

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

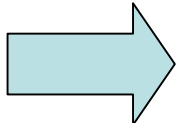
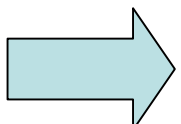
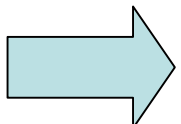
- analisi dei modi in cui le imprese competono per soddisfarli

- Individuazione dei fattori critici di successo

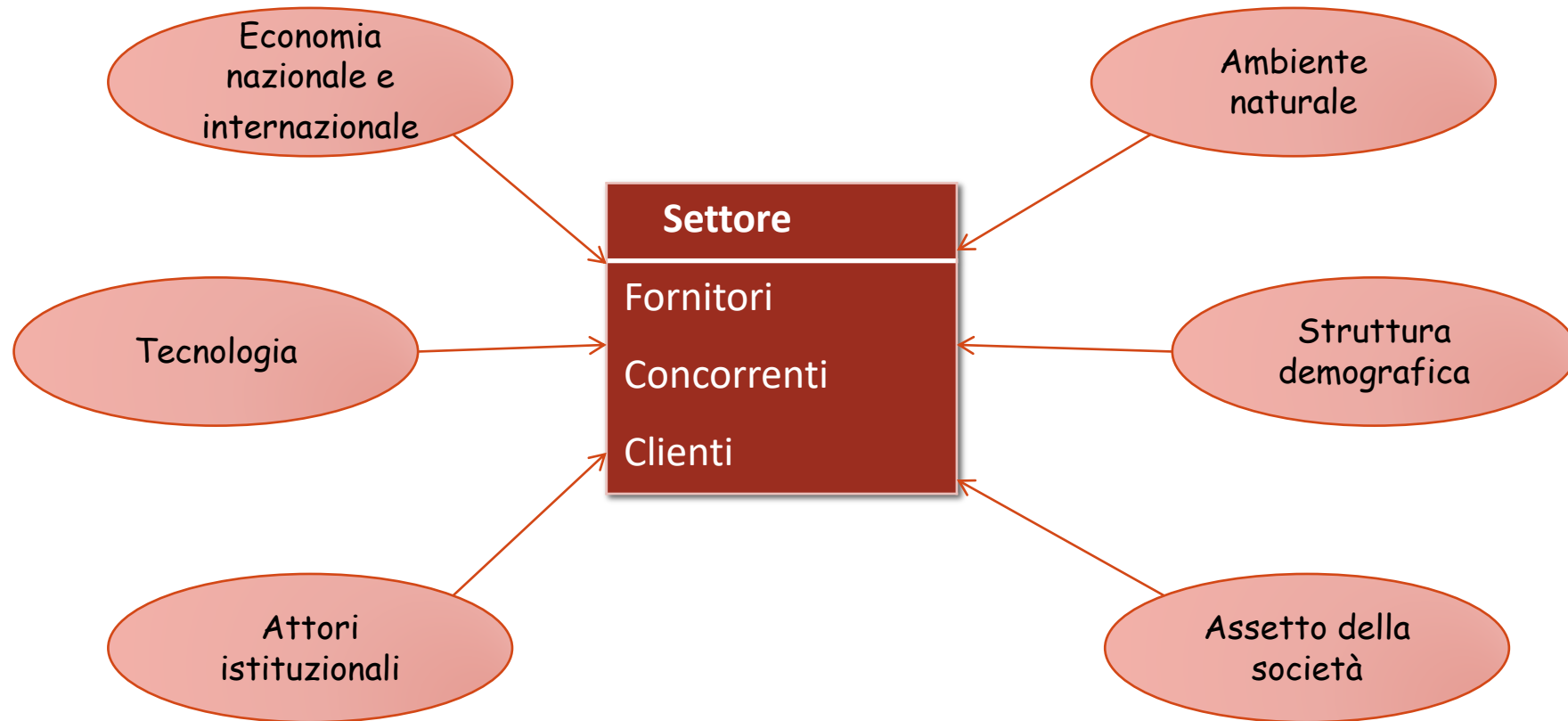
Dall'ambiente imprenditoriale al settore dell'impresa

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

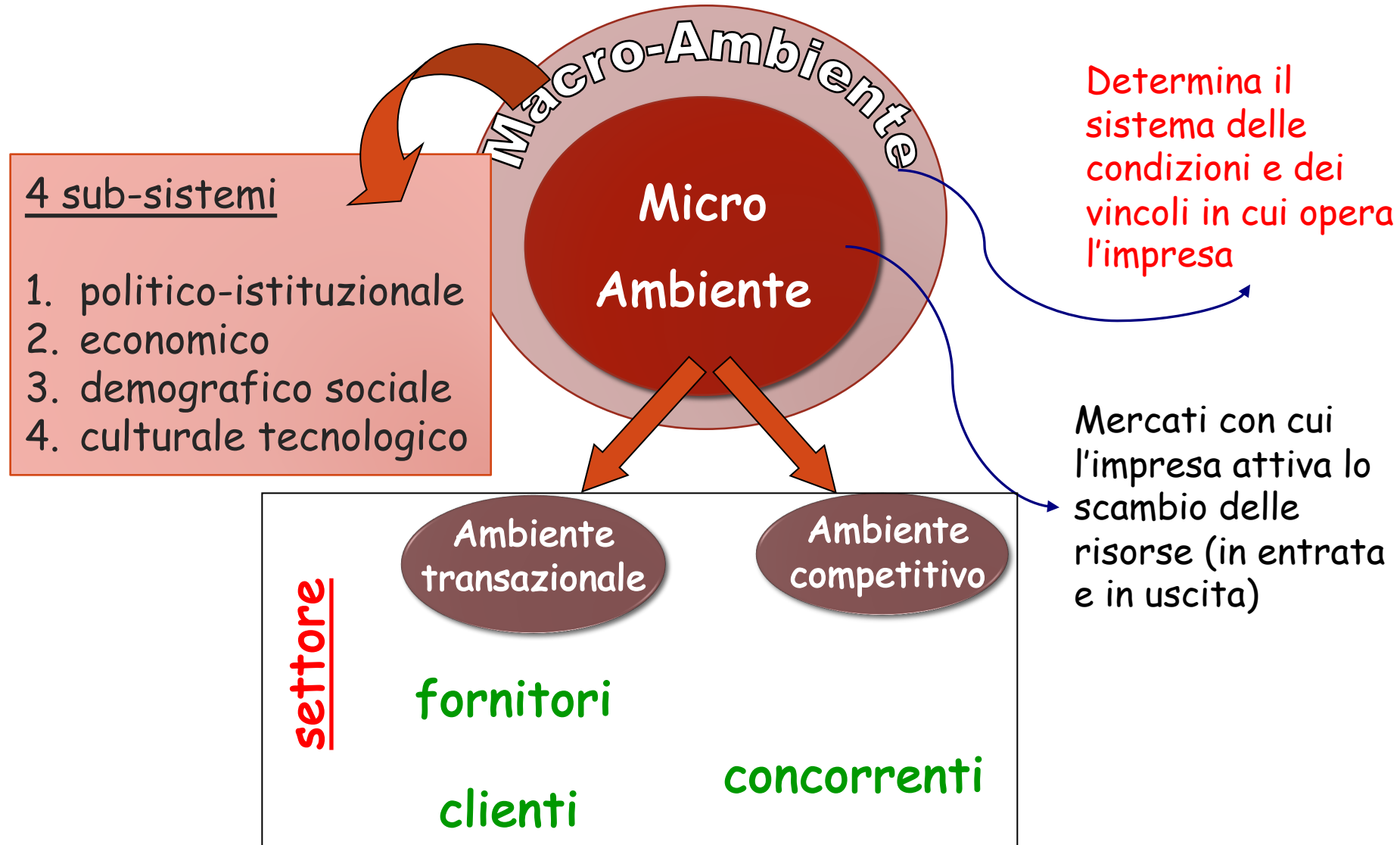
Analisi ambientale e settoriale

- 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		

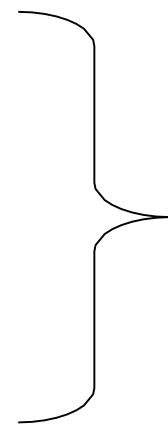
Analisi attrattivita' del settore

- 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:

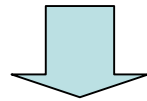
- valore che i clienti attribuiscono al prodotto/servizio (*prezzi di vendita*)
- intensità della concorrenza (*prezzi di vendita*)
- potere contrattuale relativo (*prezzi di acquisto e di vendita*)

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

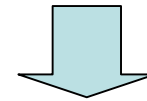
Analisi attrattivita' del settore

1) Concorrenza prodotti sostitutivi

- la presenza di prodotti sostitutivi comporta



Spostamento
preferenze



Sensibilità al
prezzo

- Andremo ad
analizzare:



Propensione alla
sostituzione

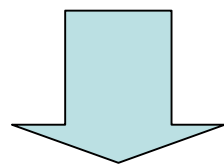


Prezzi e prestazione prodotto
concorrenti

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

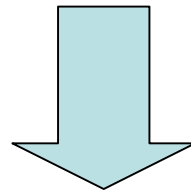


Consistenti in pubblicità e prezzi più aggressivi o in conflitti legali

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

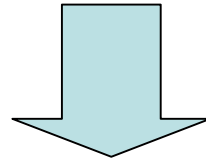
b. Potere contrattuale

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

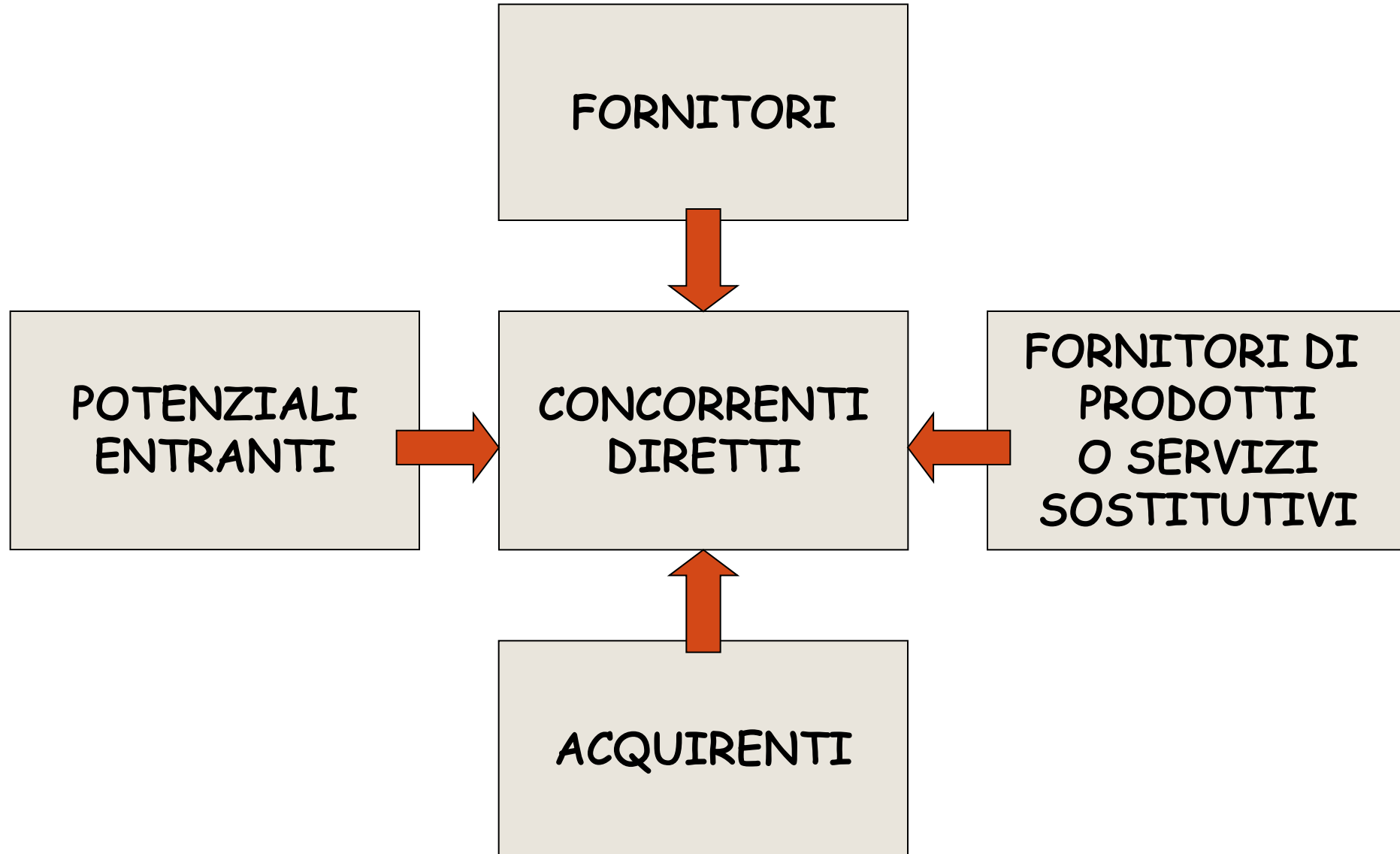
Le caratteristiche economiche del settore

- 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

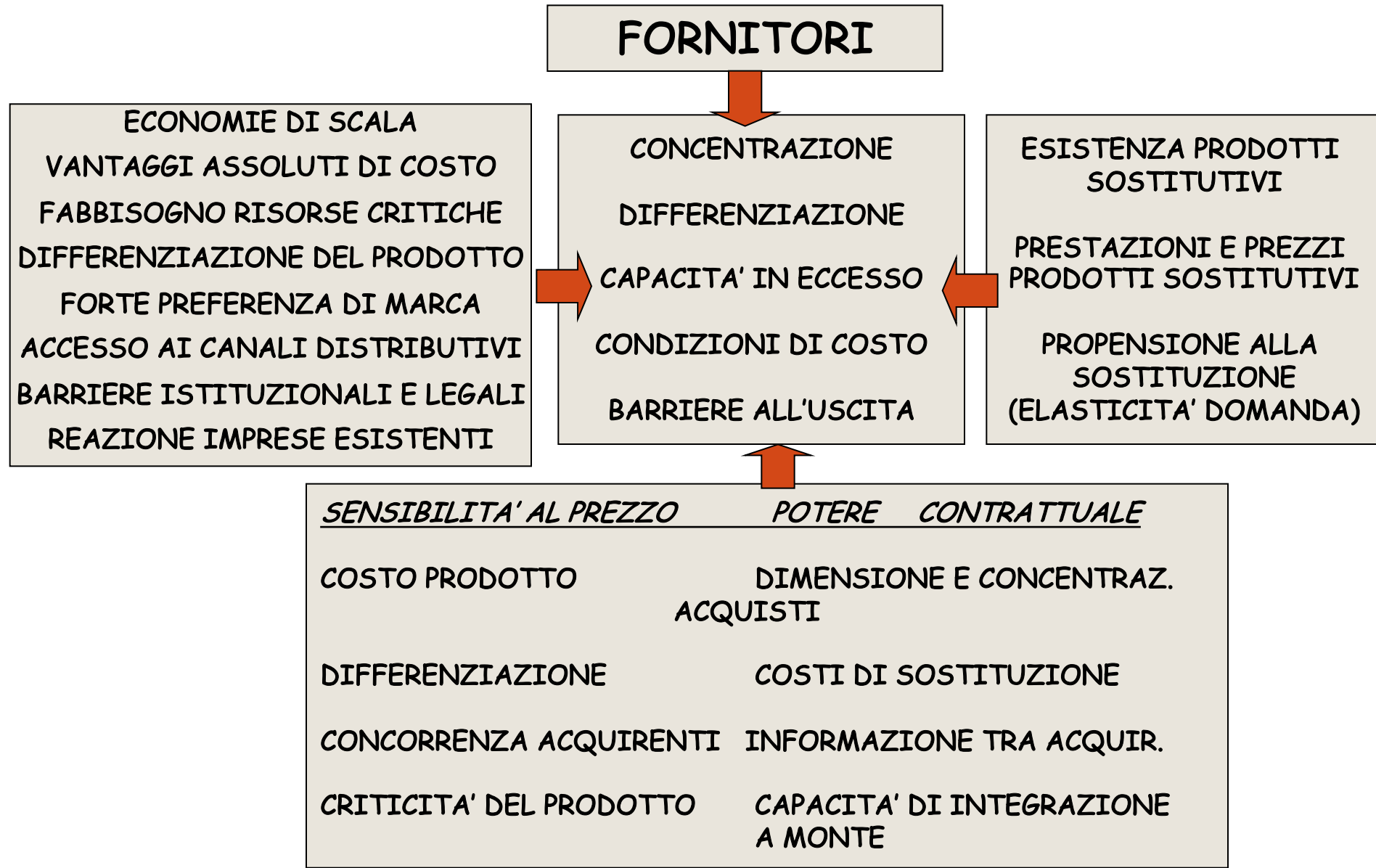
I fattori di cambiamento

- 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)

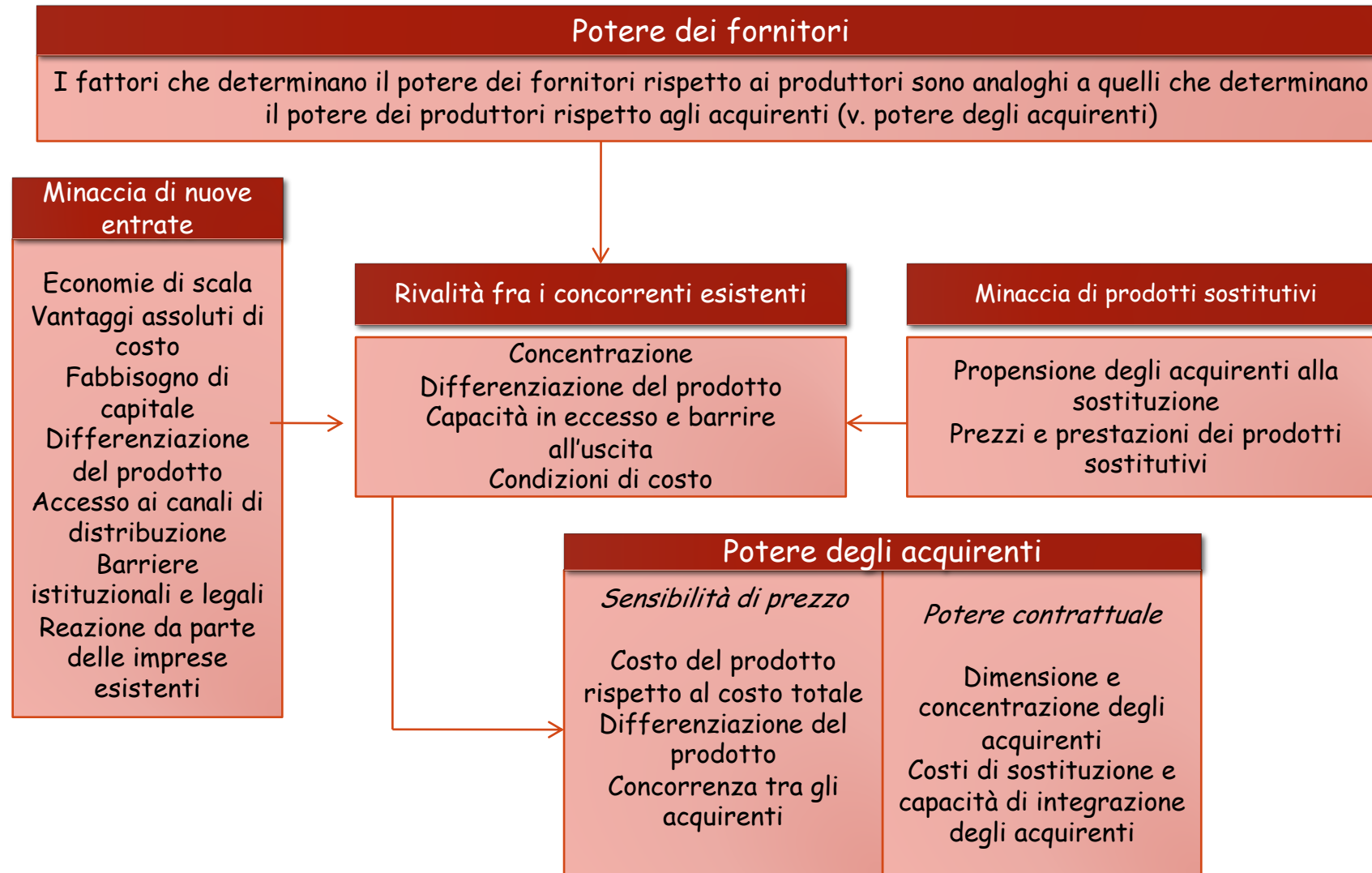


Fattori strutturali della concorrenza e della redditività



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?

```
graph TD; A[ANALISI DELLA DOMANDA] --> B[FATTORI CRITICI DI SUCCESSO]; C[ANALISI DELLA CONCORRENZA] --> B; B --> D[REDDITIVITA' AZIENDALE]; D --> E[REDDITIVITA' DELLE VENDITE]; D --> F[ROTAZIONE CAPITALE];
```

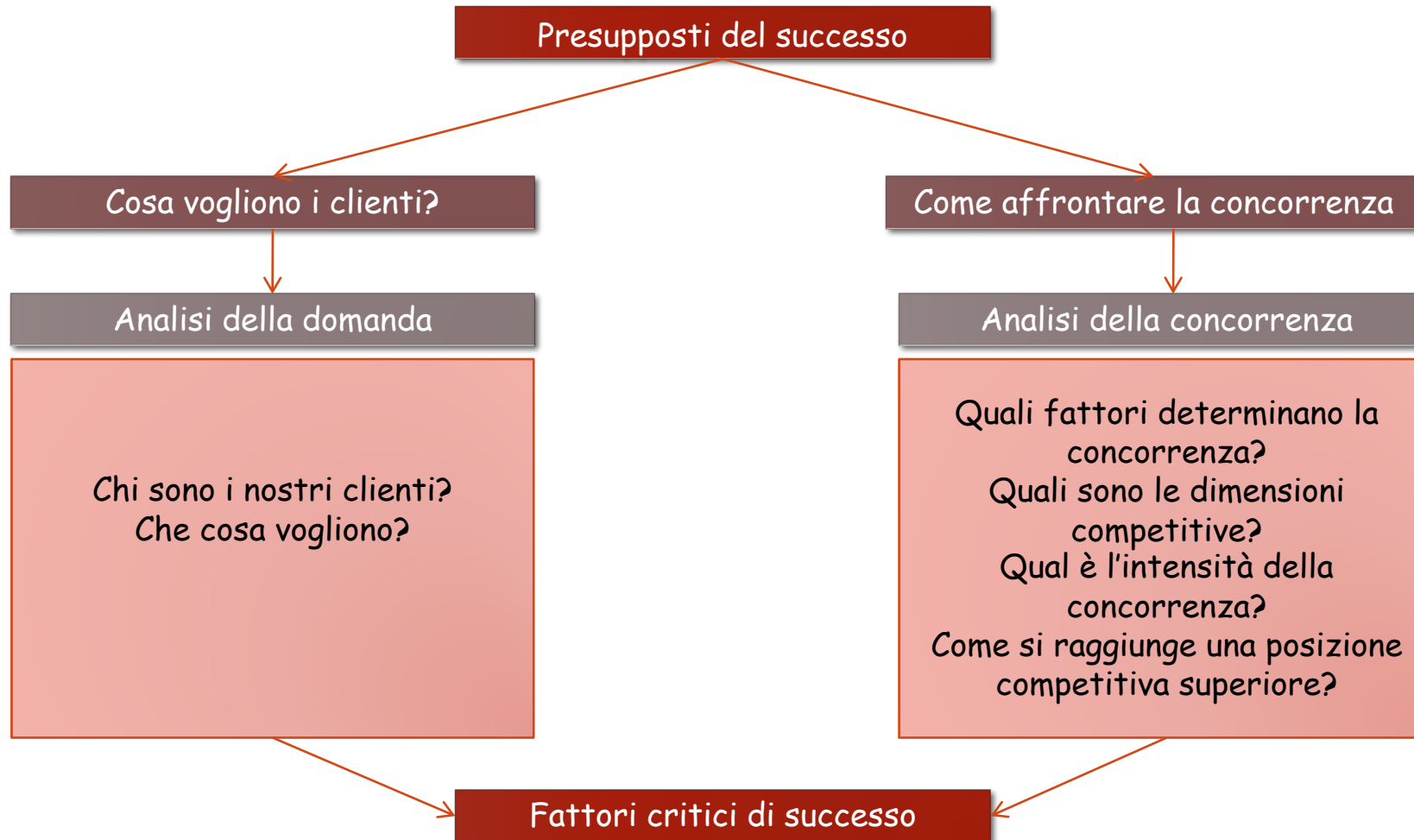
FATTORI CRITICI
DI SUCCESSO

REDDITIVITA'
AZIENDALE

REDDITIVITA'
DELLE VENDITE

ROTAZIONE
CAPITALE

Identificazione dei fattori critici di successo

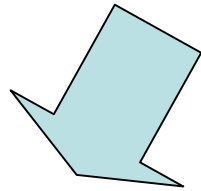


Le fasi dell'analisi di settore

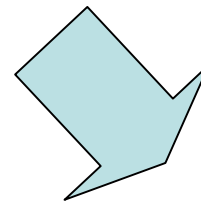
FASE	SOTTOFASI	CRITICITA'
INDIVIDUAZIONE DEGLI ELEMENTI STRUTTURALI DEL SETTORE	Individuare gli attori principali (produttori, clienti, fornitori, produttori di beni o servizi sostitutivi)	Individuazione dei confini del settore
	Esaminare, per ciascun gruppo, le caratteristiche principali in termini 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?

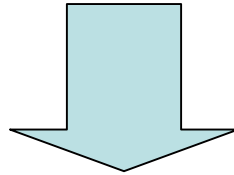
1. Individuare le caratteristiche strutturali che incidono negativamente sulla redditività
2. Capire quali tra le caratteristiche individuate possono essere modificate



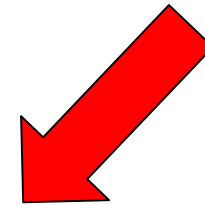
Obiettivo: ridurre la pressione competitiva

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



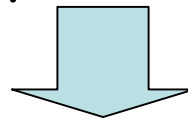
Individueremo le fonti di tale vantaggio: **i fattori critici di successo**



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

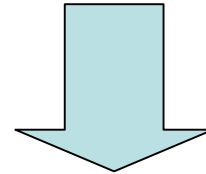
Individuazione dei fattori critici di successo

Esempio

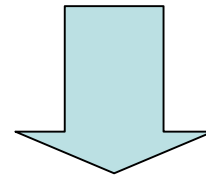
	Cosa vogliono i clienti?	Come sopravvivere alla concorrenza?	Fattori critici di successo
Abbigliamento alla moda	<ul style="list-style-type: none">• Ampia varietà di preferenze• Scarsa elasticità al prezzo	<ul style="list-style-type: none">• Intensa concorrenza• La differenziazione consente il premium 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

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