- Natura e intensità di concorrenza sono determinate da:

a. Concentrazione → Una maggiore concentrazione implica una minore intensità di concorrenza, quindi maggiori profitti ed una più alta redditività

b. Diversità tra competitors → L'assenza di guerre di prezzi è facilitata dalla somiglianza tra imprese in termini di:

- Obiettivi
- Strategie
- costi

17

---

---

---

---

---

---

---

---

**ANALISI ATTRATTIVITA' DEL SETTORE**

c. Differenziazione di prodotto → I mercati delle commodity sono più soggetti a guerre di prezzo, quindi la redditività è più bassa

→ Là dove la differenziazione è più marcata la domanda è meno sensibile al prezzo, quindi la redditività è più alta

d. Capacità in eccesso e barriere all'uscita → Domanda in declino e eccesso di investimenti portano ad una sovra-capacità produttiva che riduce il livello di redditività

18

---

---

---

---

---

---

---

---

**ANALISI ATTRATTIVITA' DEL SETTORE**

**4) Potere contrattuale degli acquirenti**

- Il potere economico degli acquirenti dipende da:
  - a. Sensibilità al prezzo
    - Differenziazione prodotto
    - Intensità
    - Concorrenza
    - Importanza del prodotto in sé
  - b. Potere contrattuale
    - Dimensione e concentrazione acquirenti
    - Asimmetrie informative
    - Capacità di integrazione verticale

---

---

---

---

---

---

---

---

19

**ANALISI ATTRATTIVITA' DEL SETTORE**

**5) Potere contrattuale dei fornitori**

- se le forniture sono delle commodities è più probabile che si inneschino guerre di prezzi che riducono il profitto e il potere contrattuale dei fornitori



Per accrescere la propria capacità di contrattare i fornitori potranno:

- Costituire cartelli in difesa dei propri interessi ( es OPEC)
- Integrarsi verticalmente nei settori dei clienti

---

---

---

---

---

---

---

---

20

**LE CARATTERISTICHE ECONOMICHE DEL SETTORE**

- Dimensione del mercato e tasso di crescita
- Numero di concorrenti
- Ampiezza della concorrenza
- Numero di acquirenti
- Rapporto domanda/offerta
- Grado di differenziazione del prodotto
- Innovazione del prodotto
- Ritmo del cambiamento tecnologico
- Integrazione verticale
- Economie di scala
- Effetti della curva di esperienza

---

---

---

---

---

---

---

---

21

### I FATTORI DI CAMBIAMENTO

- Nuove funzioni e applicazioni di internet
- Globalizzazione dei mercati
- Cambiamenti nelle tipologie di acquirenti e nelle funzioni d'uso del prodotto
- Crescente preferenza verso prodotti differenziati/standardizzati
- Innovazione del prodotto
- Innovazioni tecnologiche
- Innovazioni di marketing
- Ingresso/uscita di grosse imprese
- Cambiamento di costo
- Cambiamenti normativi

22

---

---

---

---

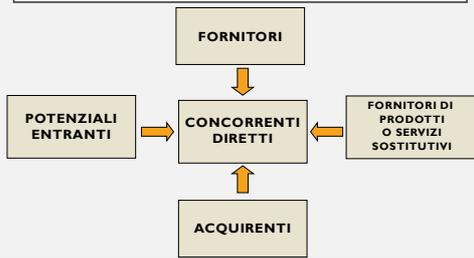
---

---

---

---

### IL MODELLO DELLE 5 FORZE DI PORTER (O DELLA CONCORRENZA ALLARGATA)



23

---

---

---

---

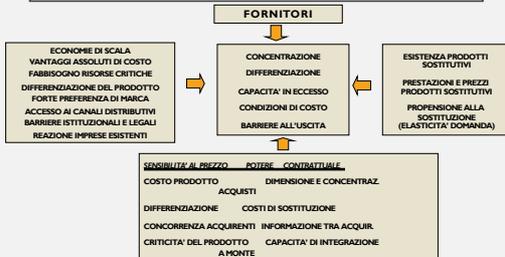
---

---

---

---

### FATTORI STRUTTURALI DELLA CONCORRENZA E DELLA REDDITIVITÀ I FATTORI DI CAMBIAMENTO



24

---

---

---

---

---

---

---

---



25

---

---

---

---

---

---

---

---

**DEFINIRE IL "SETTORE"**

- **Settore:** insieme di imprese che riforniscono un mercato (*approccio economico*)
- **Settore** come pluralità di mercati (*approccio ricorrente*)

26

---

---

---

---

---

---

---

---

**L'INDIVIDUAZIONE DEL "MERCATO"**

- Sostituzione della domanda
- Sostituzione dell'offerta

**Il mercato può essere inteso come una serie di cerchi concentrici**

27

---

---

---

---

---

---

---

---

**DEFINIZIONE DI SETTORE E MERCATO**

Analisi di settore → analisi delle 5 forze ha per oggetto la redditività del settore come risultante della concorrenza in due mercati:

- mercati dei prodotti
- mercati degli input

Il settore viene individuato come un'area di attività relativamente ampia, mentre i mercati sono riferiti a prodotti specifici

Es: nel settore dell'imballaggio competono ben distinti mercati di prodotto → contenitori di vetro, lattine d'acciaio, scatole di cartone etc..

28

---

---

---

---

---

---

---

---



29

---

---

---

---

---

---

---

---



30

---

---

---

---

---

---

---

---

LE FASI DELL'ANALISI DI SETTORE		
FASE	SOTTOFASE	CRITICITA'
INDIVIDUAZIONE DEGLI ELEMENTI STRUTTURALI DEL SETTORE	Individuare gli attori principali (produttori, clienti, fornitori, produttori di beni o servizi sostituiti)	Individuazione dei confini del settore
	Esaminare, per ciascun gruppo, le caratteristiche principali in termini di concorrenza e potere contrattuale	
INDIVIDUAZIONE DELLE TENDENZE EMERGENTI E PREVISIONI DI REDDITIVITA'	Verificare la correlazione esistente tra la struttura attuale del settore e gli attuali livelli di concorrenza e redditività	Difficoltà di prevedere gli scenari futuri e le conseguenze in termini di concorrenza e redditività
	Individuare le tendenze strutturali emergenti	
	Comprendere in che modo le tendenze in atto incidano sugli elementi strutturali e sui futuri livelli di concorrenza e redditività	
DEFINIZIONE DELLE STRATEGIE	Identificare le caratteristiche strutturali del settore che generano una riduzione dei livelli di redditività	Bilanciamento tra opportunità e minacce esterne e punti di forza e di debolezza interni
	Identificare le opportunità da cogliere	
	Definizione delle strategie	

31

---

---

---

---

---

---

---

---



32

---

---

---

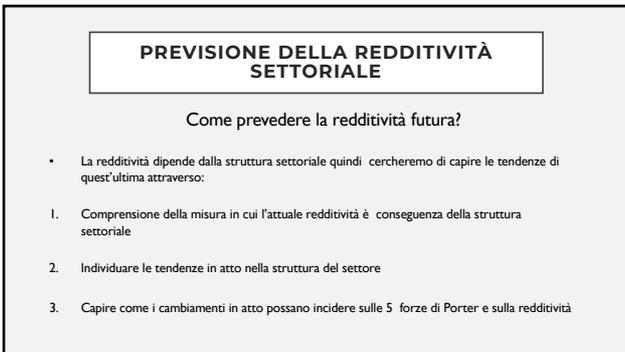
---

---

---

---

---



33

---

---

---

---

---

---

---

---

**PREVISIONE DELLA REDDITIVITÀ SETTORIALE**

Come modificare la struttura del settore?

1. Individuare le caratteristiche strutturali che incidono negativamente sulla redditività
2. Capire quali tra le caratteristiche individuate possono essere modificate

} Obiettivo: ridurre la pressione competitiva

---

---

---

---

---

---

---

---

34

**INDIVIDUAZIONE DEI FATTORI CRITICI DI SUCCESSO**

- Premessa: come la redditività viene ripartita all'interno del settore tra le imprese dipende dal conseguimento di un vantaggio competitivo

↓

Individueremo le fonti di tale vantaggio: **i fattori critici di successo**

↙

Definizione: fattori, presenti in un dato contesto di mercato, dai quali dipende il successo e la sopravvivenza dell'impresa

---

---

---

---

---

---

---

---

35

**INDIVIDUAZIONE DEI FATTORI CRITICI DI SUCCESSO**

- Per capire dove si può generare un vantaggio competitivo dovremo porci due domande:

1. Chi sono e cosa vogliono i nostri clienti?
2. Cosa deve fare l'impresa per sopravvivere alla concorrenza?

↓

Dovremo capire:

- Quali fattori determinano la concorrenza
- Quali sono le principali dimensioni competitive
- Come raggiungere una dimensione competitiva superiore

---

---

---

---

---

---

---

---

36

**I FATTORI CRITICI DI SUCCESSO**

- Fattori legati alla tecnologia
- Fattori legati alla produzione
- Fattori legati alla distribuzione
- Fattori legati al marketing
- Fattori di altro genere

---

---

---

---

---

---

---

---

37

**I FATTORI CRITICI DI SUCCESSO**

FATTORI LEGATI ALLA TECNOLOGIA
Abità in una determinata tecnologia o tecnica di ricerca scientifica
Comprovate capacità di miglioramento continuo dei processi di produzione
FATTORI LEGATI ALLA PRODUZIONE
Capacità di sfruttare le economie di scala e di esperienza
Esperienza nel controllo qualità
Disponibilità di ingenti immobilizzazioni
Facile accesso alla manodopera specializzata
Elevata produttività della manodopera
Design e progettazione del prodotto, capacità di innovazione del prodotto
Capacità di personalizzare i prodotti

---

---

---

---

---

---

---

---

38

**I FATTORI CRITICI DI SUCCESSO**

FATTORI LEGATI ALLA DISTRIBUZIONE
Rete di distributori capillare
Capacità di vendita diretta tramite punti di vendita al dettaglio di proprietà e internet
Capacità di assicurarsi spazi espositivi favorevoli all'interno dei punti vendita al dettaglio
Ubicazione strategica

---

---

---

---

---

---

---

---

39

I FATTORI CRITICI DI SUCCESSO	
<b>FATTORI LEGATI AL MARKETING</b>	
Ampiezza e profondità della gamma	
Notorietà e buona reputazione della marca	
Assistenza tecnica rapida e accurata	
Assistenza clienti personalizzata e ispirata alla cortesia	
Accurata evasione degli ordini di acquisto (no errori o ritardi)	
Comunicazione efficace	
<b>FATTORI DI ALTRO GENERE</b>	
Capacità di raggiungere livelli di efficienza in tutte le aree (< costi)	
Servizi accessori	
Disponibilità finanziarie	
Tutela mediante brevetti o concessioni	

40

---

---

---

---

---

---

---

---

INDIVIDUAZIONE DEI FATTORI CRITICI DI SUCCESSO			
Esempio			
	Cosa vogliono i clienti?	Come sopravvivere alla concorrenza?	Fattori critici di successo
Abbigliamento alla moda	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Ampia varietà di preferenze</li> <li>*Scarsa elasticità al prezzo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Intensa concorrenza</li> <li>*La differenziazione consente il premium price</li> <li>*Imitazione rapida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Velocità di risposta ai cambiamenti, stile, qualità, reputazione</li> <li>*differenziazione ed efficienza</li> <li>*Produzione in paesi a basso costo di manodopera</li> </ul>

41

---

---

---

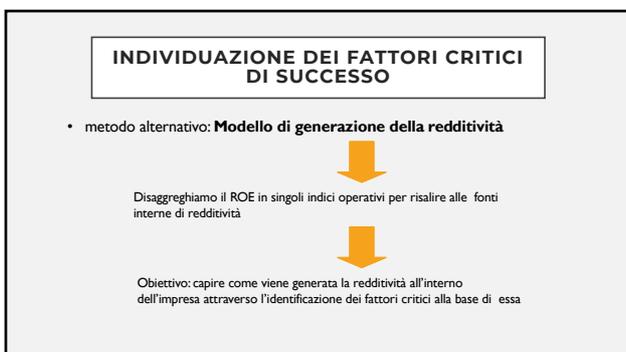
---

---

---

---

---



42

---

---

---

---

---

---

---

---

**PER CONCLUDERE**

- Lo schema delle 5 forze di Porter collega la struttura di un settore all'intensità di concorrenza e al suo livello di redditività
- Lo schema delle 5 forze ci consente inoltre di prevedere la redditività futura di un settore e di valutare come un'impresa possa influenzare la struttura al fine di migliorarne la redditività
- Anche se ogni settore è unico nelle sue caratteristiche concorrenza e redditività sono il risultato delle influenze sistemiche della struttura

---

---

---

---

---

---

---