 **DIPARTIMENTO DI SCIENZE DELLA COMUNICAZIONE**

Anno **Accademico** 2025/2026

PROF. ANTONIO PRENCIPE

*Professore Associato 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

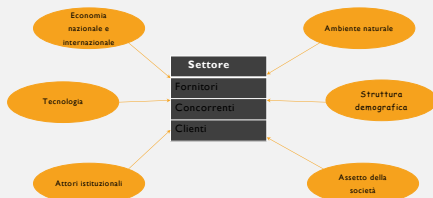
4

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

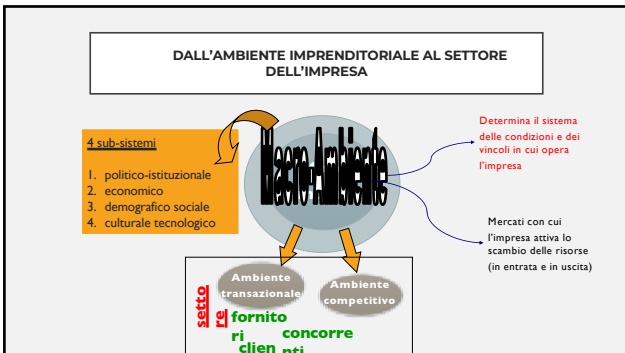
- Per definire il settore dell'impresa facciamo alcune ipotesi:
 - a. Per generare profitto l'impresa deve creare valore per i clienti → Capire i clienti
 - b. È necessario acquistare beni e servizi dai fornitori → Analizzare i fornitori
 - c. La capacità di generare profitti dipende dall'intensità di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

14

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
 - g. Ritorsioni  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

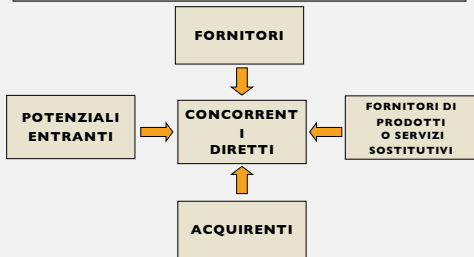
21

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

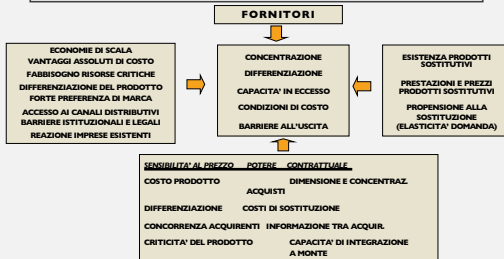
22

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

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

29

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

30

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 interni
	Identificare le opportunità da cogliere Definizione delle strategie	

31



32

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:
 - I. Comprensione della misura in cui l'attuale redditività è conseguenza della struttura settoriale
 - I. Individuare le tendenze in atto nella struttura del settore
 - I. Capire come i cambiamenti in atto possano incidere sulle 5 forze di Porter e sulla redditività

33

PREVISIONE DELLA REDDITIVITÀ SETTORIALE

Come modificare la struttura del settore?

1. Individuare le caratteristiche strutturali che incidono negativamente sulla redditività
1. 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?
1. 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
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

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

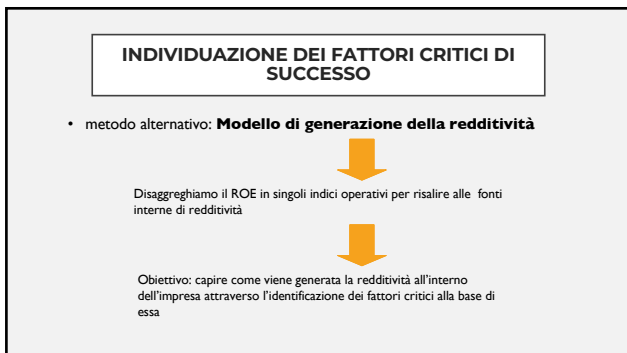
39

I FATTORI CRITICI DI SUCCESSO	
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	

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"> *Ampia varietà di preferenze *Scarsa elasticità al prezzo 	<ul style="list-style-type: none"> *Intensa concorrenza *La differenziazione consente il premium price *Imitazione rapida 	<ul style="list-style-type: none"> *Velocità di risposta ai cambiamenti, stile, qualità, reputazione *differenziazione ed efficienza *Produzione in paesi a basso costo di manodopera

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
