



DIPARTIMENTO DI  
SCIENZE DELLA  
COMUNICAZIONE

Anno  
Accademico  
2024/2025

PROF. ANTONIO PRENCIPE

*Ricercatore in Economia Aziendale  
Abilitato 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

---

---

---

---

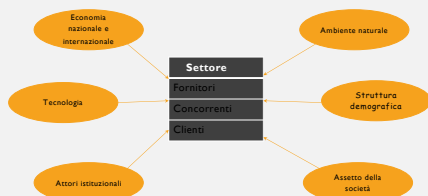
---

---

---

---

**AMBIENTE IN CUI OPERA L'IMPRESA**



---

---

---

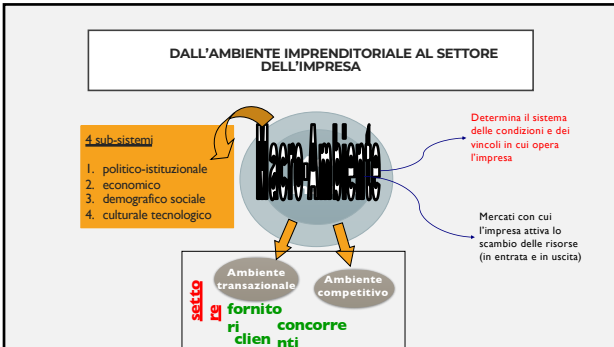
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

**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

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

---

---

---

---

---

---

---

---

**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
- d. 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
- La 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

---

---

---

---

---

---

---

---

## 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

---

---

---

---

---

---

---

---

### 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

---

---

---

---

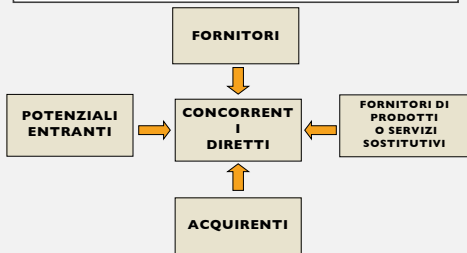
---

---

---

---

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




---

---

---

---

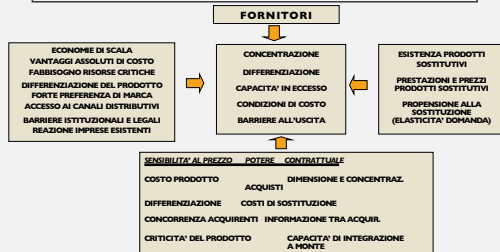
---

---

---

---

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




---

---

---

---

---

---

---

---






---

---

---

---

---

---

---

---

**DEFINIRE IL "SETTORE"**

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

---

---

---

---

---

---

---

---

**L'INDIVIDUAZIONE DEL "MERCATO"**

- Sostituzione della domanda
- Sostituzione dell'offerta

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

---

---

---

---

---

---

---

---

## 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..

---

---

---

---

---

---

---

---

## 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

---

---

---

---

---

---

---

---

## IDENTIFICAZIONE DEI FATTORI CRITICI DI SUCCESSO

Presupposti del successo

Cosa vogliono i clienti?

Analisi della domanda

Chi sono i nostri clienti?  
Che cosa vogliono?

Come affrontare la concorrenza?

Analisi della concorrenza

Quali fattori determinano la concorrenza?  
Quali sono le dimensioni competitive?  
Qual è l'intensità della concorrenza?  
Come si raggiunge una posizione competitiva superiore?

Fattori critici di successo

---

---

---

---

---

---

---

---

## 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 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 interne
	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

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## PREVISIONE DELLA REDDITIVITÀ SETTORIALE

Come prevedere la redditività futura?

- La redditività dipende dalla struttura settoriale quindi cercheremo di capire le tendenze di quest'ultima attraverso:
  1. Comprensione della misura in cui l'attuale redditività è conseguenza della struttura settoriale
  1. Individuare le tendenze in atto nella struttura del settore
  1. Capire come i cambiamenti in atto possano incidere sulle 5 forze di Porter e sulla redditività

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### PREVISIONE DELLA REDDITIVITÀ SETTORIALE

Come modificare la struttura del settore?

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

Obiettivo: ridurre la pressione competitiva

---

---

---

---

---

---

---

---

### 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



Individeremo 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:

- I. Chi sono e cosa vogliono i nostri clienti?
- I. 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**

<b>FATTORI LEGATI ALLA TECNOLOGIA</b>
Abilità in una determinata tecnologia o tecnica di ricerca scientifica
Comprovate capacità di miglioramento continuo dei processi di produzione
<b>FATTORI LEGATI ALLA PRODUZIONE</b>
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**

<b>FATTORI LEGATI ALLA DISTRIBUZIONE</b>
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>

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### INDIVIDUAZIONE DEI FATTORI CRITICI DI SUCCESSO

- metodo alternativo: **Modello di generazione della redditività**



Disaggregiamo il ROE in singoli indici operativi per risalire alle fonti interne di redditività



Obiettivo: capire come viene generata la redditività all'interno dell'impresa attraverso l'identificazione dei fattori critici alla base di essa

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**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

---

---

---

---

---

---

---