



UNITE

DIPARTIMENTO DI  
SCIENZE DELLA  
COMUNICAZIONE

Anno Accademico  
2024/2025

**PROF. ANTONIO PRENCIPE**

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

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

(CAP 3)

UNIT II - SLIDE

## **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**

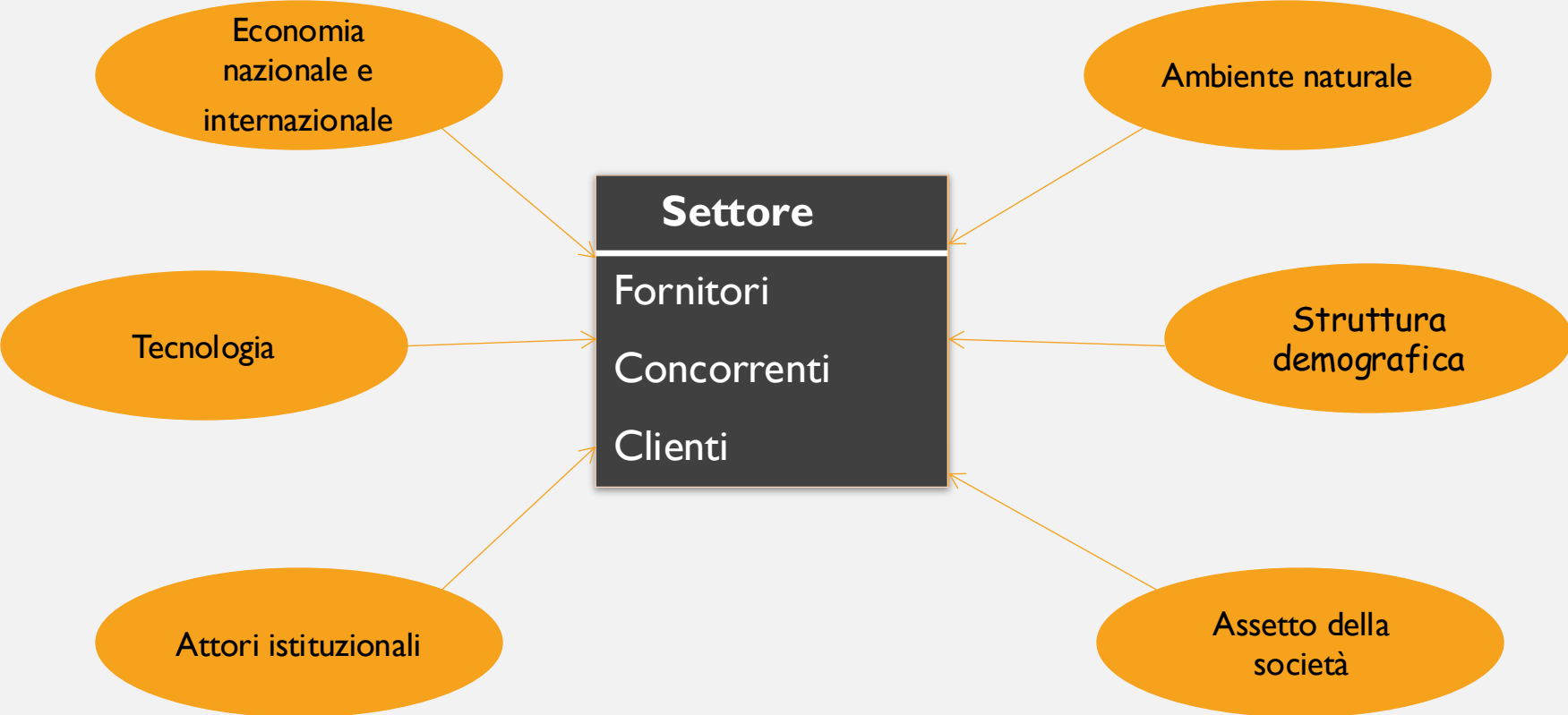
## **DALL'AMBIENTE IMPRENDITORIALE AL SETTORE DELL'IMPRESA**

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

**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

# AMBIENTE IN CUI OPERA L'IMPRESA



## **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

# 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		



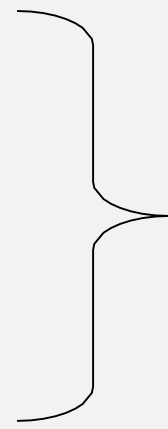
# ANALISI ATTRATTIVITÀ DEL SETTORE

- 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

## 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

# ANALISI ATTRATTIVITA' DEL SETTORE

## I) 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

# 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

# ANALISI ATTRATTIVITA' DEL SETTORE

- Principali barriere:

a. Fabbisogno di capitale



Un fabbisogno elevato scoraggia l'ingresso di nuovi competitors

b. Economie di scala



Si ottengono risparmi di costo solo con investimenti adeguati al fabbisogno

c. Vantaggi assoluti di costo



Dovuti al fatto di essere entrati per primi nel settore

# ANALISI ATTRATTIVITA' DEL SETTORE

- Principali barriere:

d. Barriere istituzionali

e. Differenziazione di prodotto



I nuovi entranti dovranno investire in pubblicità e promozioni per accrescere la loro popolarità

f. Accesso ai canali distributivi



Diffidenza verso nuovi prodotti

f. ritorsioni



Consistenti in pubblicità e prezzi più aggressivi o in conflitti legali

# 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

# 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



# 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

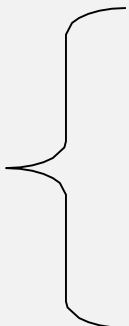
Domanda in declino e eccesso di investimenti portano ad una sovra-capacità produttiva che riduce il livello di redditività

# ANALISI ATTRATTIVITA' DEL SETTORE

## 4) Potere contrattuale degli acquirenti

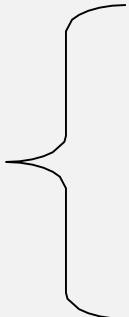
- Il potere economico degli acquirenti dipende da:

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

# ANALISI ATTRATTIVITA' DEL SETTORE

## 5) Potere contrattuale dei fornitori

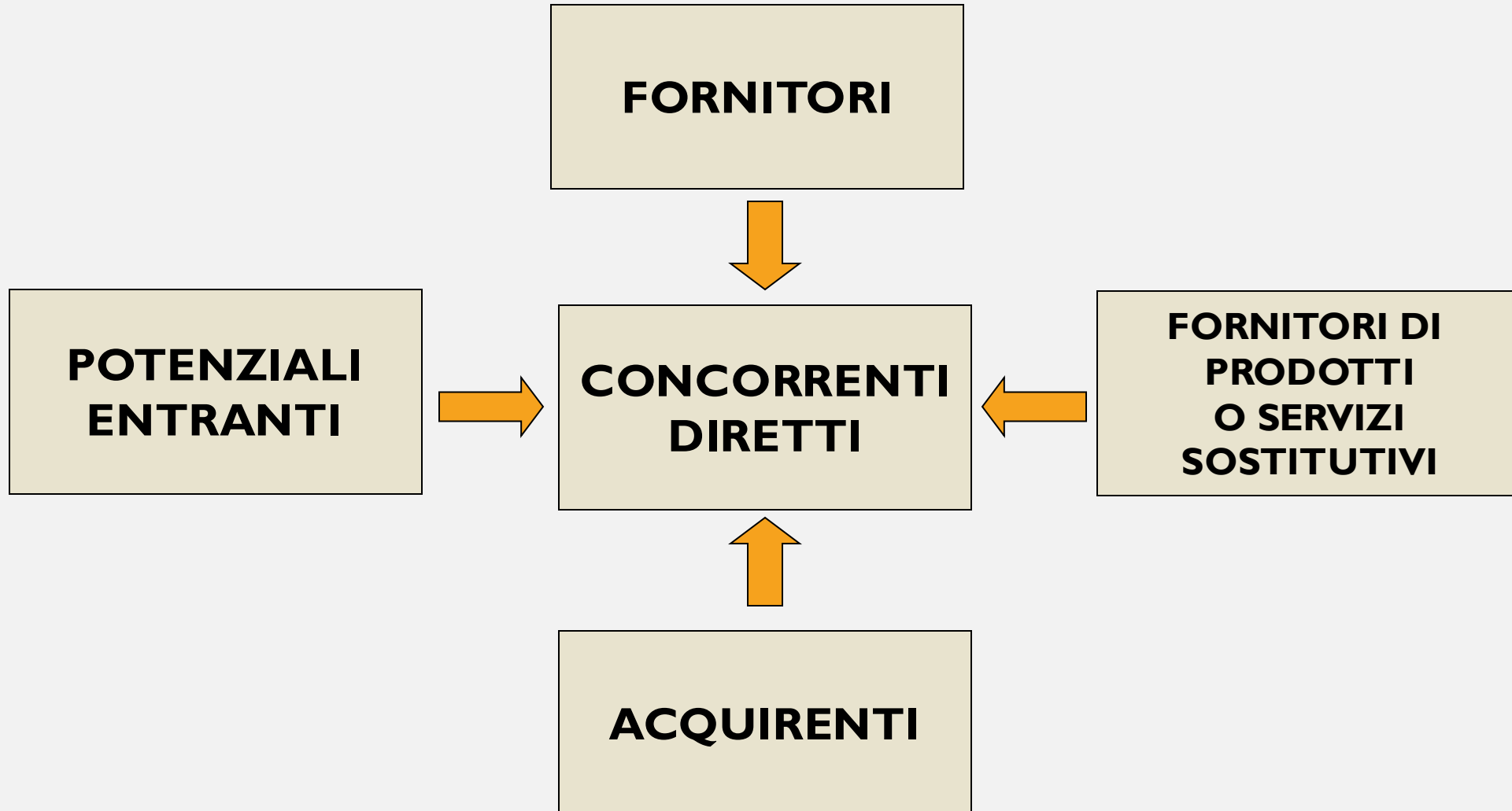
- se le forniture sono delle commodities è più probabile che si inneschino guerre di prezzi che riducono il profitto e il potere contrattuale dei fornitori



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

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



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

**FORNITORI**



**ECONOMIE DI SCALA**  
**VANTAGGI ASSOLUTI DI COSTO**  
**FABBISOGNO RISORSE CRITICHE**  
**DIFFERENZIAZIONE DEL PRODOTTO**  
**FORTE PREFERENZA DI MARCA**  
**ACCESSO AI CANALI DISTRIBUTIVI**  
**BARRIERE ISTITUZIONALI E LEGALI**  
**REAZIONE IMPRESE ESISTENTI**



**CONCENTRAZIONE**  
**DIFFERENZIAZIONE**  
**CAPACITA' IN ECCESSO**  
**CONDIZIONI DI COSTO**  
**BARRIERE ALL'USCITA**



**ESISTENZA PRODOTTI SOSTITUTIVI**  
**PRESTAZIONI E PREZZI PRODOTTI SOSTITUTIVI**  
**PROPENSIONE ALLA SOSTITUZIONE (ELASTICITA' DOMANDA)**



***SENSIBILITA' AL PREZZO***    ***POTERE CONTRATTUALE***  
**COSTO PRODOTTO**    **DIMENSIONE E CONCENTRAZ.**  
**ACQUISTI**  
**DIFFERENZIAZIONE**    **COSTI DI SOSTITUZIONE**  
**CONCORRENZA ACQUIRENTI**    **INFORMAZIONE TRA ACQUIR.**  
**CRITICITA' DEL PRODOTTO A MONTE**    **CAPACITA' DI INTEGRAZIONE**

# LA RICERCA DEL VANTAGGIO COMPETITIVO

## ANALISI DELLA DOMANDA

Chi sono i nostri clienti?  
Cosa vogliono?

## ANALISI DELLA CONCORRENZA

Quali fattori determinano  
la concorrenza?

Quali sono le principali  
dimensioni competitive?

Qual è l'intensità della concorrenza?

Come si raggiunge una dimensione  
competitiva superiore?

**FATTORI CRITICI  
DI SUCCESSO**

**REDDITIVITÀ  
AZIENDALE**

**REDDITIVITÀ  
DELLE VENDITE**

**ROTAZIONE  
CAPITALE**



# LE FASI DELL'ANALISI DI SETTORE

FASE	SOTTOFASI	CRITICITA'
INDIVIDUAZIONE DEGLI ELEMENTI STRUTTURALI DEL SETTORE	Individuare gli attori principali (produttori, clienti, fornitori, produttori di beni o servizi sostitutivi)	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 incideranno 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	

# PREVISIONE DELLA REDDITIVITÀ SETTORIALE

- Premessa: utilizzeremo l'analisi settoriale per:



Prevedere la redditività futura  
del settore



Formulare strategie volte a  
modificare l'attuale struttura  
del settore



# 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**

# 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

# 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

# I FATTORI CRITICI DI SUCCESSO

## FATTORI LEGATI ALLA TECNOLOGIA

Abilità 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

# 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

# I FATTORI CRITICI DI SUCCESSO

## FATTORI LEGATI AL MARKETING

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

## FATTORI DI ALTRO GENERE

Capacità di raggiungere livelli di efficienza in tutte le aree (< costi)

Servizi accessori

Disponibilità finanziarie

Tutela mediante brevetti o concessioni

# 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>

## 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