

Obiettivi del capitolo

- **Identificare caratteristiche strutturali di un settore e loro influenza sulla concorrenza e sulla redditività;**
- **utilizzare l'analisi di settore per spiegare perché in alcuni settori la concorrenza è più intensa e la redditività più bassa che in altri;**
- **utilizzare tendenze strutturali all'interno di un settore per prevederne i cambiamenti futuri in termini di competitività e redditività;**
- **sviluppare strategie atte a influenzare la struttura di settore allo scopo di aumentarne la redditività;**
- **analizzare la concorrenza e i bisogni dei clienti per identificare le opportunità di vantaggio competitivo all'interno del settore (fattori critici di successo).**

DALL'ANALISI DELL'AMBIENTE ALL'ANALISI DI SETTORE

Le influenze ambientali possono essere classificate secondo:

- la “**fonte**”: **P**olitiche, **E**conomiche, **S**ociali, **T**ecnologiche (“**ANALISI PEST**”);
- il “**grado di prossimità**”: micro-ambiente e macro-ambiente.

Il **macro-ambiente** o ambiente generale, è costituito dall'insieme delle forze, dei fenomeni e dei trend di carattere generale che condizionano ed orientano le scelte ed i comportamenti dell'impresa e di tutti gli attori del sistema competitivo dove opera l'impresa.

Le variabili che costituiscono il macro-ambiente non sono direttamente controllabili dall'impresa, anche se, attraverso le proprie azioni, quest'ultima può, in alcuni casi, influenzare l'intensità e la direzione con cui si manifestano (Sicca, 2003).

Il **micro-ambiente** o ambiente settoriale è, invece, costituito da tutte quelle forze, fenomeni ed attori presenti nello specifico campo di attività in cui l'impresa opera e che hanno implicazioni più dirette sia sulle sue scelte strategiche, sia sulle sue *performance*.

ANALISI P.E.S.T.

L'analisi dell'ambiente politico mira ad individuare l'insieme delle politiche adottate dai governi in materia di attività economica, che possono influenzare l'assetto competitivo di alcuni settori.

In particolare, tale analisi riguarda tutte le regolamentazioni governative, settoriali e legali, formali ed informali, alle quali l'impresa dovrebbe attenersi entrando in uno specifico contesto: ad esempio la *regulation/deregulation di alcuni settori, le leggi ambientali, la politica fiscale, il welfare, la tutela della concorrenza, il diritto societario (corporate governance), il diritto dei consumatori, ecc.*

ANALISI P.E.S.T.

L'analisi dell'ambiente economico mira ad individuare e osservare la posizione attuale e i futuri cambiamenti delle principali variabili che caratterizzano gli scenari macroeconomici nazionali ed internazionali come per esempio:

crescita economica, tassi d'interesse, spesa pubblica, regime fiscale, inflazione nazionale ed internazionale, costo del lavoro, ecc.

ANALISI P.E.S.T.

L'analisi socio-culturale riguarda l'insieme dei valori, credi, tradizioni, linguaggi, stili di vita, tipici delle diverse culture, nonché le modalità organizzative proprie della società civile (sindacati, organizzazioni politiche, etc.) che sono in grado di influenzare le motivazioni, i processi decisionali ed i comportamenti di acquisto dei consumatori, i comportamenti delle imprese, nonché la propensione alla collaborazione di queste ultime.

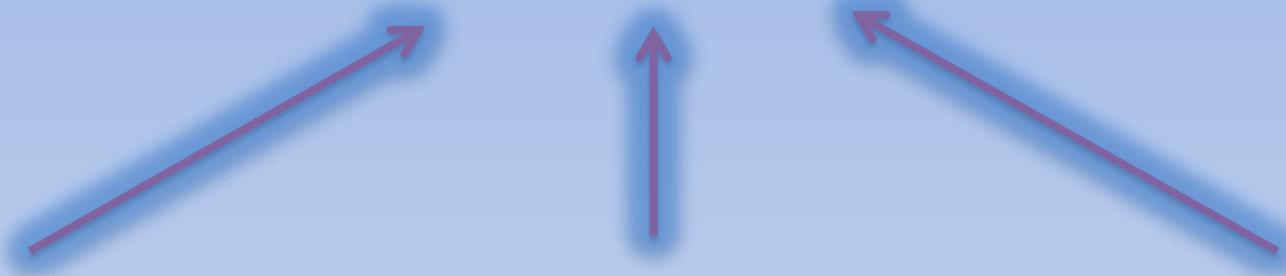
Le principali tendenze socio-culturali affermatesi in Italia negli ultimi decenni sono riconducibili ad una maggiore attenzione per la tutela della natura e dell'ambiente (ecologismo), ad un crescente interesse verso i problemi nutrizionali e dietetici (salutismo) e ad un maggiore interesse per il divertimento e il benessere interiore (edonismo).

ANALISI P.E.S.T.

L'analisi dell'ambiente tecnologico è rilevante per la sua potenziale incidenza sulle fonti del vantaggio competitivo e sulle relazioni concorrenziali fra imprese. Infatti, l'attività di R&S, i processi di automazione, gli incentivi tecnologici, il tasso di cambiamento tecnologico, ecc., possono: ridurre le barriere strutturali all'entrata in un settore industriale, aumentare i livelli di efficienza della produzione ed influenzare le decisioni di *outsourcing*.

ANALISI DELL' AMBIENTE SETTORIALE

PROFITTO



FORNITORI

Comprendere i fornitori e creare relazioni con essi.

CLIENTI

Creare valore per i clienti

CONCORRENTI

Comprendere il gioco competitivo



Comprendere i suoi clienti

L'ambiente in cui opera l'impresa

È importante distinguere ciò che è di *“vitale importanza”* da ciò che è solo importante.



Se lo scopo della strategia è aiutare a realizzare i profitti, ci dobbiamo domandare:

COSA DETERMINA IL LIVELLO DI REDDITIVITÀ DI UN SETTORE?

I profitti realizzati dalle imprese di un settore sono determinati da 3 fattori:

- **il valore del prodotto per i clienti**
- **l' intensità della concorrenza**
- **il potere contrattuale relativo nei diversi livelli della catena produttiva.**

Il livello di redditività non è né casuale né derivante da connotati specifici del settore, ma è determinato dall' influenza sistematica della struttura del settore.

Industria farmaceutica: prodotti differenziati → molto redditizia

Industria dell'acciaio: prodotti omogenei → poco redditizia

L' esame delle caratteristiche strutturali di ogni particolare settore e delle loro interazioni consente di prevedere i comportamenti competitivi probabili e i conseguenti livelli di redditività.

Tra i settori più attraenti alcuni forniscono un prodotto di nicchia:

il tabacco da masticare, i budelli per salsicce e le slot machine.

Relazione tra redditività e struttura di settore

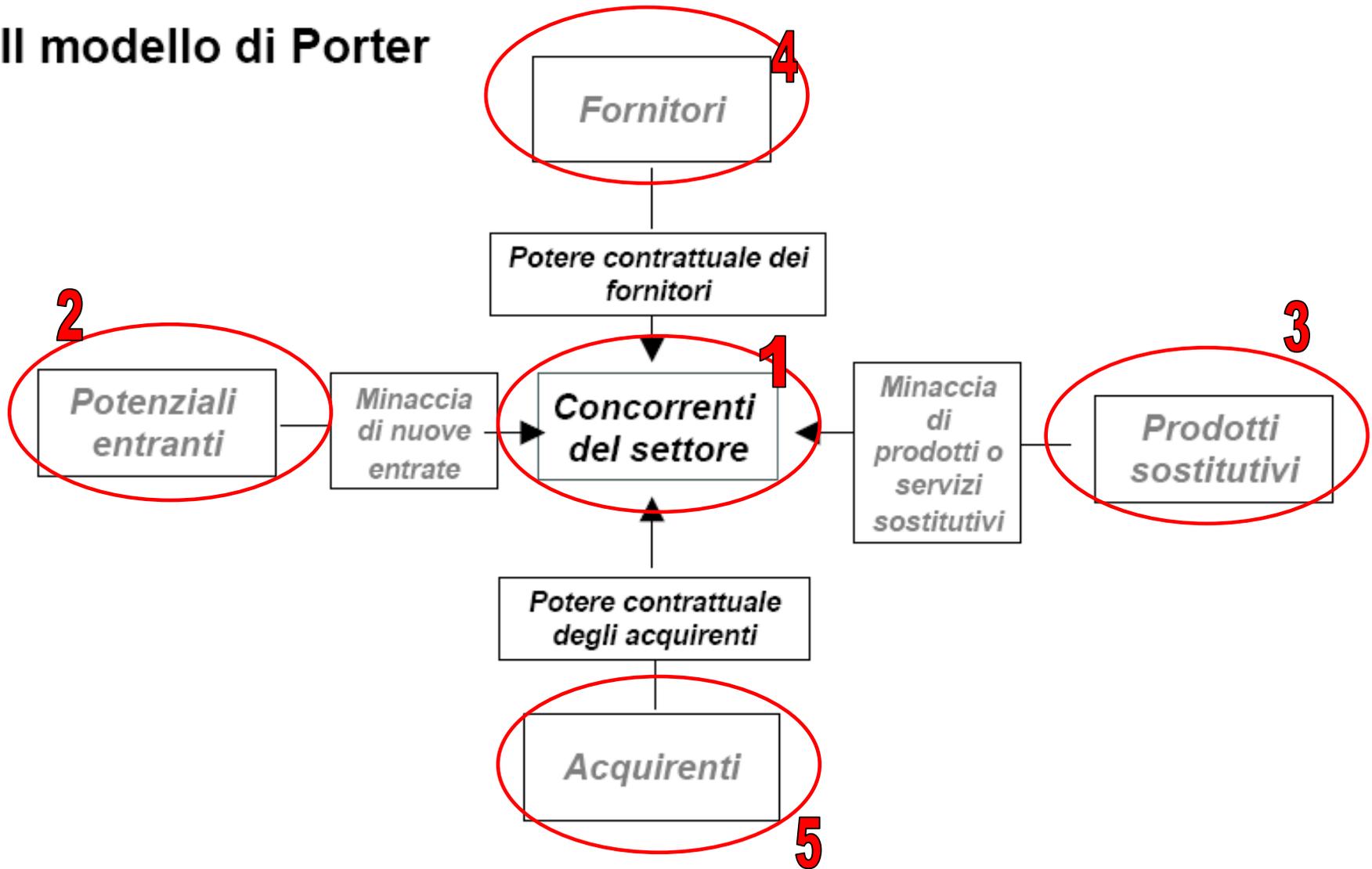
Gli studi di economia industriale hanno da tempo messo in evidenza come il comportamento competitivo e la redditività di un settore siano determinati dalla struttura del settore stesso; agli estremi abbiamo una situazione di monopolio e una di concorrenza perfetta.

Esempio società Devro, produttore di budelli per salsicce (elevate competenze ed economie di scala; scarsa sensibilità al prezzo dei clienti della Devro a causa della scarsa incidenza dei costi di tale materia prima sui propri costi totali di produzione).

LO SCHEMA PER L'ANALISI DELLA STRUTTURA DI SETTORE

	CONCORRENZA PERFETTA	OLIGOPOLIO	DUOPOLIO	MONOPOLIO
CONCENTRAZIONE	MOLTE IMPRESE	ALCUNE IMPRESE	DUE IMPRESE	UN'IMPRESA
BARRIERE ALL'ENTRATA E ALL'USCITA	NESSUNA BARRIERA	BARRIERE SIGNIFICATIVE		BARRIERE FORTI
DIFFERENZIAZIONE DI PRODOTTO	PRODOTTO OMOGENEO	POTENZIALE PER LA DIFFERENZ.DEL PRODOTTO		
INFORMAZIONE	PERFETTA	IMPERFETTA		

Il modello di Porter



Porter, 1982

Questo modello serve alle aziende per valutare la propria posizione competitiva; infatti, individua le forze (e ne studia l'intensità e l'importanza) che operano nell'ambiente economico e che, con la loro azione, potrebbero ridurre la redditività a lungo termine delle aziende.

Tali forze agiscono con continuità, e, se non opportunamente monitorate e fronteggiate, portano alla perdita di competitività.

L'analisi di queste forze permette all'azienda di:

- ottenere un quadro completo sulla sua posizione competitiva;**
- di prendere decisioni strategiche;**
- di stabilire i comportamenti e atteggiamenti da adottare nei confronti di queste forze.**

SCHEMA DELLE 5 FORZE COMPETITIVE DI PORTER

In tale schema Porter ha esplicitato le forze competitive che determinano il livello di redditività di un dato settore (misurata dal rapporto esistente tra tasso di rendimento del capitale e costo del capitale).

Si tratta di:

- 3 fonti di competizione orizzontale;**
- 2 fonti di competizione verticale.**

LE FONTI DI COMPETIZIONE ORIZZONTALE sono:

- **CONCORRENTI DEL SETTORE:** che offrono la stessa tipologia di prodotto sul mercato;
- **POTENZIALI ENTRANTI:** che potrebbero entrare nel mercato in cui opera l'azienda;
- **PRODUTTORI DI BENI SOSTITUTIVI:** che immettono sul mercato prodotti diversi da quelli dell'impresa di riferimento, ma che soddisfano, in modo diverso, lo stesso bisogno del cliente/consumatore.

LE FONTI DI COMPETIZIONE VERTICALE sono:

- **FORNITORI,** dai quali l'azienda acquista materie prime e semilavorati necessari per svolgere il processo produttivo e che potrebbero decidere di integrarsi a valle;
- **ACQUIRENTI:** i destinatari dell'output prodotto dall'impresa che potrebbero decidere di integrarsi a monte.

Concorrenza dei prodotti sostitutivi

Il prezzo che i consumatori sono disposti a pagare dipende, in parte, dalla presenza di prodotti sostitutivi.

All'aumentare del numero di prodotti sostitutivi la domanda diventa più elastica rispetto al prezzo e i margini di profitto delle imprese tendono a diminuire;

all'aumentare della complessità dei bisogni che vengono soddisfatti da un prodotto diventa più difficile, per il consumatore, effettuare un confronto tra i prodotti e i loro prezzi.

Concorrenza dei nuovi entranti

Quando in un settore esistono delle potenzialità di profitto (rendimento del capitale superiore al costo) si stimola l'entrata di nuove imprese, facendo abbassare il tasso di profitto fino al suo livello competitivo; può essere sufficiente la minaccia di nuove entrate a far mantenere al livello competitivo il profitto; tale minaccia dipende dall'esistenza o meno di barriere all'entrata e all'uscita.

Se non esistono barriere il mercato si dice contendibile.

Le determinanti del livello delle **BARRIERE ALL'ENTRATA**

- **I fabbisogni di capitale.** Il duopolio di Boeign e Airbus è protetto da enormi costi per attività di R&S;
- **le economie di scala.** Es. Sharp nelle TV a schermo piatto;
- **i vantaggi assoluti di costo** (bassi costi materie prime e economie di apprendimento);
- **la differenziazione di prodotto.** Es. la % di consumatori americani leali a un singolo marchio va da meno del 30% per le batterie al 71% per le sigarette;
- **l'accesso ai canali di distribuzione.** Es. le principali industrie alimentari si contendono lo spazio negli scaffali dei supermercati, i nuovi potranno a malapena disporre di un piccolo spazio;
- **le barriere istituzionali e legali.** Es. in settori quali telecomunicazioni, bancario , ecc...;
- **le ritorsioni (da parte delle imprese già presenti).** Es. principali società di trasporto aereo contro le low cost.

EFFICACIA DELLE **BARRIERE ALL'ENTRATA**

Secondo Mann e Bain la redditività dei settori con elevate barriere all'entrata è maggiore di quella presente nei settori con sostanziali o moderate o basse barriere all'entrata.

l'esistenza delle barriere all'entrata può essere considerata un deterrente all'entrata di potenziali nuovi entranti? non più di tanto. o meglio, ciò dipende sostanzialmente dalle risorse (competenze e mezzi finanziari) possedute da tali potenziali entranti.

Es. Virgin con il suo marchio è entrata in un'ampia gamma di settori, dalle linee aeree alle telecomunicazioni.

Concorrenti del settore (1)

I fattori in grado di determinare la natura e l'intensità della concorrenza tra le imprese affermate sono i seguenti:

LA CONCENTRAZIONE (indice di concentrazione industriale = quote di mercato dei produttori principali); maggiore è la concentrazione e più è facile che la competizione tra le imprese sia basata in parte anche sul prezzo. La concorrenza tra Coca cola e Pepsi si concentra su aspetti prevalentemente diversi dal prezzo, soprattutto attraverso la comunicazione.

In altri casi, sviluppo di prodotto, politiche distributive, ecc.

LA DIVERSITA' DEI CONCORRENTI, tanto maggiore è la somiglianza tra imprese (origini, obiettivi, costi e strategie) e tanto più la concorrenza è basata su fattori diversi dal prezzo.

Concorrenti del settore (2)

La differenziazione del prodotto; per i prodotti indifferenziati (*commodity*) il prezzo è l'unica base per la concorrenza (materie prime). Per i prodotti differenziati invece la competizione si gioca soprattutto su altri aspetti.

La capacità di eccesso e barriere all'uscita. la capacità in eccesso si ha quando l'offerta supera la domanda. In questa situazione bisogna vedere se il settore sarà in grado di eliminare tale sbilanciamento. Ciò è più semplice nei casi in cui le barriere all'uscita sono basse.

Le condizioni di costo: economie di scala e rapporto tra costi fissi e costi variabili.

Concorrenti del settore (3)

In una situazione di capacità in eccesso le imprese tendono ad abbassare i prezzi, ma fino a che punto?

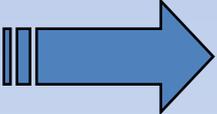
Ciò dipende dalla struttura dei costi.

Le imprese che operano con una struttura dei costi rigida, ossia con forte presenza di costi fissi, tendono a offrire le attività marginali ad un prezzo appena sufficiente alla copertura dei costi variabili. Questo può essere rischioso per la redditività dell'impresa.

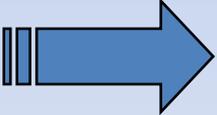
La possibilità di conseguire elevate economie di scala può essere inoltre un motivo che spinge le imprese ad abbassare i prezzi.

POTERE CONTRATTUALE DEI CLIENTI (1)

IL POTERE CONTRATTUALE DEI CLIENTI DIPENDE FONDAMENTALMENTE DA
DUE ORDINI DI FATTORI:



A. SENSIBILITA' AL PREZZO DEGLI ACQUIRENTI



B. POTERE CONTRATTUALE

POTERE CONTRATTUALE DEI CLIENTI (2)

a. La sensibilità al prezzo degli acquirenti dipende da 4 fattori principali:

- ❑ **incidenza del costo del prodotto sui costi totali dell'impresa acquirente:** tanto più è alta e tanto più la sensibilità è elevata;
- ❑ **grado di differenziazione delle offerte delle imprese fornitrici:** tanto più i prodotti sono simili e tanto più il potere contrattuale dei clienti è alto;
- ❑ **concorrenza tra gli acquirenti:** tanto più è elevata e tanto più essi cercheranno di ottenere materie prime, parti e componenti a prezzi contenuti;
- ❑ **importanza del prodotto acquisito per la qualità del loro prodotto o servizio.** Pur di ottenere la fornitura di un determinato componente l'impresa acquirente potrebbe accettare prezzi elevati.

POTERE CONTRATTUALE DEI CLIENTI (3)

b. Potere contrattuale relativo è anch'esso influenzato da una serie di fattori:

- ❑ **dimensione e concentrazione degli acquirenti rispetto ai fornitori;** ovviamente tanto più un singolo cliente “pesa” sul fatturato complessivo dell'impresa fornitrice e tanto più è elevato il suo potere contrattuale.
- ❑ **informazioni degli acquirenti;** tanto minore è l'informazione a disposizione dei clienti (riguardo ai costi, alle offerte concorrenti, ecc.) e tanto minore è la loro capacità di negoziazione riguardo al prezzo (.....effetti di internet).
- ❑ **capacità di integrazione verticale;** se esiste la possibilità di fare direttamente ciò che al momento si acquista da una impresa fornitrice, il potere contrattuale ne risulta avvantaggiato. può essere sufficiente una minaccia credibile.

POTERE CONTRATTUALE DEI FORNITORI

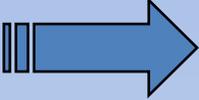
Valgono fundamentalmente le stesse considerazioni fatte per il potere contrattuale dei clienti, viste nell'ottica dell'impresa fornitrice.

PREVISIONE DELLA REDDITIVITA' DEL SETTORE (1)

Sulla base del modello di Porter è possibile cercare di prevedere la redditività futura del settore.

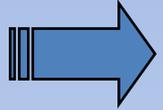
Conoscendo, infatti, i fattori che sono alla base della concorrenza e della redditività di un settore, è possibile comprendere come quest'ultima evolverà considerando il passato, ossia come i passati cambiamenti nel settore hanno influenzato la concorrenza e la redditività, e quali sono le attuali tendenze strutturali riguardo alle 5 forze competitive di Porter e, quindi, come la redditività del settore dovrebbe cambiare.

PREVISIONE DELLA REDDITIVITA' DEL SETTORE (2)

 **Caso SETTORE AUTOMOBILISTICO. I cambiamenti passati hanno influito negativamente sulla redditività del settore; tale settore è caratterizzato da:**

- **scarsa concorrenza di prodotti sostitutivi;**
- **ingresso di nuovi concorrenti limitata;**
- **forte rivalità tra i produttori di automobili presenti sul mercato;**
- **prodotti sempre più simili;**
- **capacità produttiva in eccesso;**
- **crescente potere contrattuale dei fornitori e dei clienti (cambiamenti a livello distributivo).**

PREVISIONE DELLA REDDITIVITA' DEL SETTORE (3)



CASO CASE DA GIOCO IN USA: cambiamenti strutturali in atto dovrebbero ripercuotersi sulla redditività futura del settore. Tali cambiamenti sono relativi a:

- **strategie attuali delle imprese (forte rivalità tra le imprese, concentrazione geografica che vanifica in parte gli sforzi di differenziazione);**
- **aumento del numero di licenze; aumento dei prodotti sostitutivi, quali lotterie statali.**

Se la nuova offerta non creerà nuova domanda, la pressione delle nuove entrate e la capacità in eccesso determineranno una contrazione della redditività del settore.

Un aumento del grado di concentrazione del settore potrebbe invece agire positivamente sulla redditività futura del settore, come conseguenza di una selezione del mercato.

PREVISIONE DELLA REDDITIVITA' DEL SETTORE (4)

I casi analizzati mettono in evidenza come non tutti i fattori agiscono nella stessa direzione sulla redditività del settore.

È difficile comprendere il risultato di questa combinazione di fattori a livello di redditività futura del settore.

Spesso quindi è un *problema di quantificazione* e non di individuazione dell'impatto qualitativo dei cambiamenti strutturali su tale redditività.

Lo schema delle 5 forze competitive di Porter

Lo schema delle 5 forze di Porter collega la struttura di un settore all'intensità di concorrenza e al suo livello di redditività.

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

I LIMITI DEL MODELLO DI PORTER

Alcuni studiosi hanno messo in discussione l'approccio struttura-comportamento-risultati (performance) che è alla base del modello di PORTER.

NEL MODELLO NON SI CONSIDERANO :

- LE RELAZIONI "POSITIVE" CHE POSSONO ESSERE ATTIVATE TRA IMPRESE;***
- SI TRASCURA IL FATTO CHE SPESSO LA CONCORRENZA NON AVVIENE TRA IMPRESE MA TRA RETI DI IMPRESE;***
- NON SI PRENDONO IN CONSIDERAZIONE I PRODOTTI COMPLEMENTARI E I FORNITORI DEGLI STESSI.***

Gli effetti di tali attori sulla redditività del settore dipende dal loro potere contrattuale e da come questo viene esercitato.

Nintendo, con le console per videogiochi, ottenne grandi profitti mantenendo sempre il controllo del sistema operativo.

STRATEGIE PER MUTARE LA STRUTTURA DEL SETTORE

Come si può eventualmente intervenire per cercare di modificare la struttura del settore e, in ultimo, ridurre la pressione competitiva in esso presente?

- **FUSIONI TRA IMPRESE ESISTENTI;**
- **DIFFERENZIAZIONE SPINTA DI PRODOTTO;**
- **RIDUZIONE DELLA CAPACITÀ PRODUTTIVA IN ECCESSO;**
- **CREAZIONE DI BARRIERE ALL'ENTRATA (ANCHE DI NATURA LEGISLATIVA);**
- **ECC.**

DEFINIZIONE DEL SETTORE DI RIFERIMENTO (2)

SOSTITUIBILITÀ DAL LATO DELLA DOMANDA:

IL MERCATO DELLA BMW.

Se per i clienti della BMW la sostituzione di una autovettura con un camion non è accettabile significa che il mercato della BMW non è composto da tutti i veicoli a motore bensì solo da quello dell'automobile.

Inoltre, se i clienti non sono disposti a sostituire una auto di lusso con una utilitaria o una sportiva significa che il mercato di riferimento è limitato alle auto di lusso (e viceversa).

DEFINIZIONE DEL SETTORE DI RIFERIMENTO (3)

SOSTITUIBILITÀ DAL LATO DELLA OFFERTA:

se i produttori possono facilmente spostare la loro produzione dalle auto di lusso, alle berline, alle sportive, ecc. significa che essi si rivolgono al mercato automobilistico.

Pertanto, se si riscontra quest'ultima situazione (sostituibilità dal lato della offerta), anche in presenza di sostituzione limitata dal lato della domanda, l'impresa può ritenere il proprio mercato di riferimento quello automobilistico.

DEFINIZIONE DEL SETTORE DI RIFERIMENTO

(3)

Lo stesso ragionamento si deve fare per definire i confini geografici dei mercati (ossia occorre rifarsi alla sostituibilità).

per definire il settore di riferimento occorre quindi, conoscere obiettivi e contesto dell'analisi.

inoltre, maggiore è il tempo di riferimento e maggiore è la sostituibilità.

La concorrenza nella New Economy

- ✓ sviluppo e diffusione delle ICT
- ✓ crescita di molti nuovi settori
- ✓ boom di produttività, gran numero di investimenti
- ✓ passaggio da economia sull'industria a economia sulla conoscenza
- ✓ pensiero che non si sarebbero più applicate le leggi economiche precedenti
- ✓ in termini di redditività le implicazioni apparivano meno favorevoli;
 - ✓ maggiore rivalità ed erosione dell'attrattività
 - ✓ scoppio della Bolla di Internet 2000-2001.

STRATEGIE PER MUTARE LA STRUTTURA DEL SETTORE

Comprendere le caratteristiche strutturali di un settore e loro influenza su concorrenza e redditività permette di identificare le opportunità di cambiamento della struttura con lo scopo di ridurre la pressione competitiva.

Le caratteristiche strutturali possono essere modificate con iniziative strategiche appropriate quali:

- processo di consolidamento (es. grandi compagnie petrolifere UE e USA)**
- scambi bilaterali (es. settore petrolchimico europeo)**
- programmi per ricreare fidelizzazione del cliente (es. linee aeree USA)**
- creazione barriere all' entrata (es. American Association).**

Dove tracciamo i confini di settore?

A blue starburst shape with multiple points, centered on the page. Inside the starburst, the text "IL PUNTO DI PARTENZA È IL MERCATO" is written in red, bold, uppercase letters. The word "MERCATO" is italicized.

**IL PUNTO DI
PARTENZA È IL
*MERCATO***

IDENTIFICAZIONE DEI FATTORI CRITICI DI SUCCESSO

I fattori critici di successo sono i fattori, presenti in un dato contesto di mercato, dai quali dipende il successo e la sopravvivenza dell'impresa.

Possono riguardare il prodotto/servizio nelle sue componenti costitutive, oppure riferirsi ad aspetti accessori.

PER SOPRAVVIVERE E PROSPERARE IN UN SETTORE UNA IMPRESA DEVE SODDISFARE DUE CONDIZIONI:

- ***OFFRIRE AI CONSUMATORI CIÒ CHE ESSI DESIDERANO;***
- ***COMBATTERE EFFICACEMENTE LA CONCORRENZA.***

Classificazione dei fattori critici di successo

- ***Settore economico***
- ***Strategia concorrenziale e posizione dell'azienda***
- ***Ambiente***
- ***Fattori temporali***
- ***Posizione dirigenziale***

Settore Economico

Tutte le aziende che appartengono allo stesso settore presentano dei fattori critici di successo comuni determinati dal settore.

Abbigliamento:

- **il marchio,**
- **lo stile,**
- **il design dei prodotti,**
- **l'immagine aziendale.**

Strategia e posizione dell'azienda

Molti dei fattori critici propri di un'azienda sono determinati dal suo “peso” nel settore; per esempio una piccola impresa dovrà porre molta attenzione a difendere la sua nicchia di mercato.

Anche la posizione geografica può determinare aree critiche: un'azienda, a seconda che sia più o meno vicina a grossi centri urbani, avrà un problema di trasporto più o meno importante.

Ambiente

Con questo termine intendiamo tutte le aree che non sono sotto il controllo dell'organizzazione considerata.

Ad esempio, le aree legislativa e politica possono determinare dei fattori critici dovuti a nuove normative o a concessioni governative.

Fattori temporali

Eventi normalmente imprevisti che portano alcune attività minori ad assumere particolare importanza per un certo periodo di tempo.

Ad esempio, la gestione delle giacenze non costituisce un fattore critico per un direttore generale, ma lo può diventare solo se dovessero verificarsi forti scostamenti rispetto alla norma.

Posizione dirigenziale

Determina dei fattori critici propri del particolare ruolo manageriale.

Ad esempio, tutti i direttori di produzione hanno fattori critici comuni quali il controllo delle giacenze, della qualità del prodotto e dei costi.

Concludendo . . .

Non esiste un modello universale per una strategia di successo e neanche per i singoli settori esiste una “strategia generica” che possa garantire una redditività superiore.

Ogni mercato è differente per quanto riguarda orientamenti dei consumatori e meccanismi della concorrenza.

La comprensione degli aspetti dell’ ambiente settoriale è un prerequisito per strategia di business efficace. Questo non implica che le imprese interne ad uno stesso settore adottino strategie comuni.

Poiché ogni impresa è un insieme unico di risorse e competenze, anche quando un settore è soggetto a comuni fattori di successo (es. bassi costi), le imprese sceglieranno strategie distinte per collegare le loro risorse e competenze ai fattori di successo del settore.