

CORSO DI LAUREA  
MAGISTRALE IN DIRITTO,  
ECONOMIA E STRATEGIA  
D'IMPRESA

**Pianificazione  
Aziendale**

**16 e 20 Aprile  
2026**

# Analisi di Settore

Prof Guido Ortolani

---

# LE TENDENZE DI SETTORE

+300.134.00

+280.456.00

+250.765.00

+220.182.00

+200.500.00

+170.004.00

+150.901.00

+130.084.00



# L'IMPORTANZA DELL'ANALISI DELLE TENDENZE SETTORIALI

## **Perché analizzare le tendenze di settore?**

Comprendere l'evoluzione del proprio settore è essenziale per:

- Ridefinire il posizionamento strategico dell'impresa;
- Anticipare rischi e cogliere opportunità emergenti;
- Valutare l'attrattività del settore nel medio-lungo periodo.

## **Approccio metodologico:**

- Analisi dei dati storici e previsionali (fonti: ISTAT, Eurostat, Unioncamere, Cerved);
- Confronto tra tasso di crescita settoriale e tasso di crescita del PIL.

# **STIMARE LA CRESCITA E LA REDDITIVITÀ SETTORIALE**

## **Come valutare l'espansione di un settore:**

- Analisi dei bilanci delle imprese leader tramite banche dati (AIDA, Orbis, Cerved);
- Stima delle dimensioni di mercato (valore, volume, segmentazione);
- Benchmarking con mercati adiacenti o internazionali.

## **Focus su indicatori chiave:**

- ROE e ROA medi del settore
- EBITDA margin
- Tasso di natalità/mortalità delle imprese

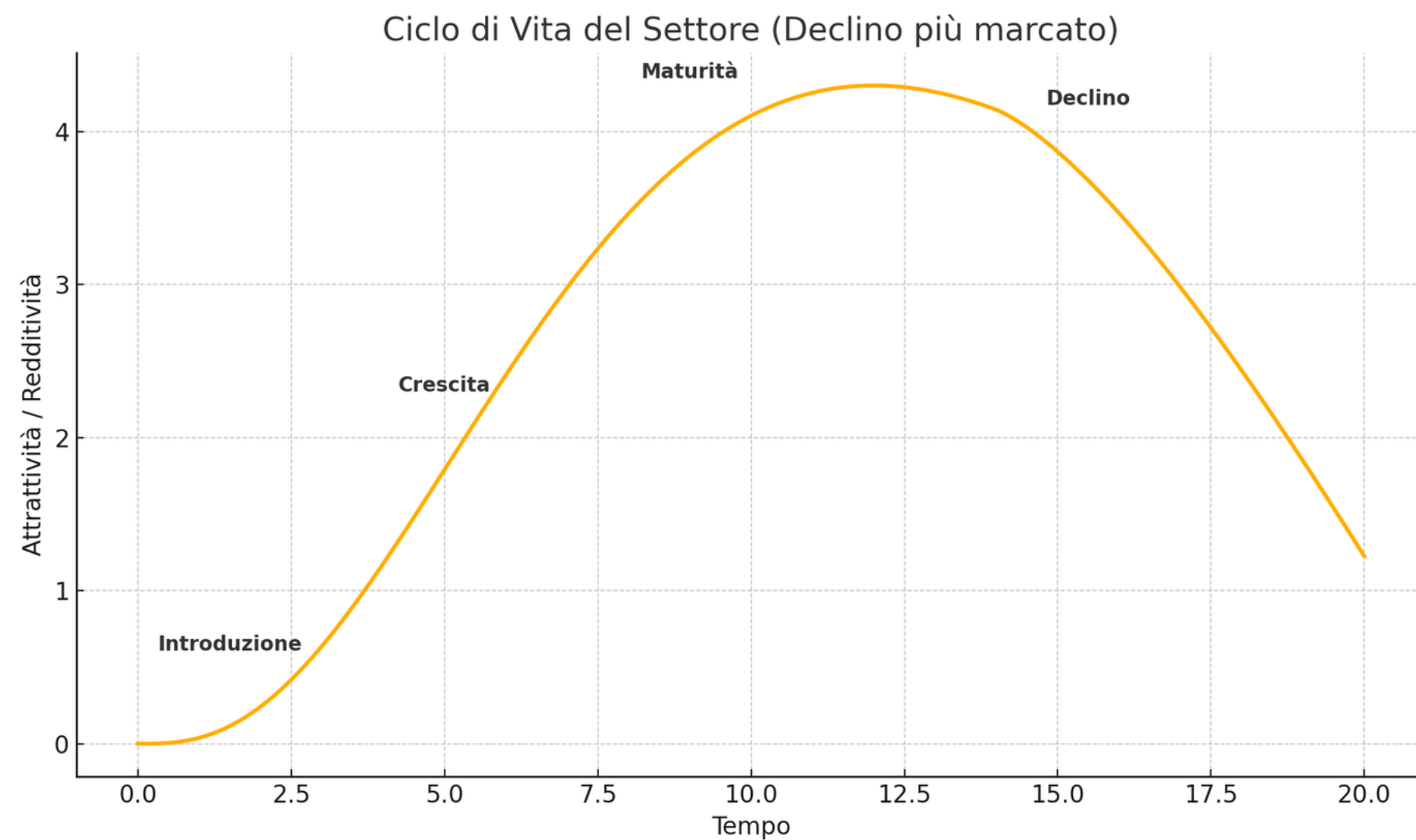
# VARIABILI STRUTTURALI DEL SETTORE

## **Dimensioni da considerare in un'analisi settoriale completa:**

- Barriere all'ingresso: regolamentazione, capitale, know-how;
- Grado di concentrazione: indice Herfindahl-Hirschman (HHI);
- Livello di maturità: curva di ciclo di vita (introduction, growth, maturity, decline);
- Economia di scala e learning curve;
- Tipologia di clientela e fidelizzazione.

# Le fasi del ciclo di vita settoriale

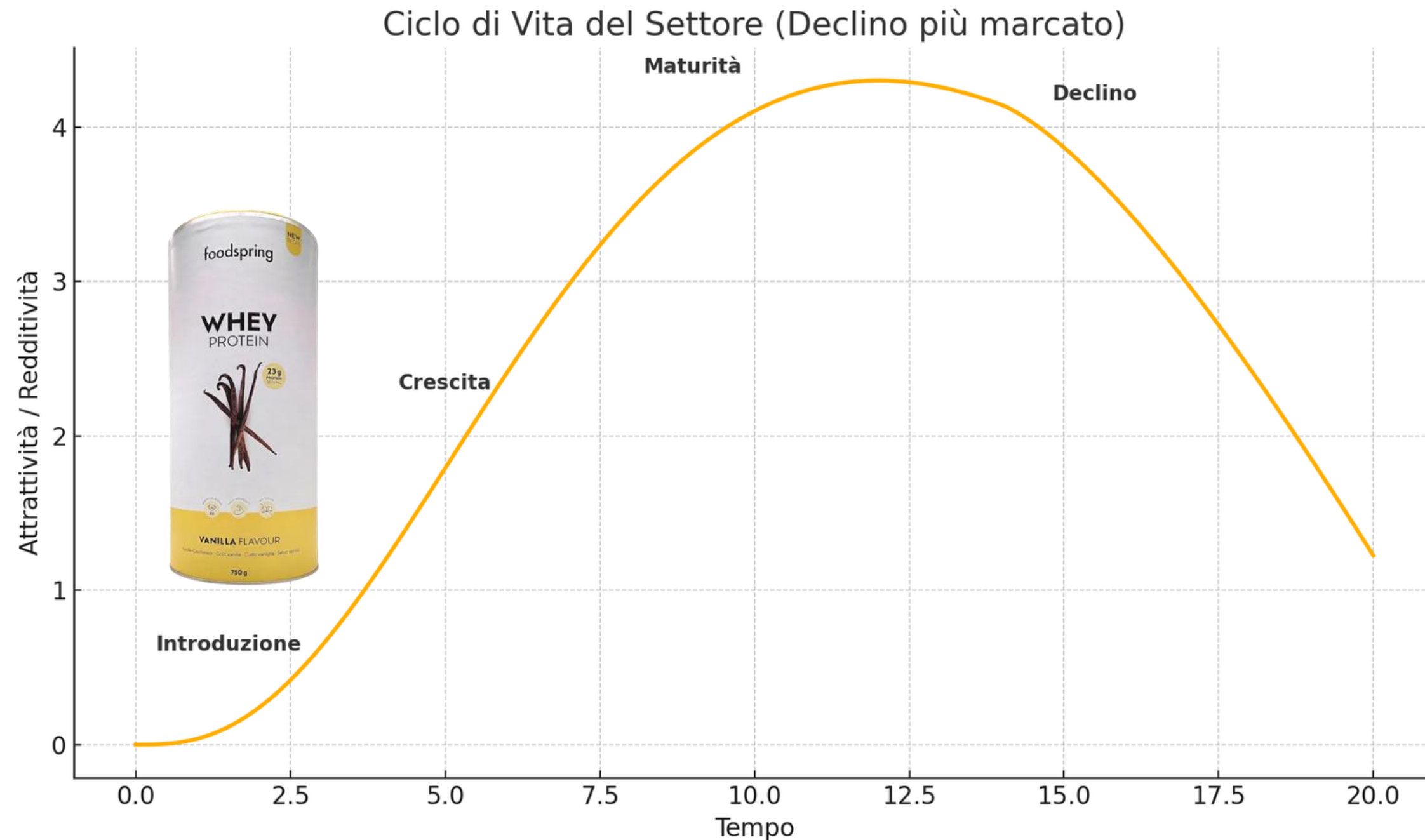
1. Introduzione – Innovazione, alta incertezza, margini negativi
2. Crescita – Aumento domanda, ingresso di nuovi player
3. Maturità – Stabilità, massima efficienza operativa
4. Declino/Recessione – Domanda in calo, consolidamento



## 1) Introduzione: Caratteristiche: novità sul mercato, basso volume di vendita, forte innovazione.

- Bevande funzionali (con collagene, probiotici, nootropi)
  - Waterdrop, Vitamin Well Care, Swisse Beauty Collagene Drink
- Energy drink naturali o bio (Yogi Tea Energy, Maté Fuzion, Karma Kombucha Energy)
- Bevande proteiche vegetali ready-to-drink (Huel RTD (online), Foodspring Protein Drink, ProUp di Mila)

Distribuzione limitata (online, negozi bio), consumatori early adopters.



# ESEMPI. BEVANDE

## 2. Fase di crescita (consumi in aumento, differenziazione in atto)

Caratteristiche: forte aumento di domanda, ingresso nuovi marchi, espansione retail.

Esempi

- Acqua aromatizzata e funzionale
  - San Benedetto Skincare, Levissima+, Acqua Vitasnella
- Bevande vegetali (soia, avena, mandorla, cocco)
  - Alpro, Valsoia, Isola Bio, Bjorg
- Succhi 100% frutta bio o detox
  - Yoga Bio, Skipper Zuegg 100%, Succhi Baule Volante

Ampia presenza nella GDO (supermercati), target attento alla salute.



# Esempi. Bevande

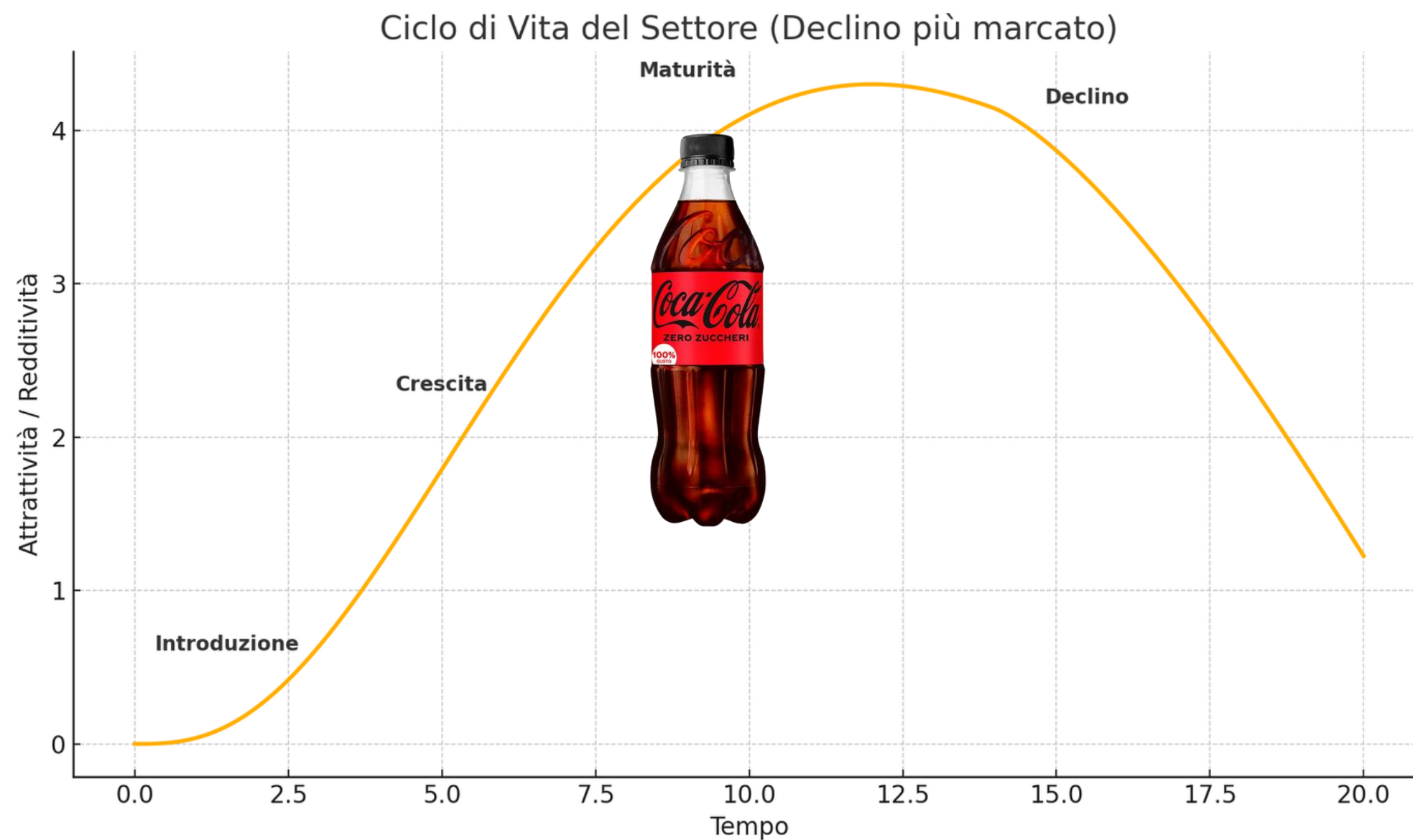
## 3. Fase di maturità (mercato saturo, grandi brand consolidati)

Caratteristiche: crescita stabile o nulla, competizione sul prezzo e sul brand.

Esempi:

- Soft drink tradizionali
  - Coca-Cola, Pepsi, Fanta, Sprite, Chinò Neri
- Tè freddi industriali
  - Estathé Ferrero, Lipton Ice Tea, San Benedetto The
- Succhi di frutta classici
  - Yoga, Derby Blue, Santal, Skipper

Principali aspetti Presenza capillare, pubblicità massiva, concorrenza basata su brand identity.



# ESEMPI. BEVANDE

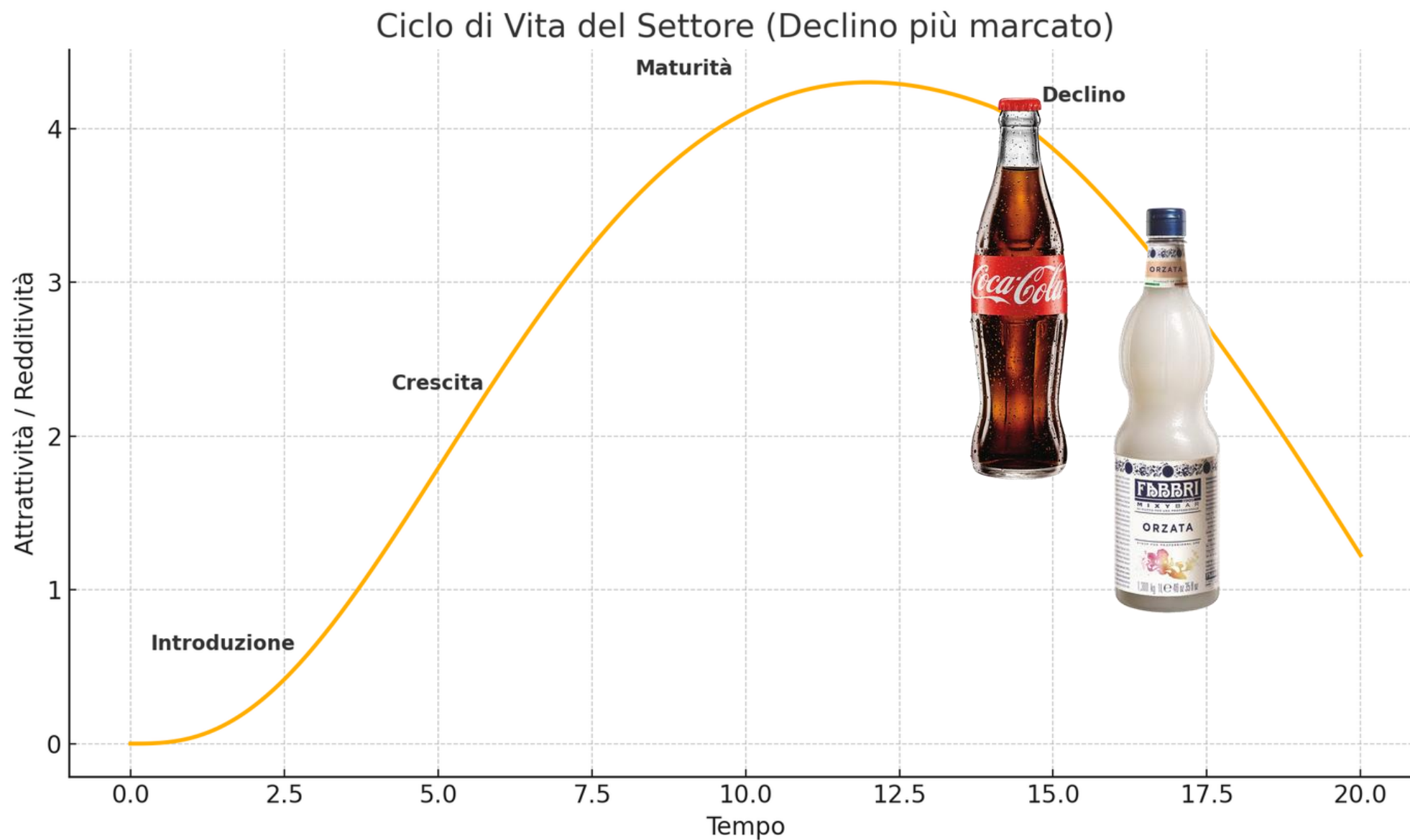
## 4. Fase di declino/recessione (calo della domanda, sostituzione da alternative)

Caratteristiche: domanda in calo per motivi salutistici, abbandono dei formati tradizionali.

Esempi:

- Soft drink zuccherati classici (versioni normali)
  - Coca-Cola classica, Fanta normale, Pepsi regular
- Succhi e nettari zuccherati in brick economici
  - Succhi discount, linee a marchio privato basic
- Sciroppi per bibite o granite
  - Fabbri Sciroppi, Cedrata in sciroppo, Orzata tradizionale

Consumo in diminuzione, sostituiti da opzioni più salutari o funzionali.



# COS'È L'ANALISI SWOT

## Strumento Diagnostico

Identifica fattori interni ed esterni che influenzano le performance aziendali.

## Supporto Decisionale

Fornisce una base solida per formulare strategie competitive coerenti.

## Visione Completa

Permette di valutare l'azienda nel suo contesto competitivo.



# LA SWOT NELLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA



## **Analisi Situazionale**

La SWOT si inserisce come sintesi tra dati interni e analisi ambientale.



## **Piano di Marketing**

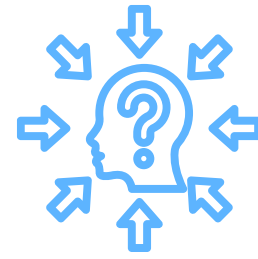
Costituisce la fase iniziale per definire le linee guida strategiche.



## **Segmentazione - Targeting - Posizionamento**

Fornisce la base per implementare il processo STP.

# La Matrice SWOT



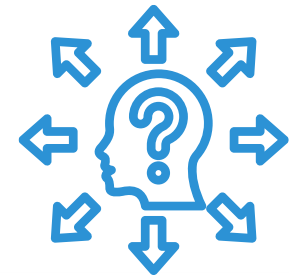
## Fattori Interni

**Positivi**

Strengths (S)

**Negativi**

Weaknesses (W)



## Fattori Esterni

Opportunities (O)

Threats (T)

Forze e debolezze rappresentano risorse e capacità interne. Opportunità e minacce riflettono i cambiamenti nell'ambiente esterno.



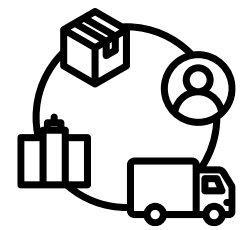


# STRENGTHS: PUNTI DI FORZA



## Reputazione del Brand

L'immagine positiva percepita dai consumatori genera fiducia e lealtà.



## Canali di Distribuzione

Una rete distributiva efficiente garantisce vantaggi competitivi sostanziali.



## Tecnologie Proprietarie

Innovazioni esclusive che differenziano l'offerta sul mercato.



## Team Competente

Personale qualificato capace di trasformare idee in realtà operative.

# Weaknesses: Punti di Debolezza



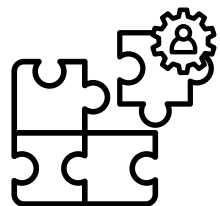
## Risorse Economiche Limitate

Budget insufficiente per sostenere iniziative strategiche importanti.



## Scarsa Notorietà del Brand

Bassa consapevolezza del marchio nel mercato di riferimento.



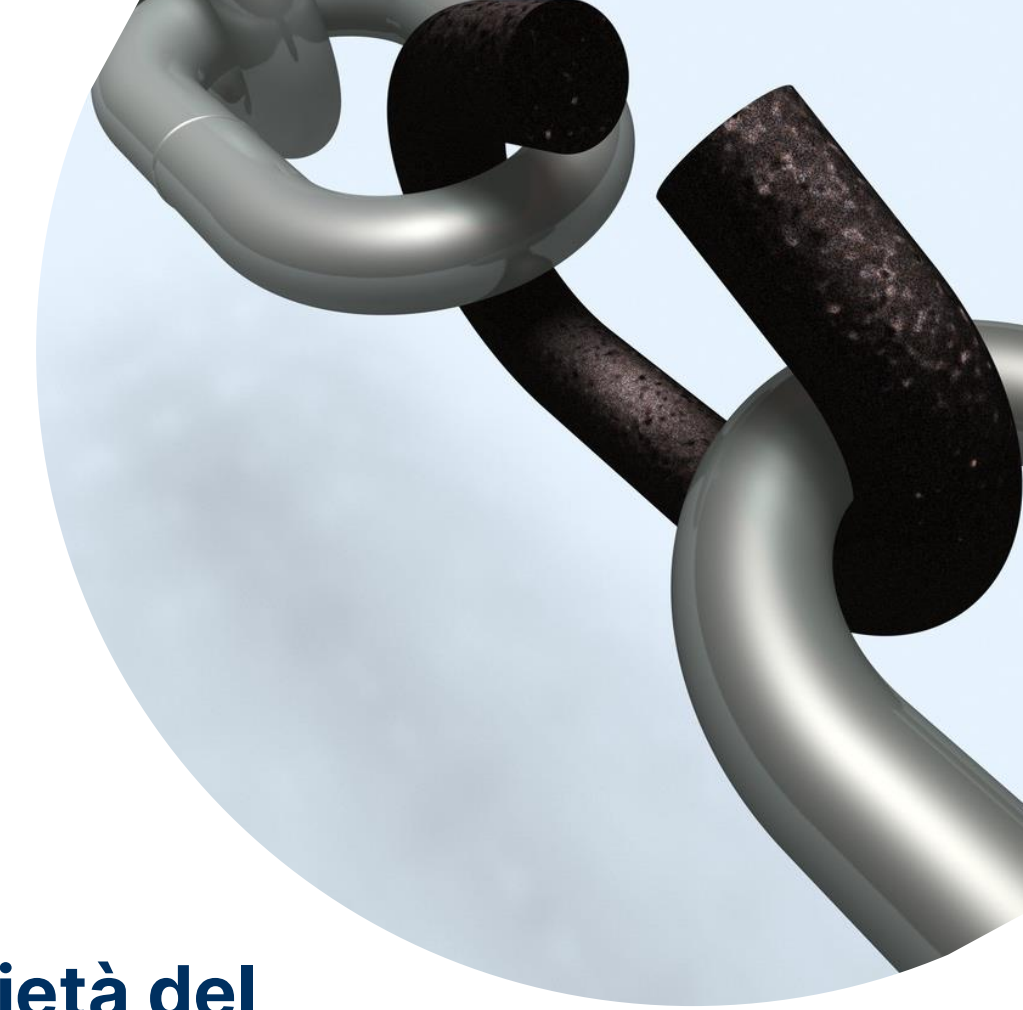
## Gap Tecnologico

Infrastrutture tecnologiche obsolete rispetto ai competitor.



## Bassa Produttività

Inefficienze nei processi che rallentano la capacità produttiva.

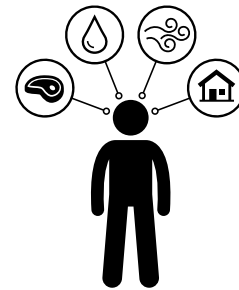


# OPPORTUNITIES: OPPORTUNITÀ



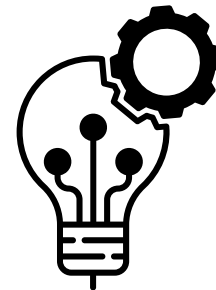
## Nuovi Mercati

Espansione in aree geografiche emergenti con potenziale di crescita.



## Cambiamenti nei Bisogni

Evoluzione delle preferenze dei consumatori verso nuovi prodotti.



## Innovazioni Tecnologiche

Adozione di tecnologie emergenti per migliorare prodotti e processi.



## Modifiche Legislative

Normative favorevoli che creano nuove possibilità di business.



# THREATS: MINACCE



## Nuovi Entranti nel Mercato

Competitor emergenti che modificano l'equilibrio competitivo.

---



## Aumento dei Costi

Incremento dei prezzi delle materie prime e della produzione.

---



## Instabilità Politica/Economica

Incertezze macroeconomiche che influenzano le decisioni d'acquisto.

---



## Cambiamenti nei Gusti

Evoluzione rapida delle preferenze dei consumatori.



# Dalla SWOT alla Strategia: TOWS

Forze (S)

Debolezze (W)

**Opportunità (O)**

**Strategia SO** - Sfrutta punti di forza per cogliere opportunità

**Strategia WO** - Colma debolezze per cogliere opportunità

**Minacce (T)**

**Strategia ST** - Usa le forze per difendersi dalle minacce

**Strategia WT** - Minimizza rischi e correggi debolezze

Una buona strategia nasce dall'allineamento efficace tra risorse interne e contesto competitivo esterno.

# 🍏 iPhone

**S**

## **PUNTI DI FORZA**

- Brand forte e riconosciuto globalmente
- Qualità percepita elevata
- Innovazione e design distintivo
- Ecosistema integrato (iOS, Mac, servizi)

**W**

## **DEBOLEZZE**

- Prezzi elevati e percezione di "lusso"
- Dipendenza significativa da iPhone nelle entrate

**O**

## **OPPORTUNITÀ**

- Espansione in mercati emergenti (India, Brasile, Cina)
- Crescita della domanda smartphone fascia media
- Maggior attenzione dei consumatori al rapporto qualità/prezzo

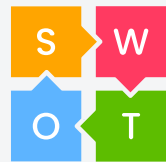
**T**

## **MINACCE**

- Forte concorrenza Android (Samsung, Xiaomi, Huawei)
- Rallentamento economico globale
- Problemi nelle catene di approvvigionamento



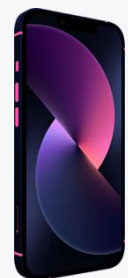
## STRATEGIA WO (WEAKNESS-OPPORTUNITY)



Apple riconosce la debolezza legata al prezzo troppo alto dei propri prodotti, che limita l'accessibilità



Identifica l'opportunità data dalla domanda crescente per smartphone di qualità nella fascia media.



Apple introduce l'iPhone SE (prima versione nel 2016, successive nel 2020 e 2022):

- Prezzo competitivo rispetto ad altri modelli Apple
- Qualità e garanzia dell'esperienza iOS
- Rivolto ai mercati emergenti e nuovi segmenti di consumatori (giovani e budget-conscious)





## RISULTATI RAGGIUNTI CON L'IPHONE SE



### Market share

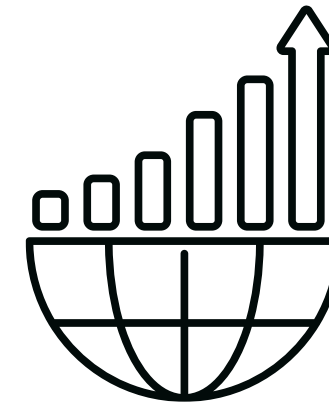
Incremento significativo delle vendite globali

- Aumento quota di mercato in segmenti medio-bassi



### Posizionamento

- Miglioramento generale della percezione del rapporto qualità/prezzo del brand



### Nuovi mercati

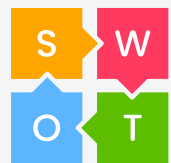
- Espansione significativa in India, Brasile, Sud-est asiatico



### Loyalty

- Aumento della fidelizzazione di nuovi utenti che accedono all'ecosistema Apple

# STRATEGIA WO (WEAKNESS-OPPORTUNITY)



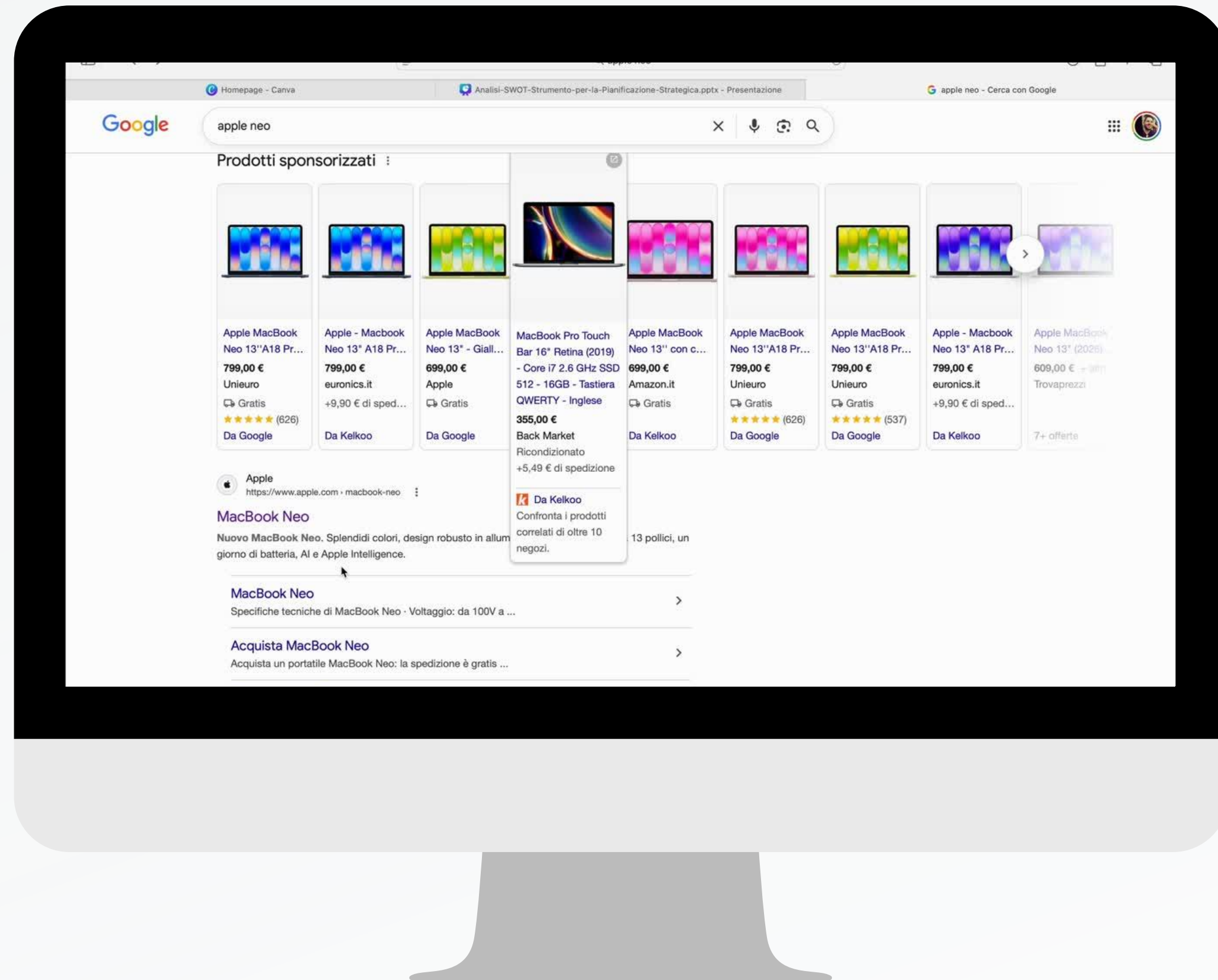
Apple riconosce la debolezza legata al prezzo troppo alto dei propri prodotti, che limita l'accessibilità



Identifica l'opportunità data dalla domanda crescente di notebook in fascia media

2026							MARCH						
SUN	MON	TUE	WED	THU	FRI	SAT							
1	2	3	4	5	6	7							
8	9	10	11	12	13	14							
15	16	17	18	19	20	21							
22	23	24	25	26	27	28							
29	30	31											

4 marzo 2026 è stato presentato ufficialmente MacBook NEO

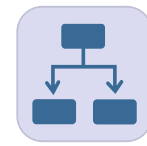




# Segmentazione di Mercato

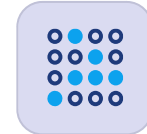
Strategie per identificare e raggiungere i clienti ideali

# Definizione



## **Processo di suddivisione**

Gruppi omogenei con bisogni simili



## **Mercato eterogeneo**

Diventa insieme di segmenti gestibili



## **Base strategica**

Fondamento per marketing mirato



# Importanza Strategica



## Soddisfazione cliente

Risposta precisa a bisogni specifici

## Efficienza marketing

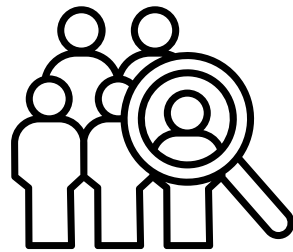
Riduzione sprechi, maggiore redditività

## Vantaggio competitivo

Differenziazione dalla concorrenza

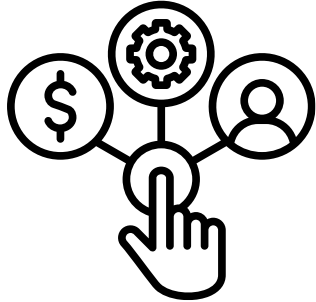


# Obiettivi Principali



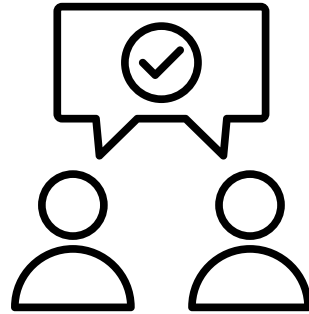
## Identificazione gruppi

Riconoscere cluster con esigenze comuni



## Allocazione risorse

Investimenti mirati sui segmenti più redditizi



## Comunicazione efficace

Messaggi personalizzati per ogni segmento

**VS**



## Vantaggio competitivo

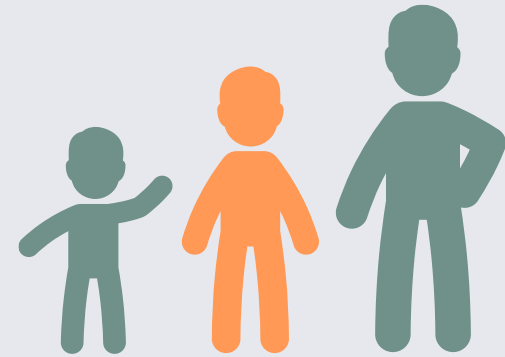
Specializzazione in nicchie specifiche

# Criteri di segmentazione



## Geografici

Paese, regione, densità abitativa



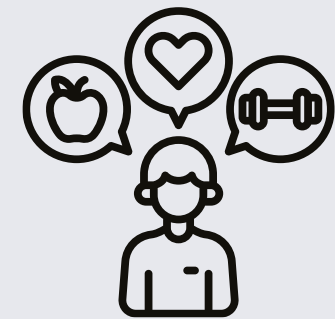
## Socio-Demografici

Età, genere, reddito, istruzione



## Comportamentali

Benefici, frequenza acquisto, fedeltà



## Psicografici

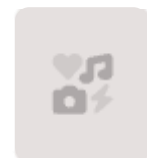
Stile di vita, valori, interessi

# SEGMENTAZIONE GEOGRAFICA



## Paese

Differenze culturali e normative



## Regione/Città

Preferenze locali specifiche



## Clima

Influenza comportamenti d'acquisto



## Densità abitativa

Urbano vs rurale



# Esempio: McDonald's (nel 2012)

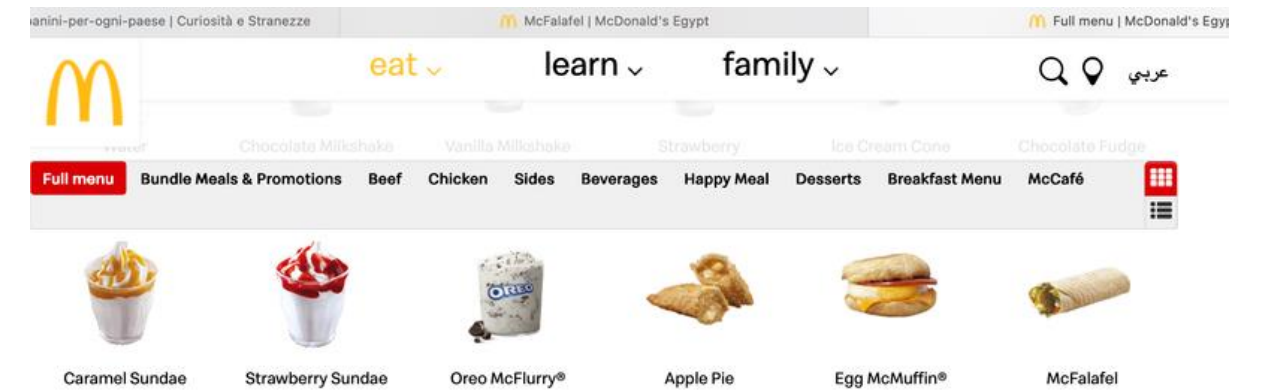
## Studio mercato locale

Analisi preferenze culturali



## Adattamento prodotti

Menu specifici per paese



## Implementazione

Es. Linea **McVeggie** in India



## Risultato

Successo in mercati diversi



# Segmentazione socio-Demografica



## Età

Gen Z, Millennials, Boomer

---



## Genere

Preferenze specifiche

---



## Reddito

Capacità di spesa

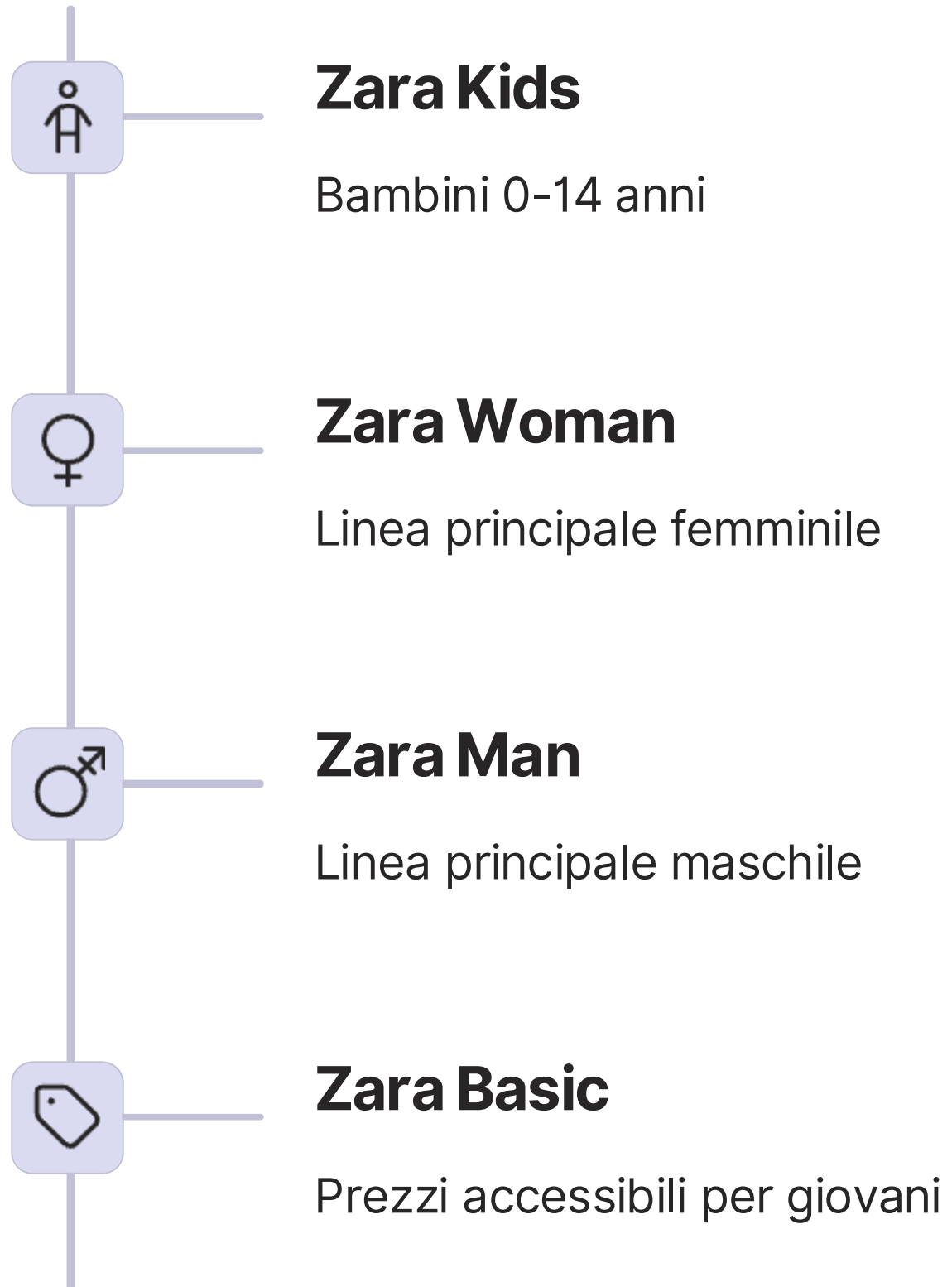
---



## Istruzione/Professione

Influenza decisioni d'acquisto

# Esempio: ZARA



# Segmentazione Psicografica

## Stile di vita

Attività quotidiane e interessi

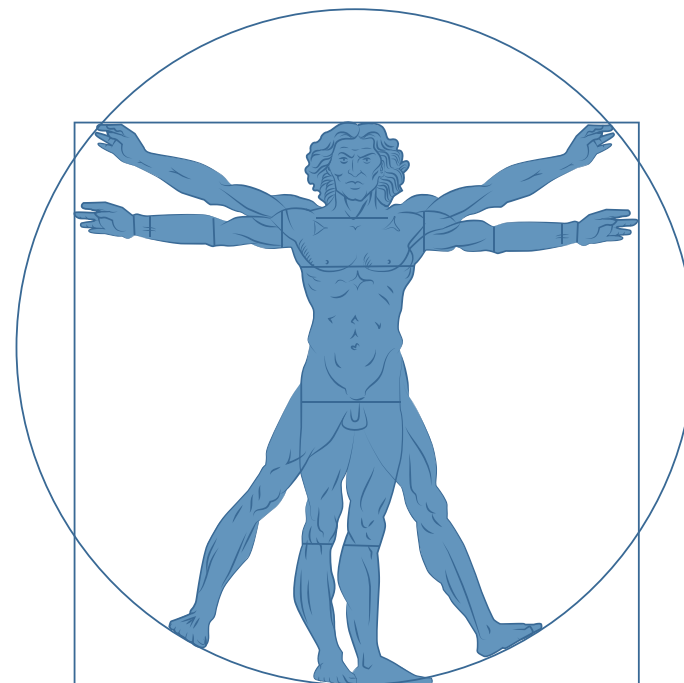
- Sportivi
- Culturali
- Casalinghi



## Personalità

Tratti caratteriali distintivi

- Avventurosi
- Conservatori
- Innovatori



## Valori

Principi e convinzioni

- Sostenibilità
- Tradizione
- Status sociale



# Esempio: Nike



## Nike Running

Per appassionati di corsa



## Nike Yoga

Per praticanti mindfulness



## Nike Basketball

Per giocatori di basket

# Segmentazione Comportamentale



## Benefici ricercati

Qualità, convenienza, status

---



## Frequenza d'acquisto

Occasionale vs regolare

---



## Fedeltà alla marca

Clienti fedeli vs opportunisti

---



## Occasioni d'acquisto

Routine vs speciali

# Esempio: Amazon

**Raccolta dati**  
Monitoraggio comportamento utente

**Conversione**  
Aumento vendite e fidelizzazione



**Analisi algoritmica**  
Machine learning sui pattern

**Suggerimenti mirati**  
"Chi ha comprato X ha comprato Y"

# Processo di Segmentazione



## Analisi del mercato

Raccolta dati e trend

## Identificazione segmenti

Raggruppamento in base a criteri

## Valutazione attrattività

Analisi potenziale e redditività

## Targeting

Selezione segmenti prioritari



# Requisiti di un Segmento Efficace

## Misurabile

Dimensioni e potere d'acquisto  
quantificabili

## Accessibile

IRaggiungibile con attività di  
marketing

## Differenziabile

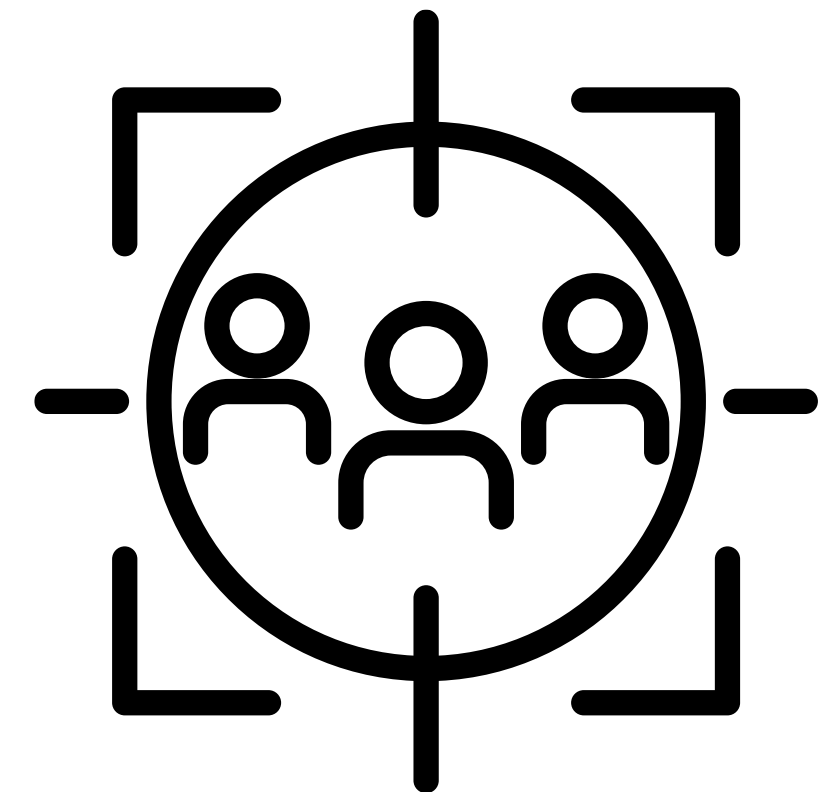
Risponde distintamente agli stimoli

## Sostanziale

Sufficientemente ampio e redditizio

## Attivabile

Implementabile nella strategia



# Esempi Settoriali

Settore	Segmento Premium	Segmento Mid-range	Segmento Base
 <p>Automotive</p>			
 <p>Alimentare</p>	 		 
 <p>Turismo</p>			

# BENEFICI DELLA SEGMENTAZIONE



# errori comuni

01

- Segmenti troppo piccoli

02

- criteri irrilevanti,



03

- ignorare cambiamenti

04

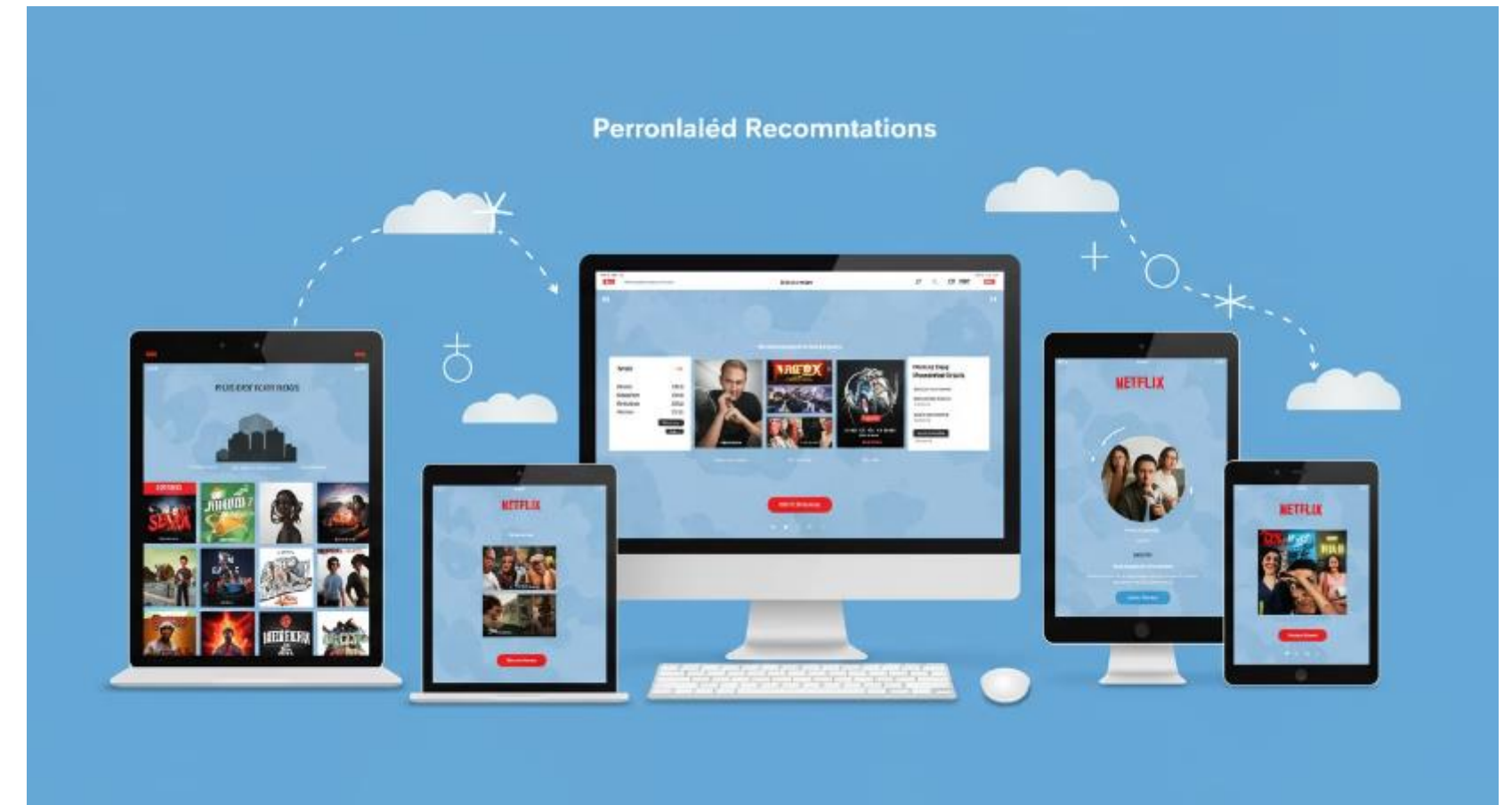
- complessità eccessiva

# Case History

## Coca-Cola

### Diversificazione per gusti e occasioni

- Coca-Cola Zero (salute)
- Coca-Cola Light (dieta)
- Versioni stagionali (occasioni)



## Netflix

### Algoritmi per preferenze visive

- Raccomandazioni personalizzate
- Contenuti originali per nicchie
- UI adattata al comportamento