

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

Unit 2 – Slide

# 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

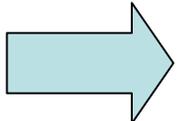
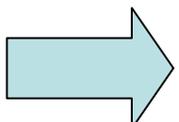
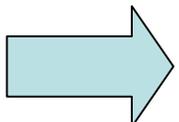
# Dall'ambiente imprenditoriale al settore dell'impresa

---

L'ambiente (esterno) dell'impresa è costituito da tutte quelle variabili esterne che ne influenzano le decisioni e i risultati

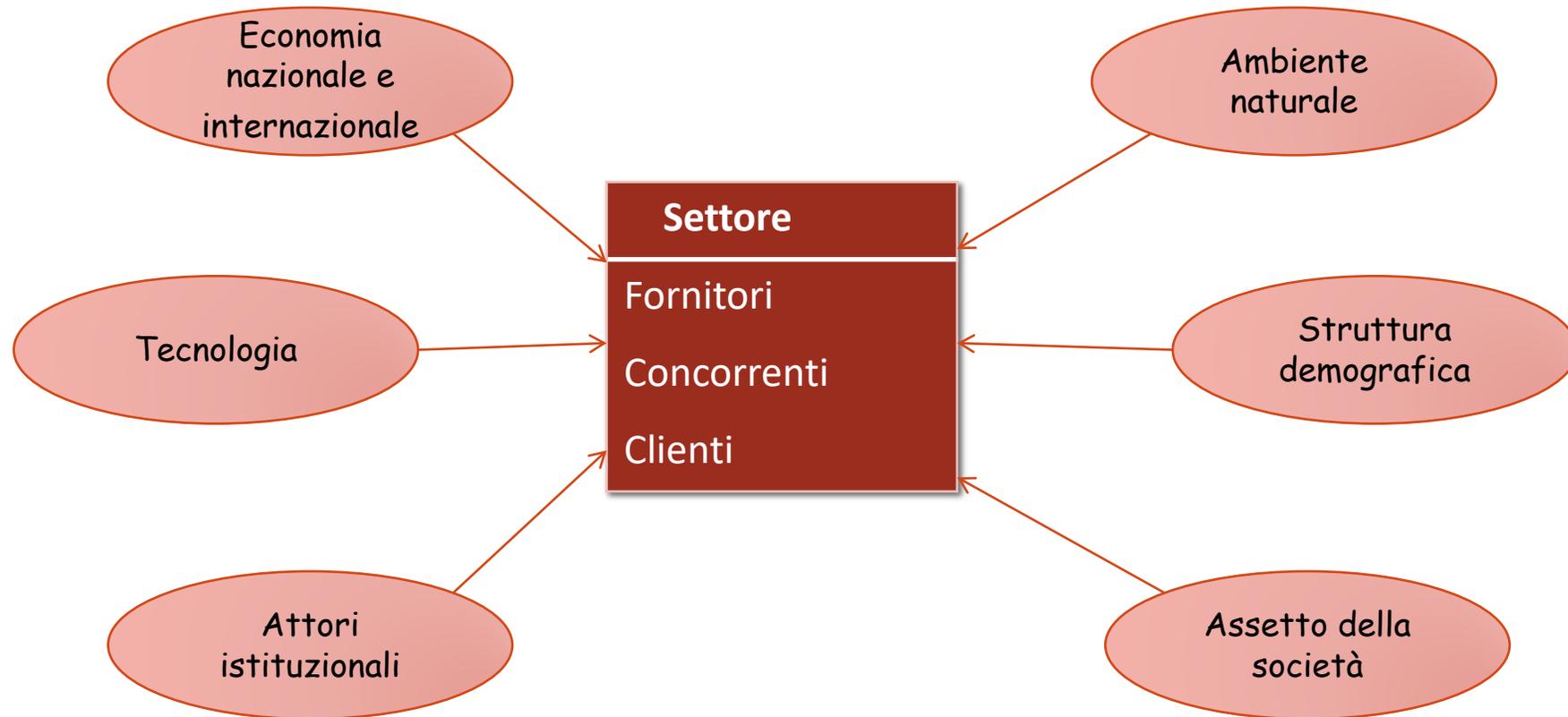
# Analisi ambientale e settoriale

---

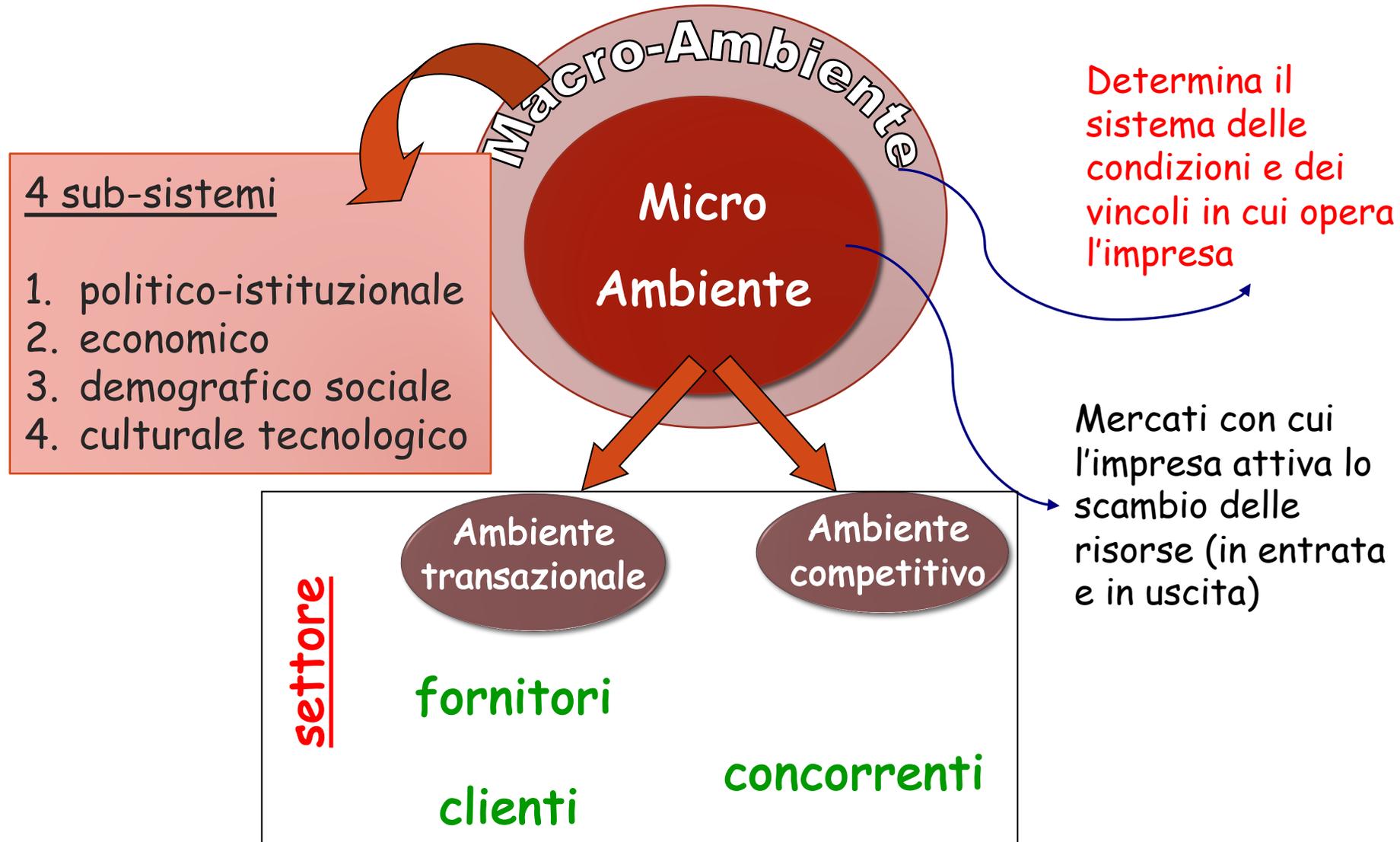
- Per definire il settore dell'impresa facciamo alcune ipotesi:
  - a. Per generare profitto l'impresa deve creare valore per i clienti  Capire i clienti
  - b. È necessario acquistare beni e servizi dai fornitori  Analizzare i fornitori
  - c. La capacità di generare profitti dipende dall'intensità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

# Ambiente in cui opera l'impresa

---



# Dall'ambiente imprenditoriale al settore dell'impresa



# 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

# 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		

# Analisi attrattivita' del settore

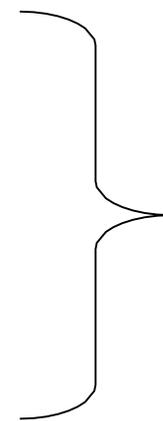
---

- 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

# 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*)

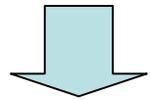
La redditività del settore dipende dalla sua struttura, ovvero dall'ambito competitivo dell'impresa

# Analisi attrattivita' del settore

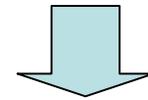
---

## 1) Concorrenza prodotti sostitutivi

- la presenza di prodotti sostitutivi comporta



Spostamento  
preferenze



Sensibilità al  
prezzo

- Andremo ad analizzare:



Propensione alla  
sostituzione



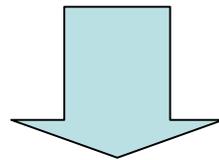
Prezzi e prestazione prodotto  
concorrenti

# 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

# 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

# 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

f. ritorsioni



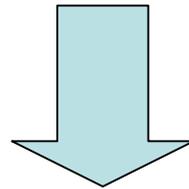
Consistenti in pubblicità e prezzi più aggressivi o in conflitti legali

# 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

# 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

# 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 sovracapacità produttiva che riduce il livello di redditività

# 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

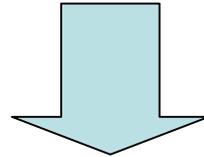
Dimensione e concentrazione  
acquirenti  
Asimmetrie informative  
Capacità di integrazione verticale

# 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

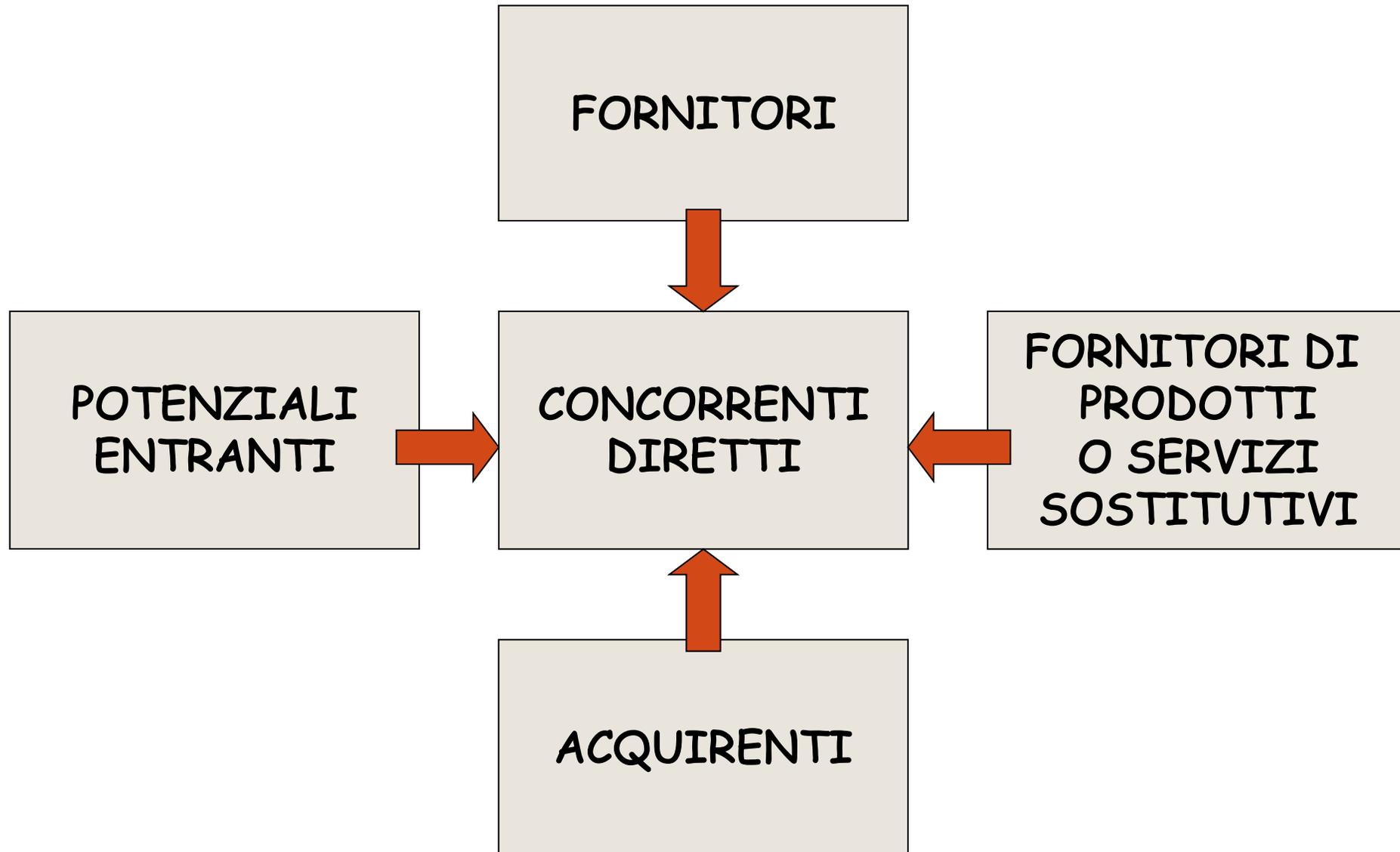
# Le caratteristiche economiche del settore

- 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

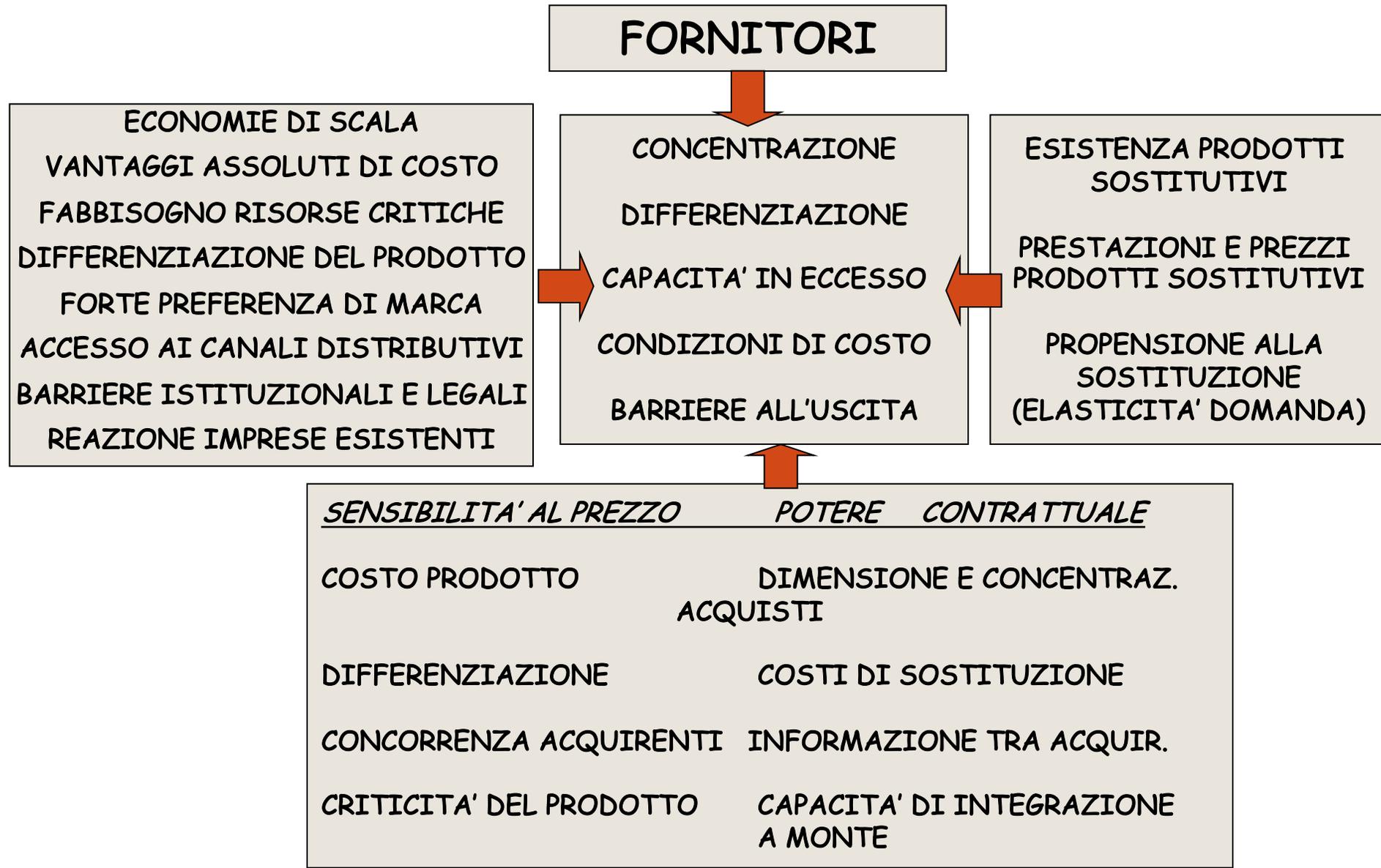
# I fattori di cambiamento

- 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 marketig
- Ingresso/uscita di grosse imprese
- Cambiamento di costo
- Cambiamenti normativi

# Il modello delle 5 forze di Porter (o della concorrenza allargata)

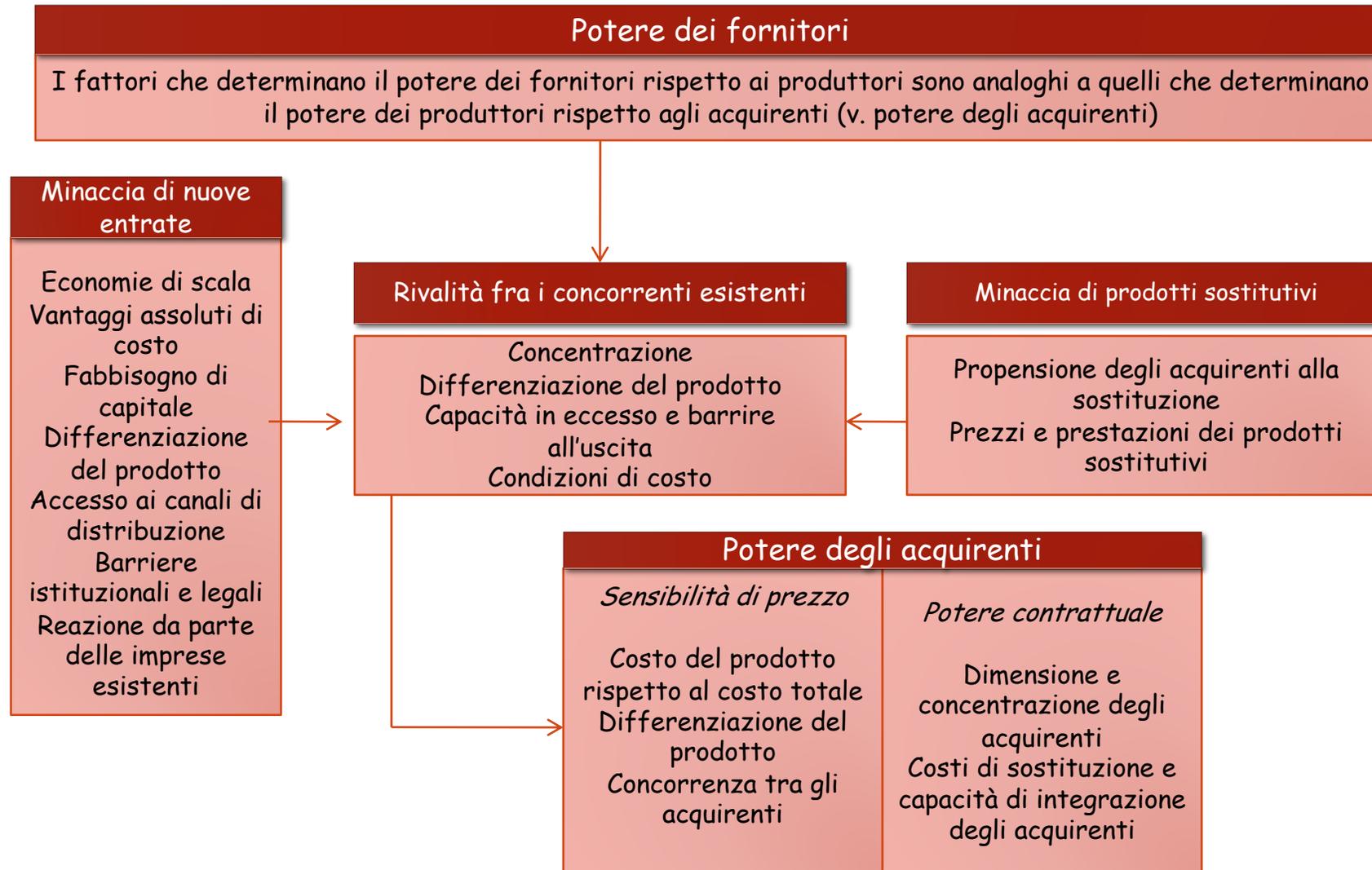


# Fattori strutturali della concorrenza e della redditività



# Modello delle cinque forze competitive di Porter

(che influenzano la redditività)



# Definire il "settore"

---

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

Settore come pluralità di mercati (*approccio ricorrente*)

# L'individuazione del "mercato"

---

Sostituzione della domanda

Sostituzione dell'offerta

Il mercato può essere inteso come  
una serie di cerchi concentrici

# 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..

# La ricerca del vantaggio competitivo

## ANALISI DELLA DOMANDA

Chi sono i nostri clienti?  
Cosa vogliono?

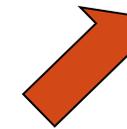
## ANALISI DELLA CONCORRENZA

Quali fattori determinano  
la concorrenza?

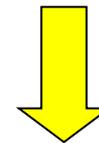
Quali sono le principali  
dimensioni competitive?

Qual è l'intensità della concorrenza?

Come si raggiunge una dimensione  
competitiva superiore?



FATTORI CRITICI  
DI SUCCESSO



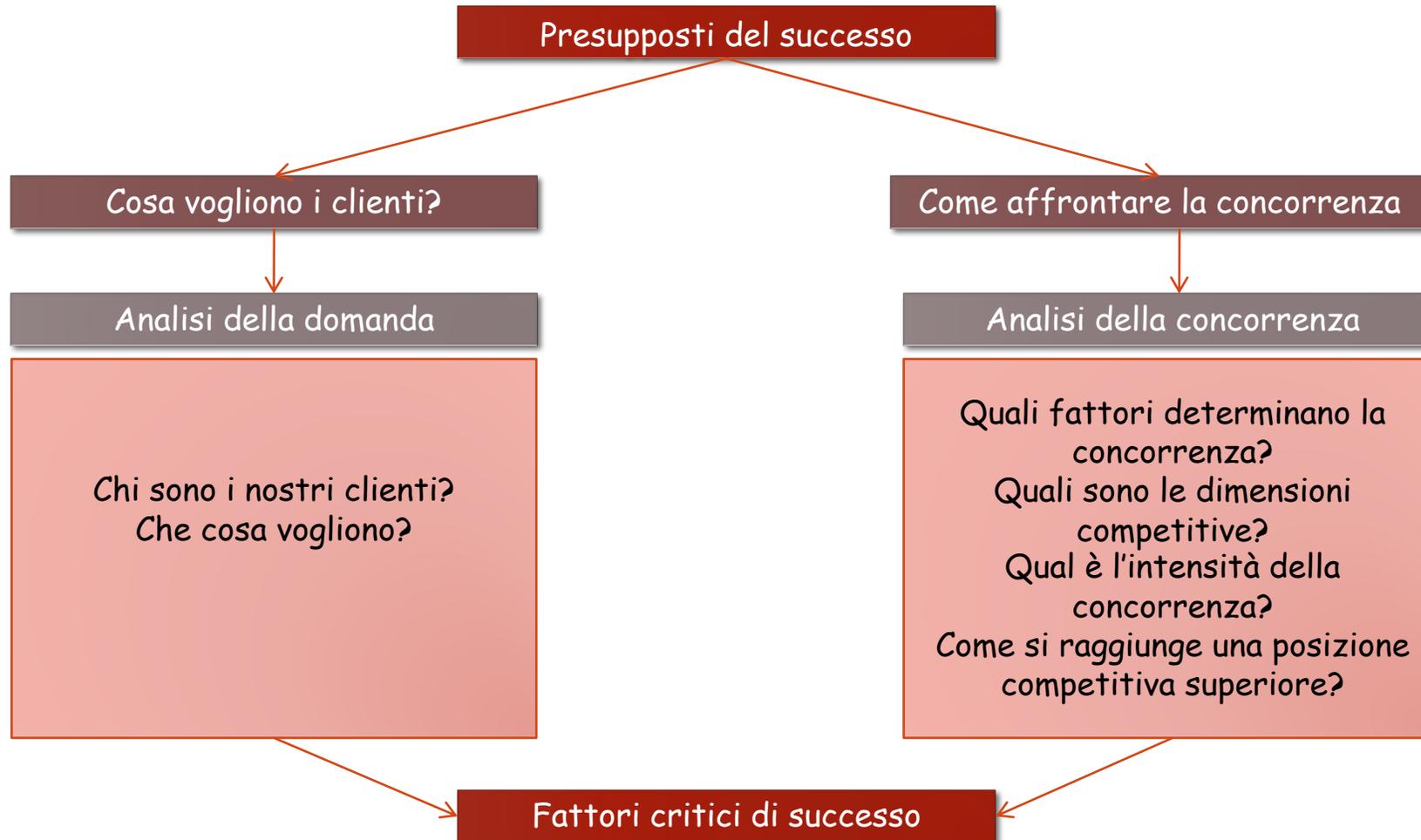
REDDITIVITA'  
AZIENDALE



REDDITIVITA'  
DELLE VENDITE

ROTAZIONE  
CAPITALE

# Identificazione dei fattori critici di successo



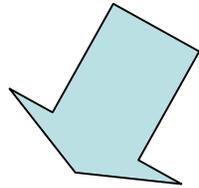
# Le fasi dell'analisi di settore

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 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	

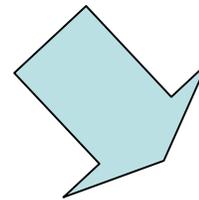
# Previsione della redditività settoriale

---

- Premessa: utilizzeremo l'analisi settoriale per:



Prevedere la redditività futura del settore



Formulare strategie volte a modificare l'attuale struttura del settore

# 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

# Previsione della redditività settoriale

---

## Come modificare la struttura del settore?

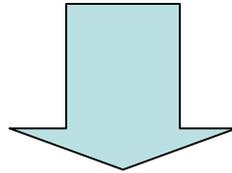
1. Individuare le caratteristiche strutturali che incidono negativamente sulla redditività
2. Capire quali tra le caratteristiche individuate possono essere modificate

Obiettivo: ridurre la pressione competitiva

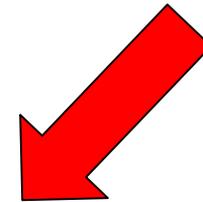
# Individuazione dei fattori critici di successo

---

- 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**

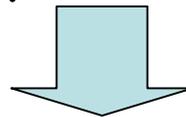


**Definizione: fattori, presenti in un dato contesto di mercato, dai quali dipende il successo e la sopravvivenza dell'impresa**

# 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

# 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

## 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

## 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

## 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

# Individuazione dei fattori critici di successo

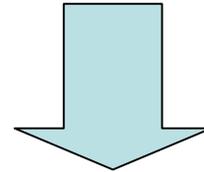
## Esempio

	Cosa vogliono i clienti?	Come sopravvivere alla concorrenza?	Fattori critici di successo
Abbigliamento alla moda	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ampia varietà di preferenze</li><li>• Scarsa elasticità al prezzo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Intensa concorrenza</li><li>• La differenziazione consente il premium price</li><li>• Imitazione rapida</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Velocità di risposta ai cambiamenti, stile, qualità, reputazione</li><li>• differenziazione ed efficienza</li><li>• Produzione in paesi a basso costo di manodopera</li></ul>

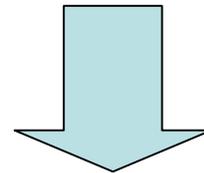
# Individuazione dei fattori critici di successo

---

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



Disaggreghiamo il ROE in singoli indici operativi per risalire alle fonti interne di redditività



Obiettivo: capire come viene generata la redditività all'interno dell'impresa attraverso l'identificazione dei fattori critici alla base di essa

# 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