

GLI STRUMENTI DELL'ANALISI STRATEGICA:
L'ANALISI DI SETTORE
(CAP. 3)

Unit 2 – Slide

1

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

2

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

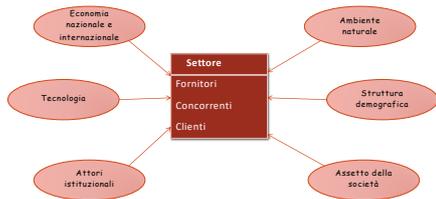
3

Analisi ambientale e settoriale

- 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

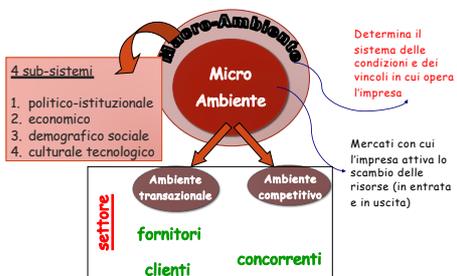
4

Ambiente in cui opera l'impresa



5

Dall'ambiente imprenditoriale al settore dell'impresa



6

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

7

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		

8

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

9

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

10

Analisi attrattività' 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

11

Analisi attrattività' 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

12

Analisi attrattivit  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

13

Analisi attrattivit  del settore

Principali barriere:

- d. **Barriere istituzionali**
- e. **Differenziazione di prodotto**  I nuovi entranti dovranno investire in pubblicit  e promozioni per accrescere la loro popolarit 
- f. **Accesso ai canali distributivi**  Diffidenza verso nuovi prodotti
- f. **litigiosi**  Consistenti in pubblicit  e prezzi pi  aggressivi o in conflitti legali

14

Analisi attrattivit  del settore

3) Concorrenti del settore

- Tanto maggiore   il livello di concorrenza di un settore tanto pi  difficile sar  fissare i prezzi liberamente



In situazioni di monopolio o oligopolio i tassi di redditivit  sono solitamente pi  elevati

15

Analisi attrattivit  del settore

- Natura e intensit  di concorrenza sono determinate da:

- a. Concentrazione → Una maggiore concentrazione implica una minore intensit  di concorrenza, quindi maggiori profitti ed una pi  alta redditivit 
- b. Diversit  tra competitors → L'assenza di guerre di prezzi   facilitata dalla somiglianza tra imprese in termini di:
- Obiettivi
 - Strategie
 - costi

16

Analisi attrattivit  del settore

- c. Differenziazione di prodotti → I mercati delle commodity sono pi  soggetti a guerre di prezzo, quindi la redditivit    pi  bassa
- L  dove la differenziazione   pi  marcata la domanda   meno sensibile al prezzo, quindi la redditivit    pi  alta
- d. Capacit  in eccesso e barriere all'uscita → Domanda in declino e eccesso di investimenti portano ad una sovracapacit  produttiva che riduce il livello di redditivit 

17

Analisi attrattivit  del settore

4) Potere contrattuale degli acquirenti

- Il potere economico degli acquirenti dipende da:

- a. Sensibilit  al prezzo { Differenziazione prodotto
Intensit  concorrenza
Importanza del prodotto in s 
- b. Potere contrattuale { Dimensione e concentrazione acquirenti
Asimmetrie informative
Capacit  di integrazione verticale

18

Analisi attrattività 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

19

Le caratteristiche economiche del settore

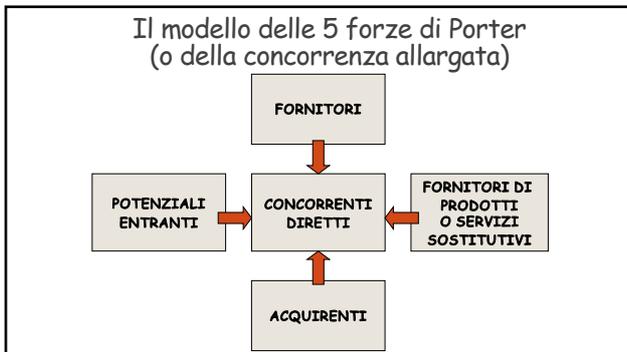
- Dimensione del mercato e tasso di crescita
- Numero di concorrenti
- Ampiezza della concorrenza
- Numero di acquirenti
- Rapporto domanda/offerta
- Grado di differenziazione del prodotto
- Innovazione del prodotto
- Ritmo del cambiamento tecnologico
- Integrazione verticale
- Economie di scala
- Effetti della curva di esperienza

20

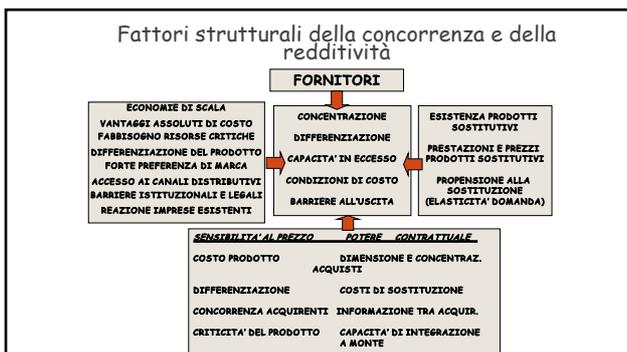
I fattori di cambiamento

- 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

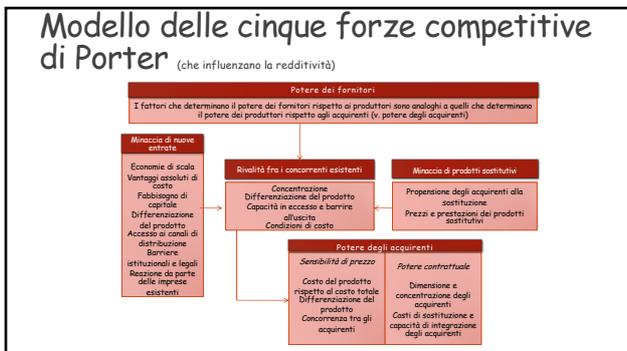
21



22



23



24

Definire il "settore"

Settore: insieme di imprese che riforniscono **un mercato** (*approccio economico*)

Settore come pluralità di mercati (*approccio ricorrente*)

25

L'individuazione del "mercato"

Sostituzione della domanda

Sostituzione dell'offerta

Il mercato può essere inteso come una serie di cerchi concentrici

26

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..

27



28



29

Le fasi dell'analisi di settore

FASE	SOTTOFASE	CRITICITA'
INDIVIDUAZIONE DEGLI ELEMENTI STRUTTURALI DEL SETTORE	Individuare gli attori principali (produttori, clienti, fornitori, produttori di beni e 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 REDDITTIVITA'	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 incideranno 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	

30

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

31

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
 2. Individuare le tendenze in atto nella struttura del settore
 3. Capire come i cambiamenti in atto possano incidere sulle 5 forze di Porter e sulla redditività

32

Previsione della redditività settoriale

Come modificare la struttura del settore?

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

Obiettivo: ridurre la pressione competitiva

33

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

34

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?
2. 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

35

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

36

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

37

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

38

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

39

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

40

Individuazione dei fattori critici di successo

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



41

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

42
