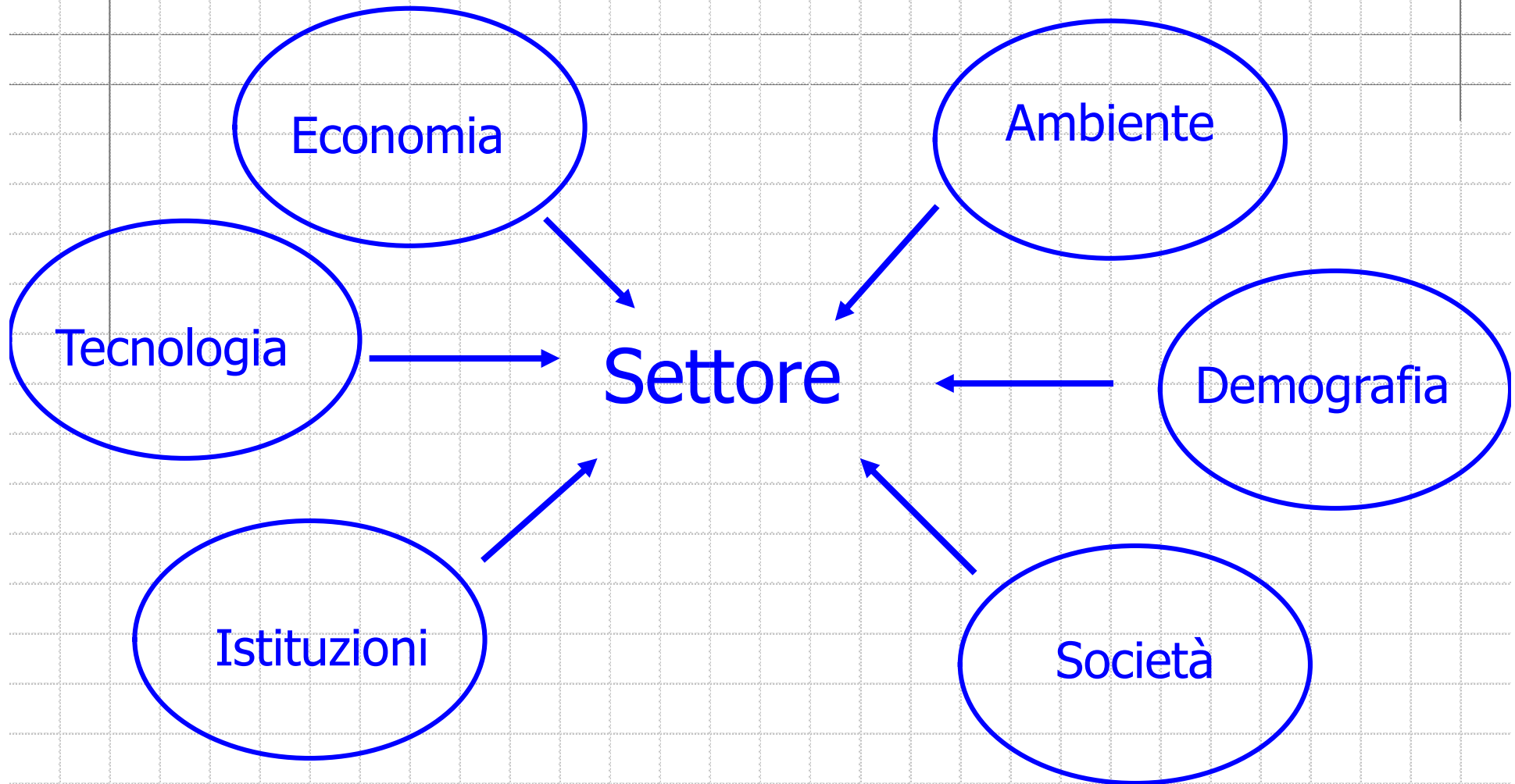


Corso di Strategie d'Impresa

*** * * * ***

Seconda unità didattica L'analisi di settore

L'analisi di settore

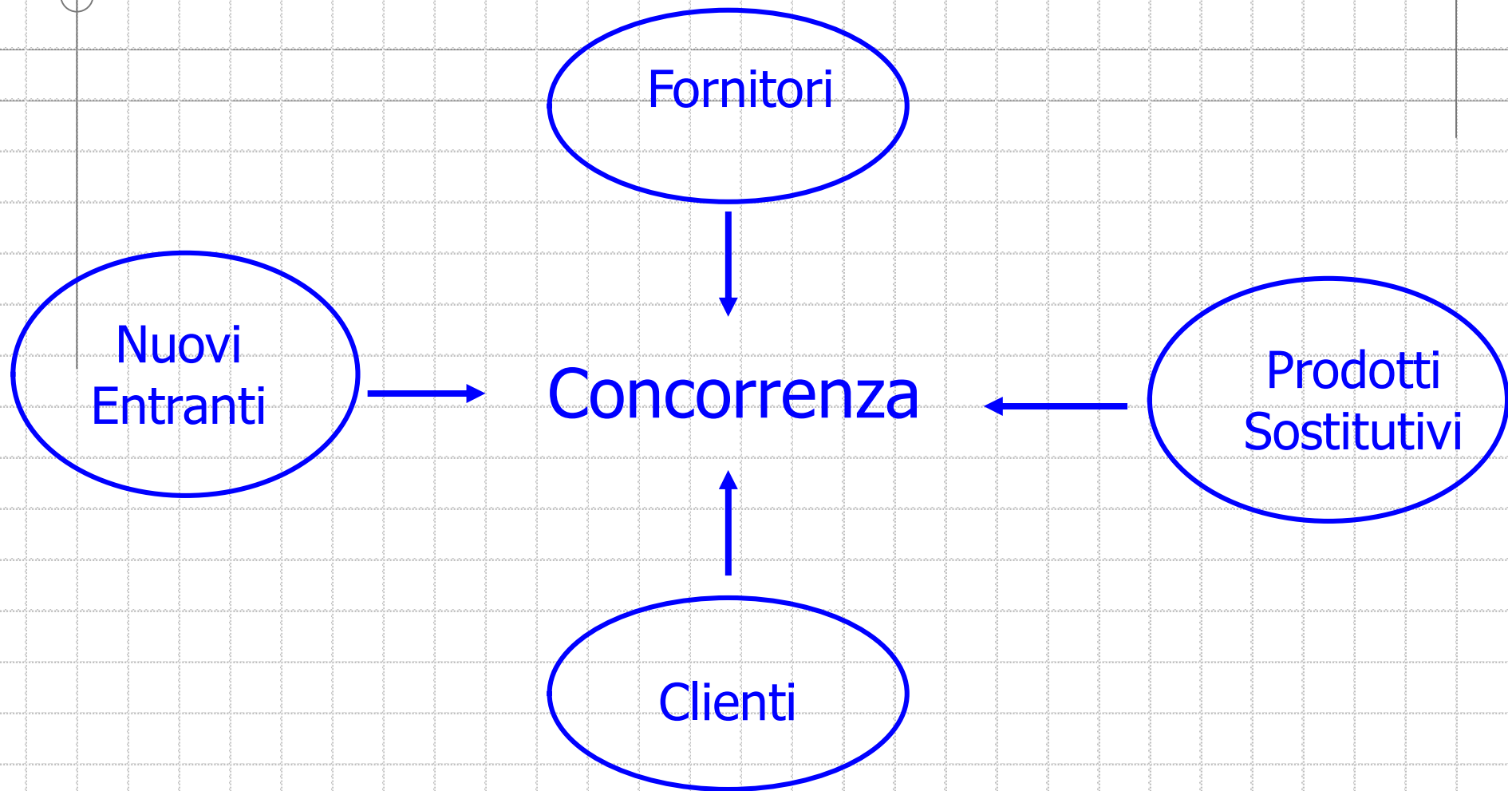


L'analisi di settore

L'analisi dell'Attrattività

- Il valore del prodotto o del servizio
- La concorrenza
- Il potere contrattuale nei diversi stadi della catena del valore

L'analisi di settore: le 5 Forze



L'analisi di settore: le 5 Forze

Le minacce di Nuovi Entranti

- Il fabbisogno di capitale
- Le economie di scala
- I Vantaggi di costo
- L'accesso ai canali distributivi
- Le barriere all'entrata
- La differenziazione

L'analisi di settore: le 5 Forze

Le minacce dei prodotti sostitutivi

- la funzione d'uso e il valore simbolico
- il prezzo
- la miopia delle imprese
- l'evoluzione tecnologica

L'analisi di settore: le 5 Forze

Il potere contrattuale di fornitori e clienti

La sensibilità al prezzo

La dimensione delle imprese

La concentrazione delle imprese

Le informazioni

Le capacità di integrazione verticale

L'analisi di settore: le 5 Forze

La concorrenza tra le imprese esistenti

La concentrazione

La diversità

La capacità produttiva e le barriere alla
mobilità

La differenziazione

Le economie di scala, di scopo e di varietà

L'analisi di settore

I limiti del modello delle 5 Forze

L'ipercompetizione

Le risorse

Il contributo della teoria dei giochi

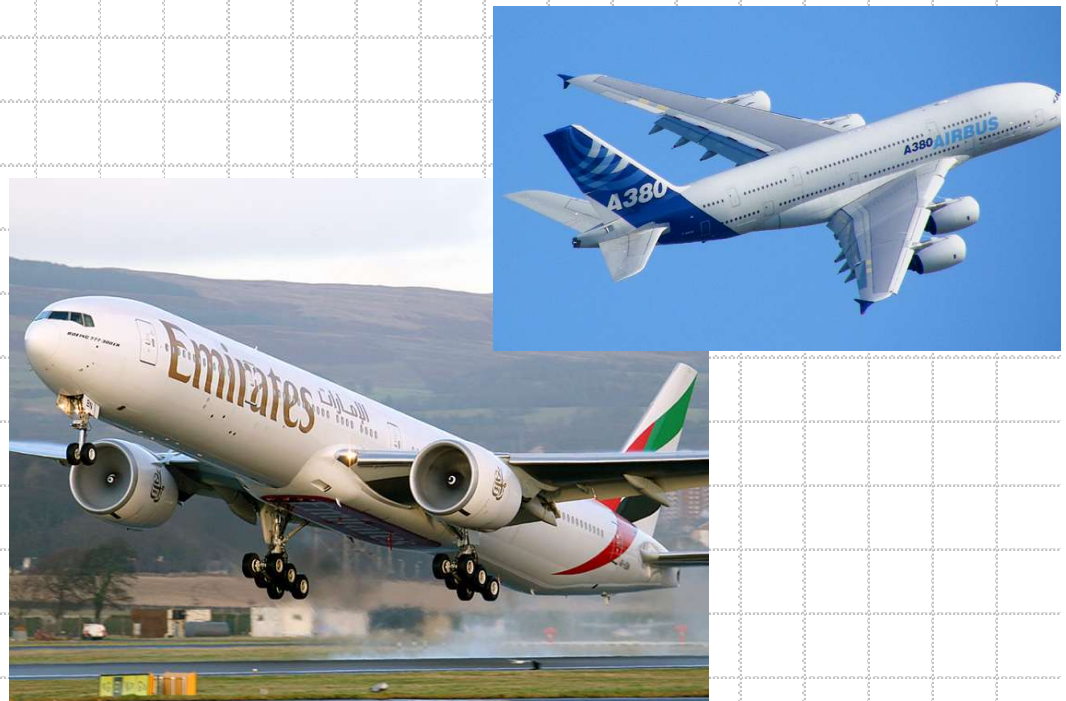
Le alleanze strategiche

Il knowledge management

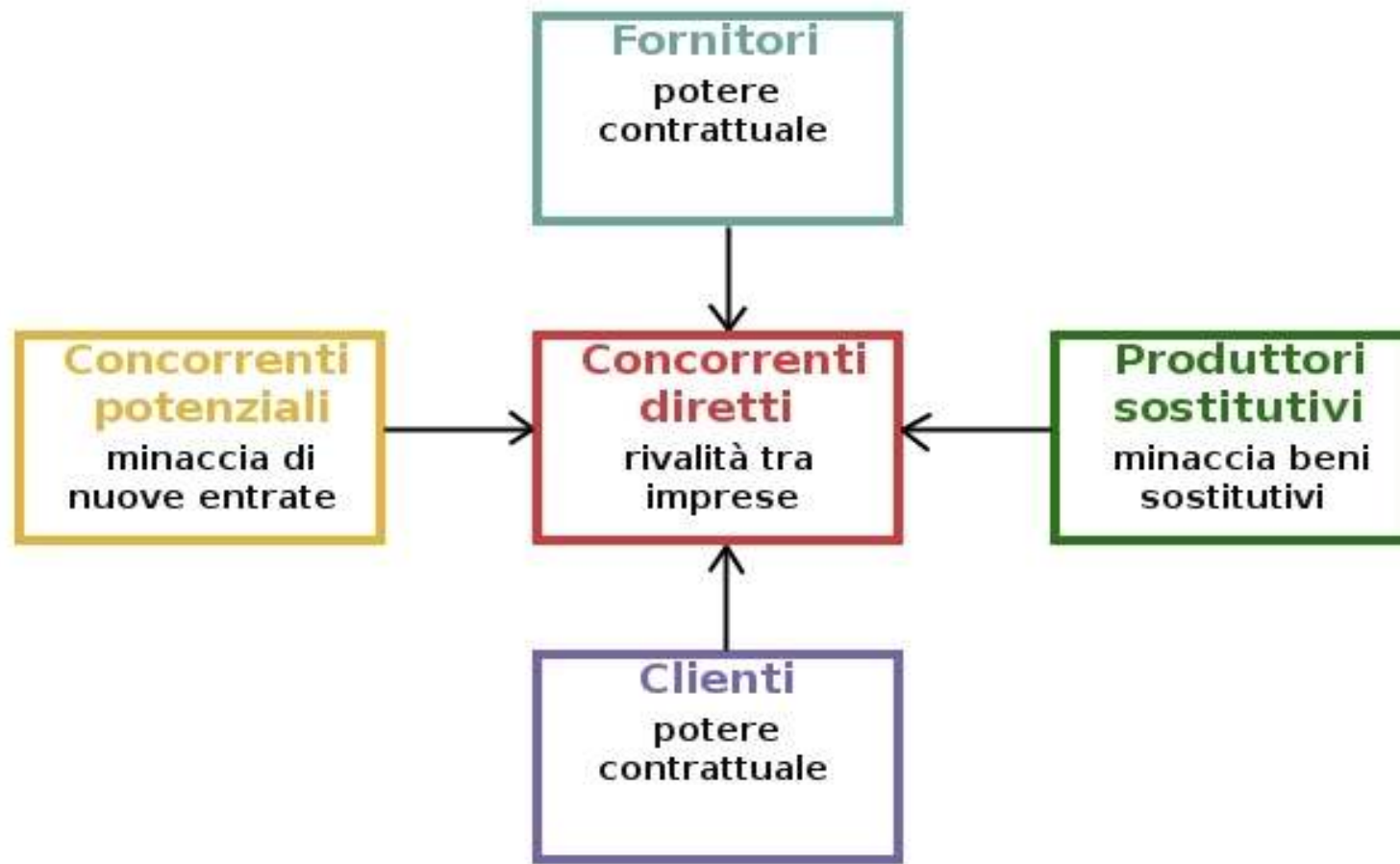
La co-opetition

In che modo considerare la struttura dei diversi settori/mercati? (che viene considerata data e non modificabile nel breve).

E' la struttura a determinare la condotta delle imprese e la loro possibilità di successo?



Secondo Michael Porter e il modello delle 5 forze competitive, le imprese devono scegliere una condotta sostenibile in ragione della propria condizione rispetto a tali forze.



In ciascuna delle 5 forze sono presenti criticità competitive



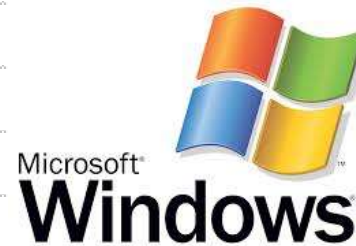
**Concorrenti
potenziali**
minaccia di
nuove entrate

Fornitori
potere
contrattuale

**Concorrenti
diretti**
rivalità tra
imprese

**Produttori
sostitutivi**
minaccia beni
sostitutivi

Clienti
potere
contrattuale



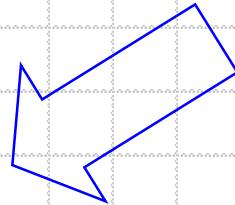
- **La natura dinamica del vantaggio competitivo**
- **Come presidiare le fonti del vantaggio competitivo**
- **Quali scenari si aprono?**

L'analisi della concorrenza

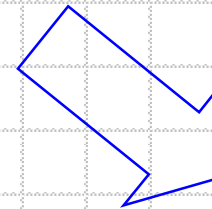
- La segmentazione dei mercati obiettivo
- I fattori critici di successo
- I gruppi strategici
- L'analisi dei concorrenti

La segmentazione dei mercati

Opportunità di Differenziazione



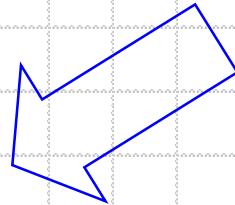
Caratteristiche
del Prodotto



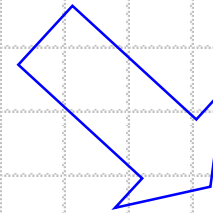
Caratteristiche
degli acquirenti

I fattori critici di successo

Analisi del business



**Identificazione
delle aree critiche**



**Analisi del
portafoglio risorse**



Il vantaggio competitivo deriva da fonti specifiche:

- Essere tra le **marche** e i prodotti preferiti da un gruppo abbastanza ampio di clienti (segmenti);
- Essere associati ad un **beneficio** riconoscibile e preferibile;
- Avere una elevata **reputazione** per motivi specifici (innovatività, qualità funzionale, aspetti estetici-simbolici);
- Essere in grado di offrire combinazioni **qualità-prezzo** non ottenibili anche dai concorrenti

Il presidio delle fonti richiede però che i manager siano in grado di sviluppare le risorse necessarie ad alimentarle costantemente e al tempo stesso cambiarne la natura e gli obiettivi se il contesto esterno subisce un'evoluzione o una discontinuità..



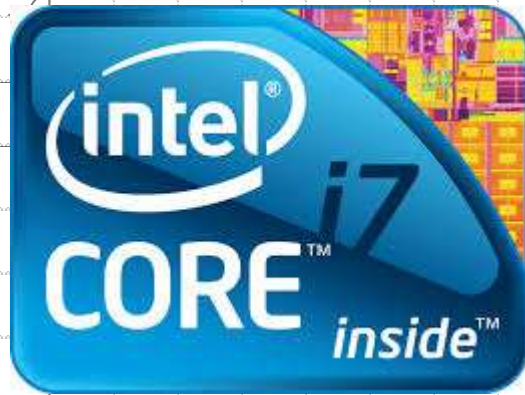
Essere tra le marche e i prodotti preferiti da un gruppo abbastanza ampio di clienti (segmenti):

- Fidelizzazione e Loyalty: non sostituibilità, proselitismo e evangelismo



Le fonti del vantaggio competitivo

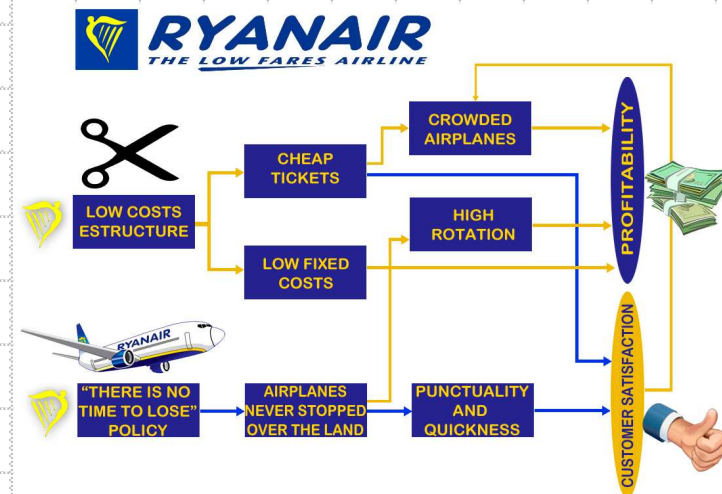
Essere associati ad un beneficio riconoscibile e preferibile



Le fonti del vantaggio competitivo

Avere una elevata reputazione per motivi specifici (innovatività, qualità funzionale, aspetti estetici-simbolici)

Essere in grado di offrire combinazioni qualità-prezzo non ottenibili dai concorrenti con la stessa credibilità e sostenibilità



**Il presidio delle fonti richiede però che i manager siano in grado di sviluppare le risorse necessarie ad alimentarle costantemente e al tempo stesso cambiarne la natura e gli obiettivi se il contesto esterno subisce un'evoluzione o una discontinuità..
Altrimenti....**





Il vantaggio competitivo derivante dalla differenziazione è importante perchè:

- Permette di ottenere un premium price (a parità di costi)**
- Permette di essere costantemente associati ad un beneficio riconoscibile e quindi genera reputazione e fedeltà;**
- Permette di creare un set di competenze distintive legate all'elemento centrale della differenziazione e che i concorrenti non riescono facilmente ad osservare nè ad imitare;**
- Permette di evitare le guerre di prezzo perchè il prodotto è percepito come imperfettamente sostituibile**

Come intercettare le esigenze
dei clienti e battere i concorrenti

Cosa cercano i consumatori?

Come analizzare l'offerta esistente?

**Come trovare "vuoti" nel sistema complessivo
dell'offerta di settore?**

**Come identificare una efficace combinazione "risorse
aziendali / portafoglio prodotti"?**

Cosa cercano i consumatori? Dipende dalla frequenza di acquisto, dalla demografia, dallo stile di vita, dalla psicologia



Frequenze di consumo: benefici ricercati

I **consumatori abituali** ricercano:

- Appagamento (56%)
- Cura del proprio corpo (32%)
- Piacevolezza del gusto (28%)
- Equilibrio psicofisico (28%)

I **consumatori occasionali** ricercano:

- Piacevolezza del gusto (46,34%)
- Appagamento (43,90%)
- Varietà (24,39%)

Entrambe le tipologie di consumatori pongono attenzione al **gusto** e alla **bontà** del prodotto

MA

- i primi prediligono l'aspetto **salutare**
- i secondi percepiscono lo yogurt come un **prodotto sfizioso**

Le motivazioni che spingono il 5,71% del campione a **non consumare** yogurt sono:

- Intolleranza alimentare
- Basso appagamento
- Differenti gusti alimentari

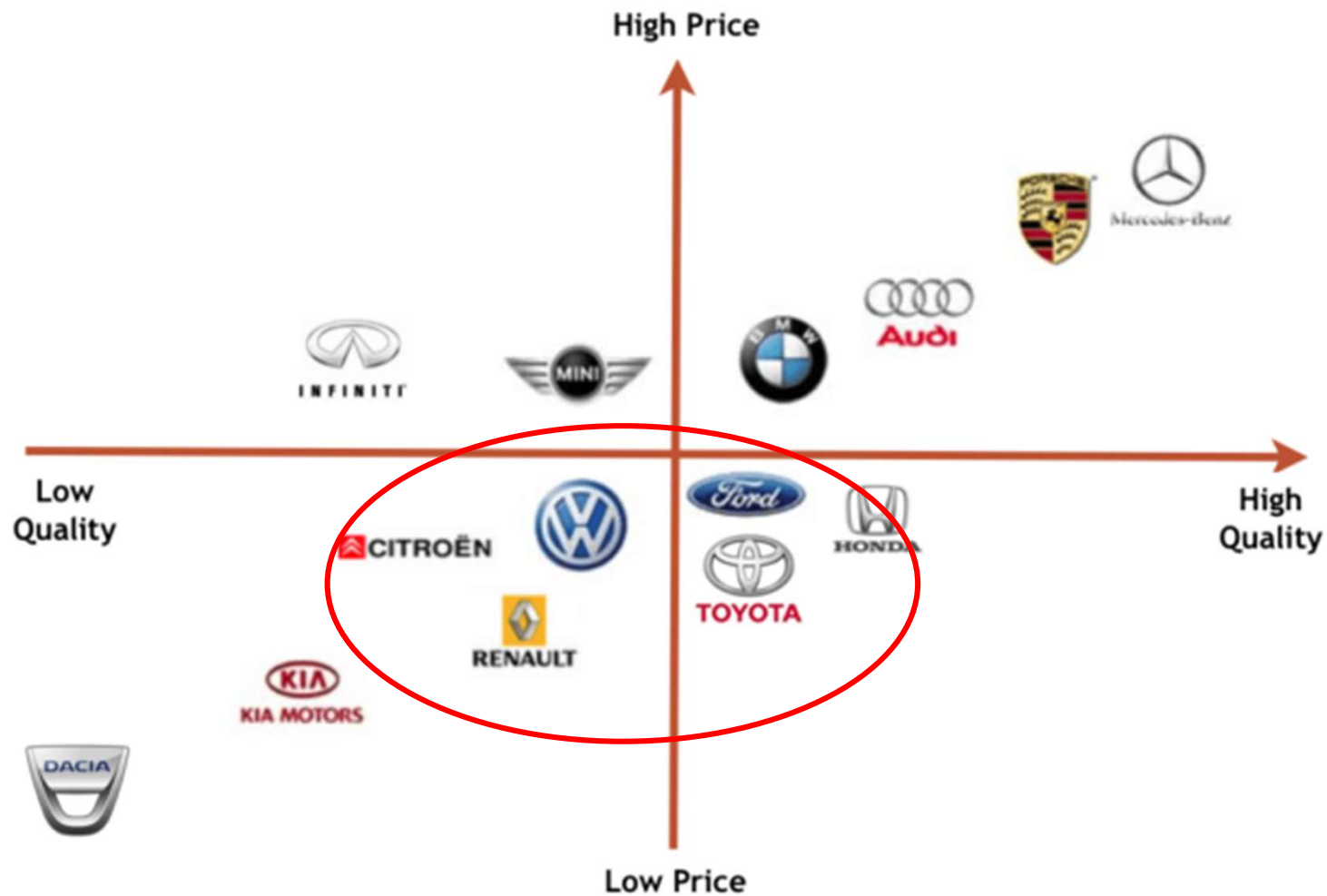
I gruppi strategici

Un gruppo strategico rappresenta un insieme di imprese accomunate da finalità, obiettivi, prodotti e (non sempre) dimensione.

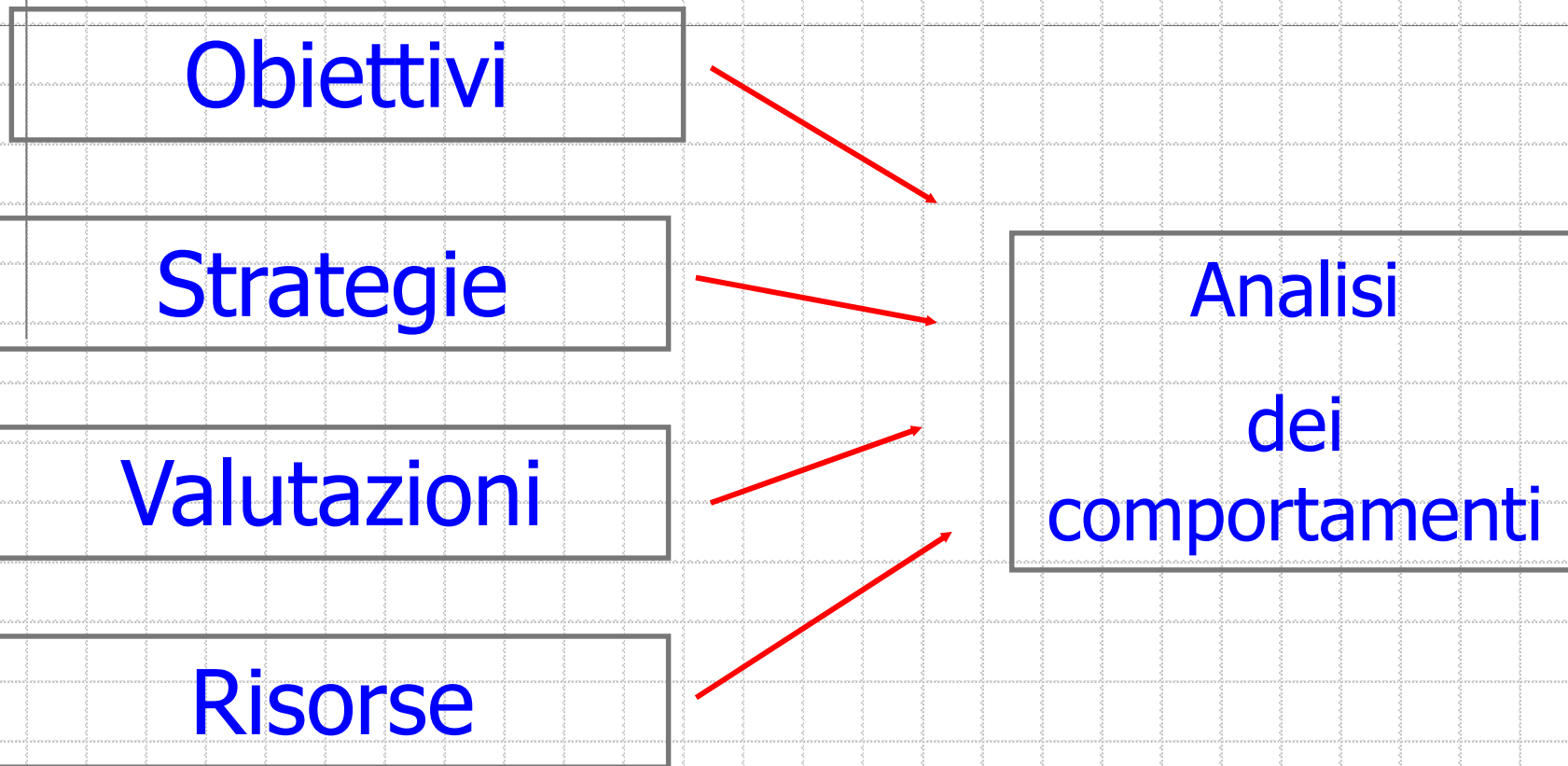
Le dimensioni strategiche che concorrono alla definizione di un gruppo possono variare.

Il criterio fondamentale per la sua identificazione è l'interdipendenza, espressa dall'elasticità incrociata

Posizionamento nel settore automobilistico



L'analisi dei concorrenti



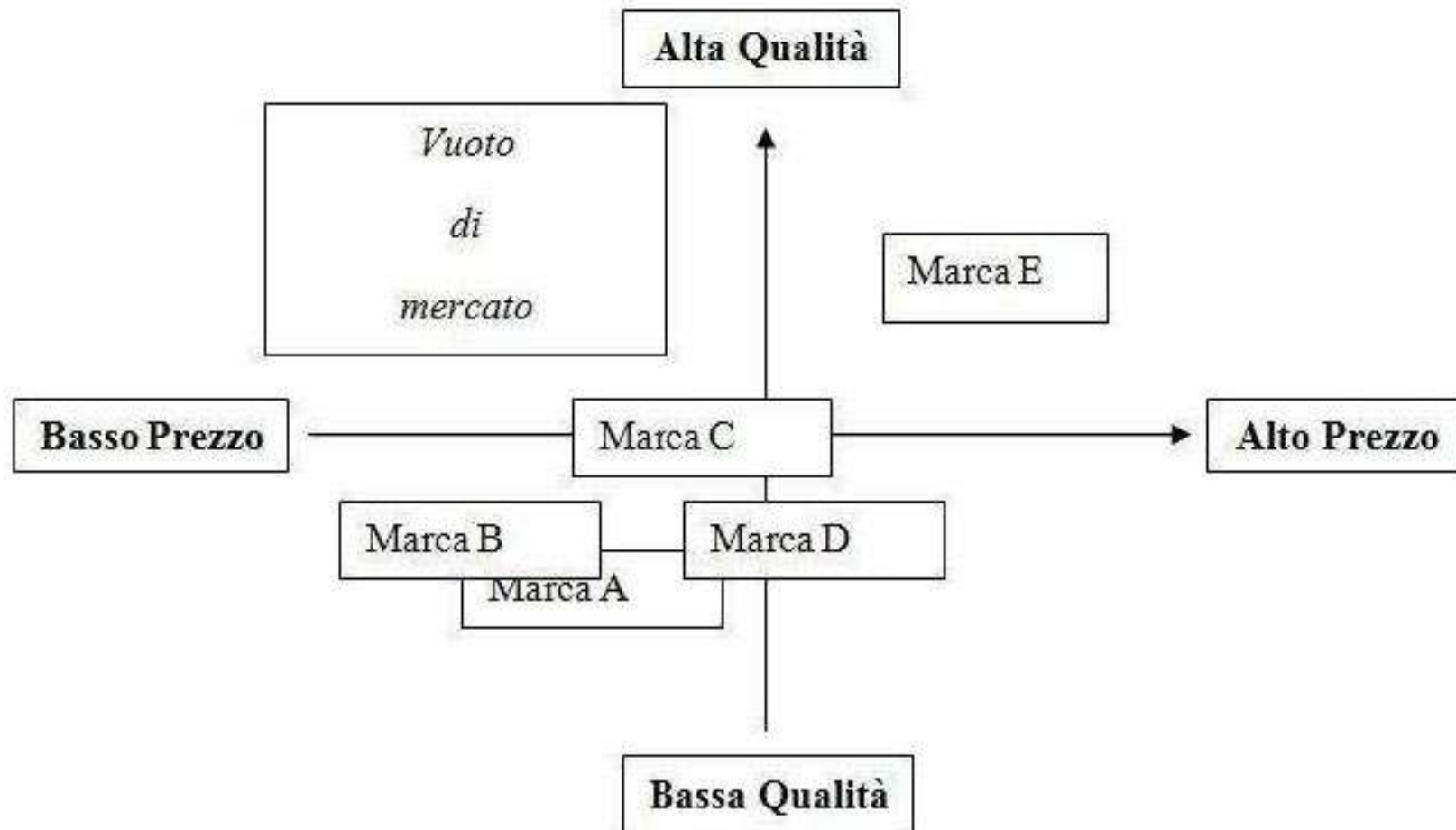
Come analizzare l'offerta esistente? Occorre identificare le dimensioni critiche e costruire una mappa

Esempio di mappa di posizionamento multivariata



Come intercettare le esigenze dei clienti e
battere i concorrenti

◉ Come trovare “vuoti” nel sistema complessivo
dell’offerta di settore?



Come identificare una efficace combinazione "competenze aziendali / portafoglio prodotti"?

Mercati

Attuali

Nuovi

Esistenti

Competenze

Nuove

