

3 L'analisi di settore

Quando un management che gode di un'ottima reputazione si impegna in un'impresa che ha la reputazione di avere basi finanziarie pessime, è la reputazione dell'impresa a rimanere intatta.

Warren Buffett, presidente di Berkshire Hathaway

Il settore della riassicurazione ha il difetto di sembrare ai nuovi entranti troppo attrattivo dal punto di vista del profitto e tuttavia tenderà sempre a essere un po' l'opposto, come dire, della vecchia attività di recupero e sfruttamento delle carcasse dei cavalli, che in genere ha invece annoverato pochi e prosperi partecipanti.

Charles T. Munger, presidente di Wesco Financial Corp.

In questo e nel prossimo capitolo si rivolgerà l'attenzione all'analisi dell'ambiente esterno all'impresa. Nel [capitolo 1](#) si è osservato che una profonda comprensione dell'ambiente competitivo è un ingrediente cruciale per una strategia di successo. Si è inoltre visto che la strategia di business è fondamentalmente uno strumento per la ricerca del profitto. Nelle pagine che seguono si identificheranno le fonti della redditività nell'ambiente esterno. L'ambiente più vicino all'impresa è il settore in cui opera; l'analisi di settore costituirà quindi la principale cornice di riferimento.

L'analisi settoriale è rilevante sia a livello di strategia di gruppo sia a livello di strategia di business.

- La **strategia di gruppo** si occupa di decidere in quali settori un'impresa dovrebbe operare e di distribuire le risorse aziendali fra i vari settori. Queste decisioni richiedono una valutazione relativamente all'attrattività dei diversi settori in termini di potenziale reddituale. L'obiettivo principale di questo capitolo è comprendere come la struttura competitiva di un settore determina la sua redditività.
- La **strategia di business** è orientata alla ricerca del vantaggio competitivo. Attraverso l'analisi dei bisogni e

delle preferenze dei clienti, e dei modi in cui le imprese competono per soddisfarli, si perviene all'individuazione, in un determinato settore, delle fonti generali di vantaggio competitivo, quelle che si definiscono *fattori critici di successo*.

Scopo di questo capitolo è fare in modo che il lettore sia in grado di:

- ▶ riconoscere che il settore di un'impresa è il fulcro del suo ambiente esterno e comprendere che le sue caratteristiche e dinamiche sono componenti essenziali dell'analisi strategica;
- ▶ identificare i principali aspetti strutturali di un settore e comprendere come influenzano l'intensità della concorrenza e il livello aggregato di redditività del settore stesso;
- ▶ applicare l'analisi del settore per spiegare il livello di redditività di un'industria e prevedere come è probabile che cambi nel futuro;
- ▶ sviluppare strategie che *a)* collochino l'impresa nella posizione più favorevole dal punto di vista competitivo e *b)* influenzino la struttura del settore allo scopo di aumentarne l'attrattività;
- ▶ definire i confini del settore nel quale l'impresa opera;
- ▶ identificare le opportunità per raggiungere un vantaggio competitivo in un settore (fattori critici di successo).

3.1 Dall'analisi dell'ambiente all'analisi di settore

L'ambiente di un'impresa è composto da tutte quelle variabili esterne che ne influenzano le decisioni e i risultati. Come possono i manager sperare di monitorare, e addirittura di analizzare, le condizioni ambientali, tenuto conto del gran numero e dell'ampia gamma di influenze esterne? Il punto di partenza è un sistema o uno schema per l'analisi delle informazioni. Le influenze ambientali possono essere classificate secondo la fonte: ad esempio, l'*analisi Pest* considera i fattori *politici, economici, sociali e tecnologici* che hanno un impatto sull'impresa. La Pest e gli approcci similari per l'analisi del macroambiente sono utili per tenere un'impresa in allerta

rispetto a ciò che succede nel mondo, ma potrebbero anche creare un sovraccarico di informazioni.

Il prerequisito per un'analisi ambientale efficace è distinguere ciò che è vitale da ciò che è semplicemente importante. Bisogna dunque essere in grado di stabilire quali siano quei *fattori ambientali* che giocano un ruolo chiave per le decisioni strategiche d'impresa.

- In primo luogo, perché un'impresa ottenga un profitto è necessario che crei valore per i clienti; dunque, deve comprendere i suoi **clienti**.
- In secondo luogo, nel creare valore l'impresa acquista beni e servizi dai fornitori; dunque, deve comprendere i suoi **fornitori** e capire come creare con loro relazioni di lavoro.
- In terzo luogo, la capacità di generare profitti attraverso l'attività di creazione di valore dipende dall'intensità della concorrenza fra le imprese che competono per le stesse opportunità di creazione di valore; dunque, l'impresa deve comprendere il gioco competitivo, cioè i **concorrenti**.

Il nucleo centrale dell'ambiente di riferimento dell'impresa è quindi costituito dalle sue relazioni con tre gruppi di attori, i *clienti*, i *fornitori* e i *concorrenti*: questo è l'**ambiente settoriale** dell'impresa.

Ciò non vuol dire che fattori a livello macro quali le tendenze generali dell'economia, i cambiamenti nella struttura demografica, o gli orientamenti politici e sociali non siano importanti per l'analisi strategica. Possono essere determinanti per gli effetti sulle opportunità e sulle minacce che l'impresa affronterà nel futuro. Il punto però è come questi fattori ambientali influenzino il settore in cui opera l'impresa (Figura 3.1). Si consideri la minaccia costituita dal riscaldamento globale. Per la maggioranza delle imprese non è un importante problema strategico (almeno, non lo sarà ancora per qualche secolo). Tuttavia, per il genere di business più direttamente influenzato da cicli climatici mutevoli – agricoltura e turismo invernale – e per quelli soggetti a tasse sul carbone e a regolamentazioni ambientali – energia e automobili – il riscaldamento del pianeta è un problema vitale. In queste aree di business è fondamentale

per le imprese analizzare le implicazioni strategiche del riscaldamento globale. Ad esempio, le domande che i produttori di automobili dovranno porsi saranno: «I consumatori passeranno di buon grado alle auto elettriche?», «Lo stato incentiverà la produzione di veicoli a emissioni zero?», «La spesa per il trasporto pubblico aumenterà o diminuirà?», «Entreranno nuovi attori nel settore automobilistico?».

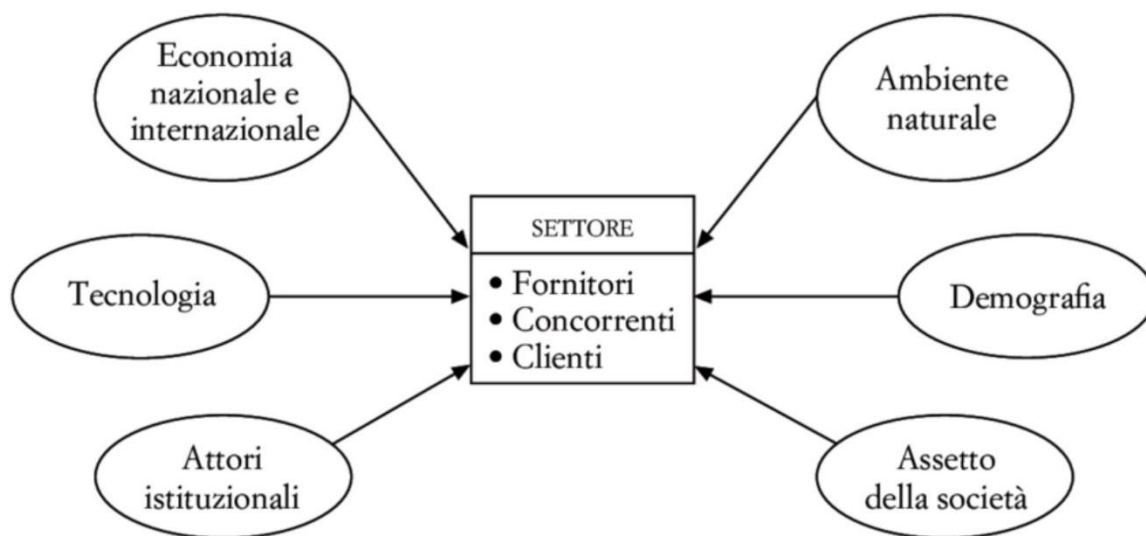


Figura 3.1. Dall'analisi dell'ambiente all'analisi del settore.

Se compiti della strategia sono l'identificazione e lo sfruttamento delle fonti di profitto, allora il punto di partenza di un'analisi di settore è una semplice domanda: «Che cosa determina il livello di redditività di un settore?».

Nel capitolo precedente si è visto che l'impresa, per generare profitto, deve creare valore per il cliente. Il valore si crea nel momento in cui il prezzo che il consumatore è disposto a pagare per un prodotto è superiore ai costi sostenuti dall'impresa. Tuttavia, la creazione di valore per il cliente non porta necessariamente al profitto. Infatti, il valore creato viene distribuito tra consumatori e produttori dalle forze della concorrenza. Più è intensa la concorrenza tra i produttori, più è alto il *surplus del consumatore* (la differenza tra il prezzo che effettivamente pagano e il prezzo più alto che sono disposti a pagare) e meno valore ricevono i produttori (il *surplus del produttore* o la *rendita economica*). Un singolo venditore di

ombrelli fuori dalla Gare de Lyon in una piovosa mattina parigina può applicare un prezzo che sfrutta appieno il desiderio dei viaggiatori pendolari di restare asciutti. Ma se arrivano altri venditori, il prezzo degli ombrelli si avvicinerà al prezzo all'ingrosso.

Tuttavia, il profitto ottenuto dai venditori di ombrelli parigini, o quello ottenuto in qualsiasi altro settore, non dipende esclusivamente dal livello di concorrenza tra venditori. Dipende anche dai produttori che li riforniscono. Se un settore ha un unico, potente fornitore – ad esempio, un singolo distributore all'ingrosso di ombrelli economici e d'importazione – quel fornitore può catturare la maggior parte del valore creato nel mercato degli ombrelli.

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

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

L'analisi di settore incorpora tutti questi fattori in un unico schema analitico.

3.2 L'analisi dell'attrattività dei settori

La Tabella 3.1 mostra i livelli di redditività in diversi settori dell'economia degli Stati Uniti. Alcuni di essi ottengono costantemente alti tassi di profitto; altri non riescono a raggiungere risultati che coprano il costo del capitale. La premessa di base dell'analisi di settore è che il livello di redditività non è né casuale né derivante da connotati interamente specifici del settore, ma è determinato dall'influenza sistematica della struttura del settore.

Secondo gli studi di economia industriale la struttura del settore guida il comportamento competitivo e ne determina la redditività. I due punti di riferimento sono la *teoria del monopolio* e la *teoria della concorrenza perfetta*.

- Il **monopolio** si verifica dove un settore è costituito da un'unica impresa protetta da *barriere all'entrata*.

- La **concorrenza perfetta** caratterizza un settore in cui molte imprese forniscono un prodotto identico in assenza di restrizioni all'entrata.

Settore	Roce (%)	Principali imprese
Tabacco	59,9	Altria, Reynolds American, Philip Morris Int.
Software informatici	29,8	Microsoft, Oracle, Salesforce
Prodotti per la casa e la persona	25,2	Procter & Gamble, Kimberley-Clark, Colgate-Palmolive
Semiconduttori	22,5	Intel, Qualcomm, Texas Instruments
Prodotti farmaceutici	21,3	Pfizer, Johnson & Johnson, Merck
Intrattenimento	20,7	Time Warner, Walt Disney, News Corp.
Aerospaziale/Difesa	19,9	Boeing, Lockheed Martin, United Technologies
Bevande	19,2	Coca-Cola, Constellation Brands
Prodotti chimici specifici	18,2	Ppg Industries, Monsanto, Praxair
Processamento alimenti	18	Kraft Foods, General Mills, ConAgra
Prodotti medicali	17,5	Becton Dickinson, Stryker, Boston Scientific
Ingegnerizzazione/ Costruzioni	16,8	Fluor, Aecom Jacobs Engineering
Ristorazione/Catering	16,6	McDonald's, Darden Restaurants, Starbucks
Prodotti e servizi per uffici	15,3	Xerox, Ncr, NetApp
Abbigliamento	14,8	VF, Hanesbrands, Ralph Lauren
Mobili per la casa	13,9	Mohawk Industries, Masco, Herman Miller
Prodotti chimici generici	13,8	Dow Chemicals, DuPont, Huntsman
Prodotti elettronici	13,7	Apple, Honeywell Int., Dell Technologies
Imballaggio/Container	13,5	WestRock, Ball, Crown Holdings
Estrazione mineraria e metallurgia	12,7	Alcoa, Freeport-McMoRan, Newmont Mining
Editoria/Informazione	12,5	News Corp, R.R. Donnelley & Sons, Gannet
Ferrovie	12,4	Union Pacific, Csx, Norfolk Southern

Ospedaliero/Servizi sanitari	12,1	UnitedHealth Group, Hca Holdings, Tenet Healthcare
Prodotti forestali e cartacei	11,2	Weyerhaeuser, International Paper, Boise Cascade
Acciaio	9,9	Nucor, Us Steel, Steel Dynamics
Servizi finanziari e banche d'investimento	9,5	BlackRock, Charles Schwab, Franklin Resources
Telecomunicazioni	9,5	At&T, Verizon Communication, Comcast
Trasformazione agroalimentare	9,5	Archer Daniel Midland, Tyson Foods, Chs
Petrolio	9,2	ExxonMobil, Chevron, Valero
Assicurazioni	9,1	State Farm Insurance, MetLife, Prudential Financial
Vendita al dettaglio di alimentari	9,1	Kroger, Albertson, Publix Super Market
Autotrasporti	9,1	Xpo Logistics, C.H. Robinson Worldwide, J.B. Hunt
Hotel e casinò	9	Marriott International, Las Vegas Sands, Mgm Resort
Componenti veicoli a motore	9	General Motors, Ford, Lear
Energia elettrica	6,9	Exelon, Duke Energy, Pg&E Corp.
Veicoli a motore	5,7	General Motors, Ford Motors, Paccar
Linee aeree	5,1	American Airlines, Delta Air Lines, United Continental

Tabella 3.1. La redditività dei settori negli Stati Uniti, 2010-2016.

Nota: Roce (profitto prima degli interessi e delle tasse) = Ebit / (capitale azionario + debito a lungo termine).

Monopolio e concorrenza perfetta rappresentano i due estremi di uno spettro di possibili strutture di settore. Se il monopolista incamera sotto forma di profitti l'intero ammontare del valore creato, in concorrenza perfetta il tasso di redditività scende a un livello appena sufficiente a coprire il costo del capitale delle imprese. Alcuni settori del mondo reale hanno una struttura parecchio vicina a quella del monopolio. Tra il 1996 e il 2002 il quasi monopolio di Microsoft nel mercato dei sistemi operativi per Pc ha permesso all'azienda un ritorno sul capitale quasi del 30%. Inoltre, certi mercati di nicchia possono essere sufficientemente piccoli da essere dominati da un'unica impresa ([quadro 3.1](#)). Altri settori sono invece vicini a una situazione di

concorrenza perfetta: nell'industria agricola statunitense il ritorno sul capitale nel lungo termine è di circa il 3%, ben al di sotto del costo del capitale. Tuttavia, la maggior parte dei settori si colloca in un qualche punto tra i due estremi: la maggior parte sono oligopoli, cioè settori dominati da un ristretto numero di imprese.

QUADRO 3.1.

Tabacco da masticare, budelli per salsicce e figurine: elogio delle nicchie di mercato

- Us Smokeless Tobacco Company (Usstc) ha realizzato un margine operativo del 62% durante il periodo 2014-2017, contribuendo significativamente al ritorno sul capitale del 122% della società cui fa capo, Altria, nello stesso periodo. Qual è il segreto della redditività di Usstc? L'azienda controlla il 57% del mercato del tabacco non da fumo e i suoi storici marchi (tra cui Skoal, Copenhagen e RedSeal), la distribuzione attraverso migliaia di rivenditori e le restrizioni governative sulla pubblicità dei prodotti del tabacco hanno creato formidabili barriere all'entrata per potenziali concorrenti.
- Devro plc, un'impresa scozzese con sede nel villaggio di Moodies-burn, è il maggiore fornitore mondiale di budelli al collagene per salsicce: «Dal Banger inglese al Lap Cheong cinese, dal Merguez francese al Chorizo sudamericano, la Devro ha un budello per ogni tipo di prodotto». La sua quota complessiva sul mercato mondiale è del 60% circa. Nel periodo 2014-2017 il suo Roe ha superato il 20%, circa tre volte il costo del capitale.
- L'italiano Gruppo Panini, con base a Modena, è leader mondiale nella produzione di figurine adesive e card sportive da collezione. Grazie a una licenza esclusiva della Fifa domina il mercato delle figurine dei calciatori e attraverso le licenze concesse da Nba, Nfl e Nhl è diventato leader del settore anche negli Stati Uniti. Si stima che nel 2016 Panini abbia realizzato un margine operativo di oltre il 20% sui ricavi pari a 631 milioni di dollari.

Fonte: www.altura.com; www.devro.plc.uk;
www.paninigroup.com/corporate.

3.2.1 Lo schema delle cinque forze competitive di Porter

Lo schema delle **cinque forze competitive** di Michael E. Porter è lo strumento più utilizzato per l'analisi della concorrenza⁷⁵. Questo schema evidenzia che la redditività di un settore (indicata dal tasso di rendimento del capitale rispetto al costo del capitale stesso) è determinata da cinque forze competitive. Esse comprendono:

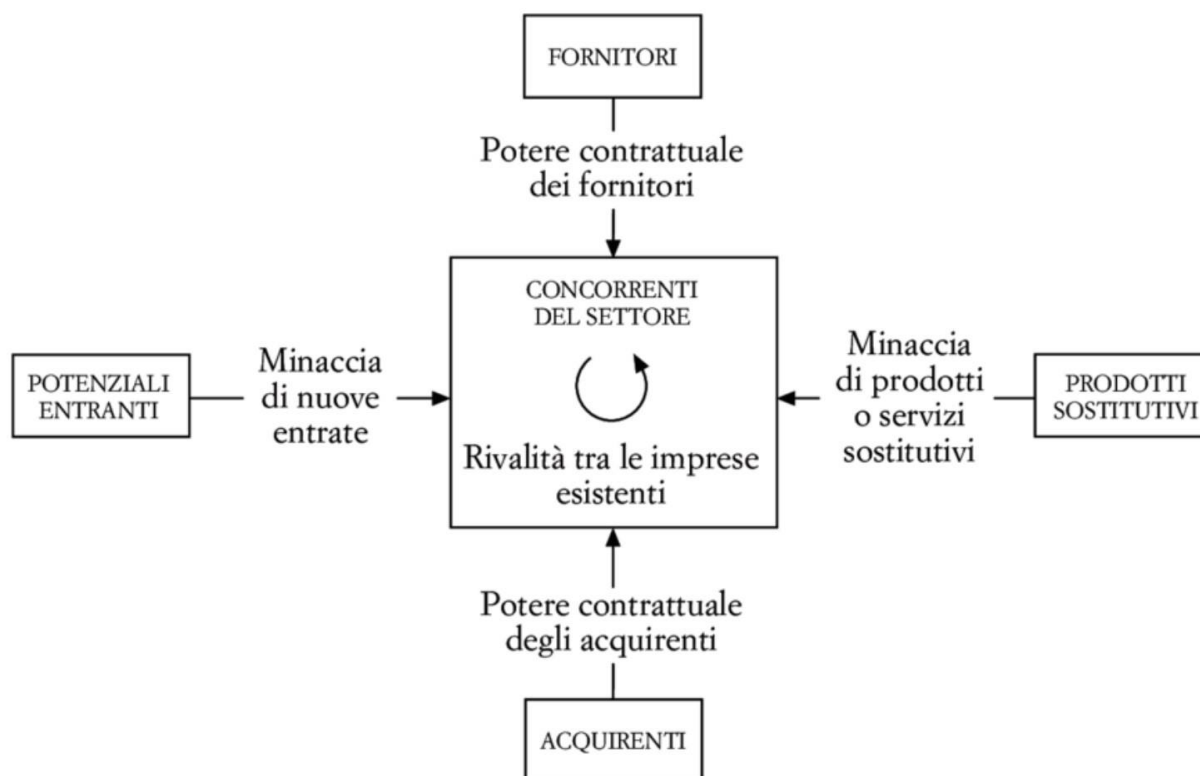


Figura 3.2. Lo schema delle cinque forze competitive di Porter.

- *tre fonti di competizione orizzontale: la **concorrenza dei prodotti sostitutivi**, la **concorrenza dei nuovi entranti** e la **concorrenza delle imprese già presenti nel settore**;*
- *due fonti di competizione verticale: il **potere contrattuale dei fornitori** e il **potere contrattuale dei clienti** (Figura 3.2).*

⁷⁵ Cfr. M.E. Porter, *The Five Competitive Forces that Shape Strategy*, in «Harvard Business Review», gennaio, 2008, pp. 78-93. Cfr. anche *Le cinque forze competitive che plasmano la strategia. Intervista con Michael E. Porter, professore alla Harvard University*, in «Harvard Business Review Italia», 28 ottobre 2016, <https://www.hbritalia.it/webinar-video/2016/10/28/video/le-cinque-forze-competitive-che-plasmano-la-strategia-3166> (ultimo accesso maggio 2020).

L'intensità di ciascuna forza competitiva è determinata da un certo numero di variabili strutturali chiave, come mostrato nella Figura 3.3.

3.2.2 La concorrenza dei prodotti sostitutivi

► *Il prezzo che i consumatori sono disposti a pagare per un prodotto dipende, in parte, dalla disponibilità di prodotti sostitutivi. L'assenza di sostituti di un prodotto, come nel caso della benzina o delle sigarette, comporta una relativa insensibilità al prezzo da parte dei consumatori (la domanda è anelastica rispetto al prezzo). L'esistenza di prodotti sostitutivi comporta uno spostamento delle preferenze del consumatore in risposta a un incremento del prezzo del prodotto (la domanda è elastica rispetto al prezzo). Internet ha introdotto una nuova forma di concorrenza di prodotti sostitutivi che si è dimostrata devastante per diversi business consolidati. I settori delle agenzie di viaggio, della stampa, delle telecomunicazioni hanno tutti sofferto per la forte concorrenza da parte di nuovi operatori basati sulla rete.*

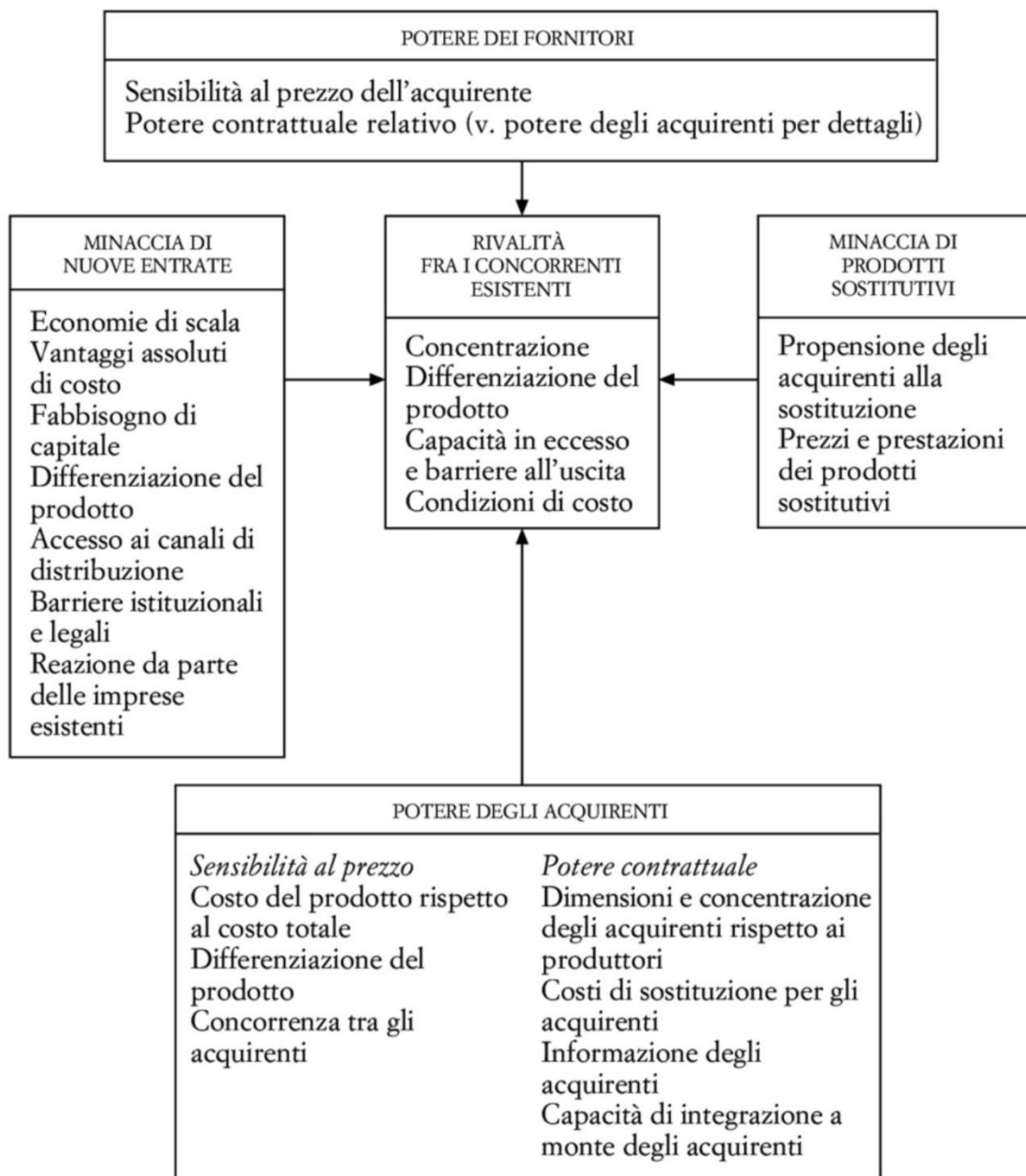


Figura 3.3. I fattori strutturali della concorrenza e della redditività nello schema di Porter.

► La propensione degli acquirenti alla sostituzione fra prodotti alternativi determina le variazioni dei prezzi e dei profitti e dipende di volta in volta dalle caratteristiche di prezzo e di prestazione. Se per andare dal centro di Washington al centro di New York si impiegano 50 minuti di meno con l'aereo che con il treno, e se la media dei viaggiatori valuta il tempo in 30 dollari l'ora, il treno

sarà competitivo se applicherà tariffe inferiori di 25 dollari rispetto a quelle delle linee aeree.

► *Quanto più sono complessi i bisogni che un prodotto soddisfa e quanto più è difficile percepire le differenze nelle prestazioni, tanto più basso è il ricorso dei consumatori a prodotti sostitutivi sulla base di differenze nei prezzi.* L'insuccesso delle imitazioni a basso prezzo dei profumi più rinomati riflette, in parte, la difficoltà dei consumatori nel distinguere le caratteristiche qualitative delle diverse fragranze.

3.2.3 La minaccia di nuove entrate

Quando un settore ottiene un rendimento del capitale superiore al costo del capitale esercita un effetto di attrazione su imprese esterne al settore e, se non esistono *barriere all'entrata*, il tasso di profitto scenderà verso il suo livello competitivo. In certi settori è relativamente facile iniziare un'attività d'impresa. Il mercato della birra ha avuto di recente un'ondata di nuove entrate. Tra il 1990 e il 2017 il numero di birrifici è passato da 284 a 4.269 negli Stati Uniti e da 241 a 892 nel Regno Unito, nonostante il consumo di birra in entrambi i paesi sia in continua diminuzione⁷⁶.

Le barriere all'entrata influenzano anche le differenze salariali tra diverse occupazioni. Perché mia moglie, una psicoterapeuta, guadagna molto meno di nostra nipote, un medico laureatosi di recente? Il campo della psicoterapia, grazie ai numerosi enti che accreditano l'esercizio della professione e al rilascio poco restrittivo delle licenze, ha molte meno barriere all'entrata del campo della medicina.

La *minaccia*, piuttosto che l'effettivo ingresso, di nuove imprese, può essere sufficiente per garantire prezzi di mercato a un livello competitivo. Un settore in cui non esistono barriere all'entrata o all'uscita è detto *contendibile*⁷⁷: i prezzi e i profitti tendono al

⁷⁶ Cfr. Brewers Association, *National Beer Sales & Production Data*, sezione *Historical Us Brewery Count*, <https://www.brewersassociation.org/statistics-and-data/national-beer-stats> (ultimo accesso maggio 2020); R. Smithers, *Good Beer Guide 2015 Shows Uk Has Most Breweries*, in «The Guardian», 11 settembre 2014, <https://www.theguardian.com/lifeandstyle/2014/sep/11/good-beer-guide-2015-uk-most-breweries-per-head-population> (ultimo accesso maggio 2020).

⁷⁷ Cfr. W.J. Baumol, J.C. Panzar e R.D. Willig, *Contestable Markets and the Theory of Industry Structure*, New York, Harcourt Brace Jovanovich, 1982. Cfr. anche M. Spence, *Contestable Markets and the Theory*

livello competitivo, indipendentemente dal numero di imprese presenti nel settore. La contendibilità dipende dall'assenza di costi fissi non recuperabili, che rende quindi un settore vulnerabile a ingressi del tipo «toccata e fuga» ogni qual volta le imprese consolidate innalzano i loro prezzi al di sopra del livello competitivo.

Nella maggior parte dei settori, tuttavia, le nuove imprese devono superare **barriere all'entrata**: cioè tutti *quegli elementi che svantaggiano i nuovi entranti rispetto alle imprese consolidate*. La dimensione di questo svantaggio determina l'altezza delle barriere all'entrata. Le principali fonti di barriere all'entrata sono le seguenti.

- *Fabbisogni di capitale*. Il costo del capitale necessario per affermarsi all'interno di un settore può essere così elevato da scoraggiare qualunque impresa che non sia già di grandi dimensioni. Il duopolio di Boeing e Airbus nei grandi aeromobili per il trasporto passeggeri è protetto dagli enormi investimenti necessari per il loro sviluppo, la loro produzione e la loro manutenzione.

In altri settori i costi di entrata possono essere modesti. L'intensa competizione nel mercato delle applicazioni per smartphone è un riflesso del basso costo di sviluppo della maggior parte delle applicazioni. In genere nel settore dei servizi i costi di avviamento tendono a essere contenuti.

I costi per avviare un ristorante pizzeria in franchising sono intorno ai 119.950 dollari per un punto di vendita Domino's e ai 130.120 dollari per Papa John⁷⁸.

- *Economie di scala*. Settori che richiedono alte disponibilità di capitale per i nuovi entranti sono soggetti a economie di scala. In particolare, se sono necessari ingenti investimenti indivisibili in impianti di fabbricazione, sviluppo prodotti o marketing, allora un principio di efficienza richiederebbe di ammortizzare questi costi su un grande volume di output. Secondo l'ex amministratore delegato di Fiat Chrysler

of Industry Structure: A Review Article, in «Journal of Economic Literature», vol. 21, n. 3, 1983, pp. 981-990.

⁷⁸ Cfr. *Annual Franchise 500*, in «Entrepreneur», gennaio 2014

Automobiles, Sergio Marchionne, la produzione di automobili, per essere finanziariamente sostenibile, richiederebbe un output di almeno 6 milioni di veicoli all'anno. Nuove imprese dell'industria automobilistica devono quindi scegliere se entrare nel settore con una capacità produttiva subottimale o se entrare con una capacità efficiente per generare economie di scala, ma che resterebbe enormemente sottoutilizzata durante la fase di crescita delle quote di mercato.

- *Vantaggi assoluti di costo.* Oltre alle economie di scala, le imprese consolidate possono avere un vantaggio di costo sui nuovi entranti semplicemente perché sono entrate prima. I vantaggi assoluti di costo spesso dipendono dall'acquisizione di fonti di materie prime a basso costo. L'accesso di aziende petrolifere e di gas quali Saudi Aramco e Gazprom alle riserve più grandi e più facilmente sfruttabili dà a queste società un inattaccabile vantaggio di costo nei confronti di nuovi entranti quali Cairn Energy ed Eog Resources. Vantaggi assoluti di costo possono anche essere connessi a processi di apprendimento. Il dominio di Intel nel mercato dei microprocessori avanzati dipende in parte dall'efficienza che ha ottenuto grazie al proprio patrimonio di esperienza.
- *Differenziazione di prodotto.* In un settore in cui i prodotti sono differenziati, le imprese affermate hanno i vantaggi della riconoscibilità del marchio e della lealtà dei consumatori⁷⁹. I nuovi entranti in questi mercati devono investire molto di più in pubblicità e promozione per ottenere livelli di conoscenza e di avviamento della marca paragonabili a quelli delle imprese consolidate.
- *Accesso ai canali distributivi.* Per molti nuovi fornitori di beni di consumo la principale barriera all'entrata è probabilmente rappresentata dall'accesso alla distribuzione. Uno spazio sugli scaffali ridotto, l'avversione al rischio e i

⁷⁹ Per alcuni prodotti la fedeltà al marchio è particolarmente rilevante: ricerche online, commercio elettronico, smartphone, streaming video, caffè, cosmetici e automobili. Cfr. Brand Keys, *Brand Keys Customer Loyalty Engagement Index*, <https://brandkeys.com/portfolio/customer-loyalty-engagement-index> (ultimo accesso maggio 2020).

costi fissi connessi alla vendita di un prodotto addizionale rendono i dettaglianti poco propensi a trattare il prodotto di un nuovo produttore. La presenza delle cosiddette «commissioni di accesso», che servono a prenotare la propria posizione sullo scaffale, costituisce un ulteriore svantaggio per i nuovi entranti. Un importante effetto concorrenziale di Internet è stato permettere alle nuove imprese di aggirare le barriere alla distribuzione.

- *Barriere istituzionali e legali.* Alcune tra le barriere più efficaci sono quelle create dagli stati. Nel settore dei taxi, in quello bancario, radiotelevisivo e nelle telecomunicazioni l'ingresso richiede solitamente la concessione di una licenza da parte dell'autorità pubblica. Le legislazioni in materia di proprietà intellettuale consentono ai creatori di invenzioni, di opere d'arte e di brand di essere protetti dal plagio grazie a brevetti, diritti d'autore e marchi registrati. I regolamenti in materia di sicurezza e ambiente possono ulteriormente svantaggiare i nuovi entranti, perché dovrebbero sostenere elevati costi per conformarsi alle norme vigenti.
- *Ritorsione.* L'aspettativa di ritorsione da parte delle imprese affermate rappresenta un ulteriore fattore che può scoraggiare potenziali nuovi entranti. Tale ritorsione può assumere la forma di riduzione dei prezzi, incremento della pubblicità, promozione delle vendite o di conflitto legale. Le compagnie aeree low-cost, ad esempio, accusano spesso le compagnie maggiori di perseguire una strategia dei prezzi predatori al solo scopo di bloccare il loro accesso a nuove rotte⁸⁰. Per evitare ritorsioni da parte delle imprese consolidate, i nuovi entranti possono cercare di inserirsi inizialmente su piccola scala in segmenti di mercato meno visibili. Quando Toyota, Nissan e Honda entrarono per la prima volta nel mercato statunitense delle automobili si orientarono sul segmento delle auto di piccola dimensione,

⁸⁰ Cfr. C.V. Oster e J.S. Strong, *Predatory Practices in the U.S. Airline Industry*, Washington, D.C., 15 gennaio 2001, <https://pdfs.semanticscholar.org/oca5/13304ffcef5dc912f858efe70e7eb1ad8868.pdf> (ultimo accesso maggio 2020)

poiché ignorato dalle *Big Three* di Detroit in quanto ritenuto intrinsecamente non redditizio.

- *Efficacia delle barriere all'entrata*. I settori protetti da alte barriere all'entrata – in particolare quelli caratterizzati da un elevato fabbisogno di capitale e di pubblicità – tendono ad avere tassi di profitto superiori alla media⁸¹. L'efficacia delle barriere all'entrata dipende dalle risorse e dalle competenze degli entranti potenziali. Barriere efficaci contro nuove imprese possono non esserlo nei confronti di imprese consolidate che diversificano l'attività e provengono da altri settori⁸². La massiccia presenza di Google sul web ha permesso all'azienda di sfidare le apparentemente inattaccabili posizioni di mercato di molte altre imprese, in particolare di Microsoft nel settore dei browser e di Apple in quello degli smartphone.

3.2.4 La rivalità tra i concorrenti affermati

Nella maggior parte dei settori la situazione competitiva e il livello generale di redditività sono influenzati principalmente dalla concorrenza tra le imprese presenti nel settore. In alcuni settori le imprese competono in modo aggressivo fino al punto di spingere i prezzi al di sotto dei livelli di costo e di esporre il settore a perdite considerevoli. In altri casi la concorrenza di prezzo è attenuata e la rivalità si concentra sulla pubblicità, l'innovazione e altre dimensioni non inerenti al prezzo.

L'intensità della concorrenza tra le imprese affermate deriva dall'interazione fra sei fattori, che verranno esaminati uno alla volta.

► *Concentrazione*. La concentrazione dei venditori si riferisce al numero e alla distribuzione per dimensione delle imprese concorrenti all'interno di un mercato ed è più comunemente misurata dall'*indice di concentrazione industriale*: la quota di mercato complessiva dei produttori principali. Ad esempio, l'indice di concentrazione delle prime quattro imprese (*Cr4*) è la

⁸¹ Cfr. J.L. Siegfried e L.B. Evans, *Empirical Studies of Entry and Exit: A Survey of the Evidence*, in «Review of Industrial Organization», vol. 9, n. 2, 1994, pp. 121-155; D. Heger e K. Kraft, *Barriers to Entry and Profitability*, Zew Discussion Paper n. 71, 2008.

⁸² Cfr. G.S. Yip, *Gateways to Entry*, in «Harvard Business Review», settembre, 1982, pp. 85-93.

quota di mercato dei quattro maggiori produttori. In mercati dominati da una sola impresa (Gillette nelle lamette da barba o Fico nella valutazione del rischio dei crediti), o nei mercati dominati da un piccolo gruppo di imprese (Coca-Cola e Pepsi nelle bibite analcoliche, «Bloomberg» e «Reuters» nell'informazione finanziaria), c'è una limitata competizione sui prezzi e la concorrenza si concentra sulla pubblicità, sulla promozione e sullo sviluppo del prodotto. Nelle telecomunicazioni senza filo i soggetti regolatori di Stati Uniti ed Europa hanno favorito la presenza di quattro operatori in ciascun mercato nazionale e si sono opposti a possibili fusioni, ritenendo che tre concorrenti siano troppo pochi per un'equa competizione sui prezzi⁸³. Tuttavia, nonostante solitamente si osservi che l'eliminazione di un concorrente riduce la competizione sui prezzi, mentre l'ingresso di un nuovo concorrente la stimola, l'evidenza sistematica dell'impatto della concentrazione dei venditori sulla redditività è sorprendentemente debole. Richard Schmalensee ne deduce che «La relazione, se esiste, tra concentrazione dei venditori e redditività è debole da un punto di vista statistico e l'effetto stimato è solitamente limitato»⁸⁴.

► *Diversità dei concorrenti.* L'abilità di imprese rivali nell'evitare la concorrenza sui prezzi coordinandosi sul prezzo da applicare dipende dalla loro somiglianza in termini di origini, obiettivi, costi e strategie. L'atmosfera rilassata nel settore automobilistico americano prima dell'avvento della concorrenza di case estere fu enormemente agevolata dalle somiglianze tra le imprese in termini di strutture dei costi, strategie e *forma mentis* della loro dirigenza. Al contrario, le difficoltà che l'Opec si trova ad affrontare nel concordare e imporre le quote di produzione ai paesi membri sono esacerbate dalle differenze profonde che li

⁸³ Cfr. *Mobile Telecoms: Four Is a Magic Number*, in «The Economist», 15 marzo 2014.

⁸⁴ R. Schmalensee, *Inter-Industry Studies of Structure and Performance*, in R. Schmalensee e R.D. Willig (a cura di), *Handbook of Industrial Organization*, II ed., Amsterdam, North Holland, 1988, pp. 951-1009 (p. 976).

allontanano in termini di obiettivi, costi di produzione, orientamenti politici e religione⁸⁵.

► *Differenziazione del prodotto*. Quanto più simili sono le offerte di imprese rivali, tanto più i consumatori sono inclini a passare da una all'altra e le imprese ad abbassare i prezzi per incrementare le vendite. Se i prodotti delle imprese rivali sono virtualmente indistinguibili, il prodotto è una *commodity* e il prezzo è l'unica base per la concorrenza. I mercati delle *commodities*, come quelli delle materie prime, dei prodotti agricoli e dei prodotti petrolchimici, tendono a essere afflitti da guerre dei prezzi e bassi livelli di profitto. Al contrario, in quei settori in cui i prodotti sono fortemente differenziati (profumi, farmaci, ristoranti, servizi di consulenza aziendale), la concorrenza tende a concentrarsi su qualità, promozione del marchio e servizio al cliente, non sul prezzo.

► *Capacità in eccesso e barriere all'uscita*. Perché la redditività di un settore tende a scendere così drasticamente durante i periodi di recessione? La ragione fondamentale risiede nel rapporto tra domanda e capacità produttiva. La capacità inutilizzata incoraggia le imprese ad abbassare i prezzi per attrarre nuovi ordini e poter così distribuire i costi fissi su un maggiore volume di vendite. La capacità in eccesso può essere ciclica (ad esempio, il ciclo espansione-contrazione che caratterizza il settore dei semiconduttori), ma può dipendere anche da un problema strutturale causato da un eccesso di investimenti e da una domanda in declino. In quest'ultimo caso il problema è se la capacità in eccesso abbandonerà il settore. Le barriere all'uscita sono quegli impedimenti relativi alla possibilità di uscire da un settore. Se le risorse sono durevoli e specializzate e i dipendenti hanno diritto alla tutela del posto di lavoro, le barriere all'uscita possono essere consistenti⁸⁶. Nel settore automobilistico europeo la redditività settoriale si è sgretolata per l'effetto congiunto di eccesso di capacità produttiva e presenza di elevate barriere all'uscita. Al contrario, una rapida crescita della domanda crea

⁸⁵ Cfr. A. Sider e B. Faucon, *Opec Has a Deal, but Will Its Members Cheat?*, in «The Wall Street Journal», 11 dicembre 2016.

⁸⁶ Cfr. C.W.F. Baden-Fuller (a cura di), *Managing Excess Capacity*, Oxford, Blackwell, 1990.

una carenza di capacità che fa esplodere i margini. La crescita della domanda di batterie a ioni di litio ha determinato una carenza nella capacità produttiva di litio e cobalto aumentandone i prezzi e la redditività. In media, le aziende che operano in settori in crescita guadagnano di più di quelle che si trovano in settori in declino o a bassa crescita (Figura 3.4).

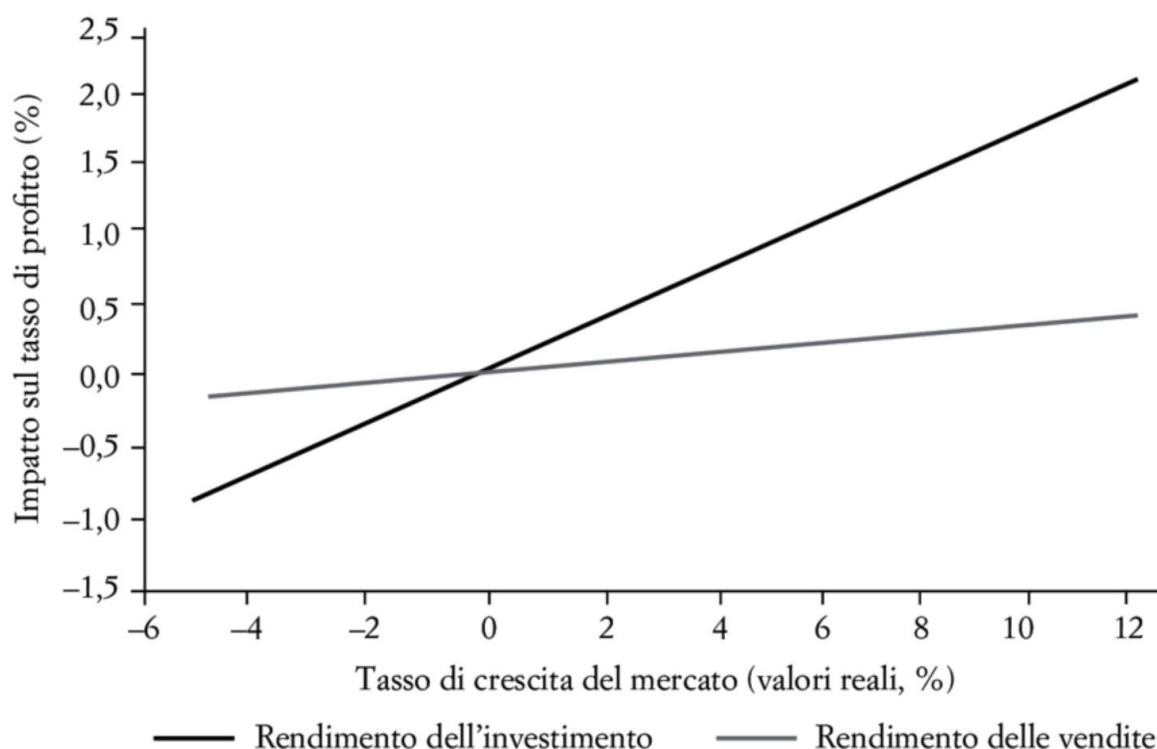


Figura 3.4. L'impatto della crescita sulla redditività.

► **Condizioni di costo: le economie di scala e il rapporto costi fissi/costi variabili.** Quando la capacità produttiva in eccesso causa una concorrenza sui prezzi, fino a che punto questi ultimi si abbasseranno? Il fattore chiave è la struttura dei costi. Quando i costi fissi sono alti rispetto ai costi variabili, le imprese accetteranno ordinazioni marginali a qualsiasi prezzo che copra i costi variabili. L'incredibile volatilità delle tariffe di spedizione di grandi quantità riflette il fatto che quasi tutti i costi operativi dei corrieri sono fissi. Le tariffe di noleggio giornaliero per corrieri *capesize* sono scese dai 233.998 dollari del 5 giugno 2008 a 2.773 dollari nel giro di sei mesi a seguito di un'improvvisa contrazione del commercio mondiale. In modo simile, nel settore del trasporto aereo i bassi costi aggiuntivi legati al riempimento dei posti rimasti vuoti fa sì che l'affiorare di capacità in eccesso porta

spesso a guerre di prezzo e perdite per ogni azienda del settore. I cosiddetti «settori ciclici» sono caratterizzati non solo dalla ciclicità della domanda ma anche da elevati costi fissi, il che implica che le fluttuazioni dei ricavi siano amplificate in fluttuazioni del profitto molto superiori.

Le economie di scala possono inoltre incoraggiare le imprese a competere in modo aggressivo sul prezzo per ottenere i benefici di costo derivanti dai maggiori volumi produttivi.

3.2.5 Il potere contrattuale degli acquirenti

I margini di profitto realizzati dalle imprese di un certo settore dipendono da quanto elevato è il prezzo che queste riescono a far pagare ai propri clienti. I clienti, a loro volta, faranno tutto ciò che è in loro potere per esercitare una pressione volta alla riduzione di tali prezzi. L'abilità degli acquirenti nell'abbassare il prezzo che pagano dipende da due fattori: la loro sensibilità al prezzo e il loro potere contrattuale rispetto alle imprese del settore.

► **Sensibilità al prezzo degli acquirenti.** La sensibilità degli acquirenti ai prezzi praticati dalle imprese di un settore dipende dai seguenti fattori.

- *Maggiore è l'importanza di un componente rispetto al costo totale, tanto più gli acquirenti saranno sensibili al prezzo pagato.* I produttori di bevande sono molto sensibili ai costi delle lattine di metallo perché per loro questa è una delle voci di costo più significative. Al contrario, la maggioranza delle imprese non è sensibile ai compensi richiesti dai revisori contabili, dato che i costi di certificazione sono una piccola quota dei costi complessivi.
- *Quanto meno differenziati sono i prodotti delle imprese fornitrici, tanto più l'acquirente è disposto a cambiare fornitore sulla base del prezzo.* I produttori di T-shirt e di lampadine hanno molto più da temere dal potere di acquisto di Walmart (una grande catena di distribuzione) rispetto ai produttori di profumi.
- *Quanto più intensa è la concorrenza tra gli acquirenti, tanto maggiore sarà la volontà di questi di ottenere*

trattamenti preferenziali da parte dei fornitori. L'intensa concorrenza di prezzo tra le catene di supermercati britanniche le ha rese ultrasensibili ai prezzi pagati ai fornitori.

- *Quanto maggiore è l'importanza del prodotto acquistato per qualità o servizio, tanto meno gli acquirenti sono sensibili ai prezzi. I dentisti, ad esempio, tendono a non negoziare sul prezzo che pagano ai fornitori di impianti al titanio.*

► **Potere contrattuale relativo.** Il potere contrattuale si basa, in definitiva, sul potenziale rifiuto a concludere una transazione con la controparte. L'equilibrio tra il potere delle parti in una transazione dipende dalla credibilità e dall'efficacia con la quale ciascuno attua tale minaccia. Il punto chiave è il costo relativo che ciascuna delle parti sosterebbe se la controparte si ritirasse dalla transazione, insieme alla capacità di gestire la propria posizione. Diversi fattori influenzano il potere contrattuale degli acquirenti rispetto a quello dei venditori.

- *Dimensione e concentrazione degli acquirenti rispetto ai fornitori.* In settori caratterizzati da pochi acquirenti, che per lo più compiono acquisti massicci, le imprese sono parecchio riluttanti a perdere anche soltanto uno di questi clienti. Grazie alle loro dimensioni, le assicurazioni sanitarie possono acquisire i servizi sanitari dagli ospedali e dai medici a un costo assai inferiore rispetto a quello sostenuto dai singoli pazienti.
- *Informazioni degli acquirenti.* Quanto più gli acquirenti sono informati riguardo ai fornitori, ai loro prezzi e ai loro costi, tanto meglio sono in grado di contrattare. I medici e gli avvocati normalmente non rivelano i prezzi che applicano, né lo fanno i commercianti dei bazar di Marrakesh o di Chennai. Tenere i clienti all'oscuro dei prezzi praticati è un'efficace limitazione al loro potere contrattuale. Ma la conoscenza dei prezzi è di poca importanza se non si conosce la qualità del prodotto. Nei mercati dell'odontoiatria, della progettazione di interni e della consulenza aziendale, la capacità degli acquirenti di

contrattare è limitata dall'incertezza riguardante le caratteristiche del servizio che si sta acquistando.

- *Capacità di integrazione verticale.* Uno dei modi in cui gli acquirenti possono ridurre la loro dipendenza dai fornitori è l'integrazione verticale a monte. I grandi produttori di birra hanno ridotto la loro dipendenza dai produttori di lattine di metallo producendo direttamente il loro fabbisogno. Le grandi catene di vendita al dettaglio introducono i propri marchi per competere con quelli dei loro fornitori. L'integrazione a monte non deve necessariamente essere attuata: una minaccia credibile può bastare.

3.2.6 Il potere contrattuale dei fornitori

L'analisi del potere contrattuale dei fornitori è analoga all'analisi del potere degli acquirenti. La sola differenza è che ora gli acquirenti sono le imprese del settore e i fornitori sono i produttori degli input. Anche qui, i fattori rilevanti sono la facilità con cui le imprese del settore possono cambiare fornitori di input e il potere contrattuale relativo di ciascuna parte.

I fornitori di materie prime tendono ad avere un potere contrattuale relativo basso rispetto ai propri clienti, e devono perciò riunirsi in cartelli per influenzare i prezzi (come l'Opec, l'Organizzazione internazionale del caffè, le cooperative di vendita degli agricoltori). Per converso, i fornitori di componenti complessi e tecnicamente sofisticati possono riuscire a esercitare un considerevole potere contrattuale. La bassa redditività nel settore della produzione di personal computer, negli ultimi trent'anni, può essere attribuita al potere contrattuale di cui beneficiano i fornitori di componenti chiave (processori, hard disk, schermi Lcd) e il fornitore dominante di sistemi operativi (Microsoft). Gli operatori nel settore delle telecomunicazioni wireless subiscono le pressioni di fornitori monopolistici di frequenze radio: le aste per allocare le licenze a operare nella frequenza 3G hanno significato introiti pari a 127 miliardi di dollari per i paesi dell'Ocse, mentre nei soli Stati Uniti le aste per la frequenza 4G hanno realizzato introiti per 65 miliardi di

dollari nel periodo 2014-2017⁸⁷. I sindacati dei lavoratori hanno un importante potere contrattuale: la presenza di sindacati potenti ha ridotto la redditività dell'industria automobilistica, dell'acciaio e delle linee aeree.

3.3 Le applicazioni dell'analisi di settore alla previsione della redditività

Una volta compreso in che modo la struttura del settore determina i livelli correnti di redditività del settore stesso si può sfruttare questa analisi per prevedere la redditività futura del settore.

3.3.1 L'identificazione della struttura del settore

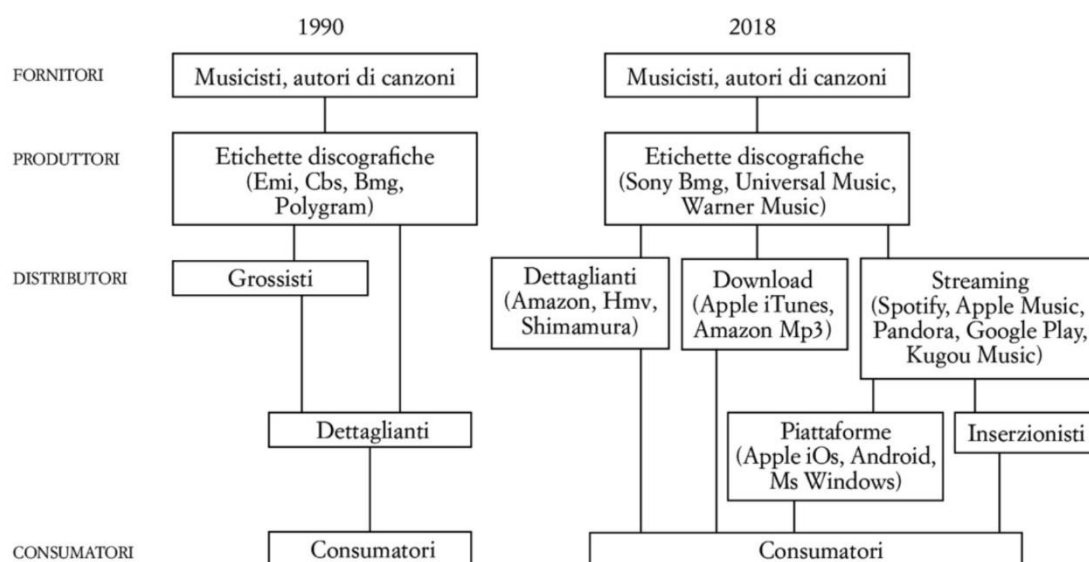


Figura 3.5. I settori diventano sempre più complessi: l'industria discografica.

La prima fase dell'analisi di settore consiste nell'identificare gli elementi chiave della sua struttura. In teoria è facile: bisogna individuare chi sono gli attori principali – i produttori, gli acquirenti, i fornitori e i produttori di merci sostitutive – e quindi esaminare le principali caratteristiche di ciascuno, che avranno un impatto sul livello di concorrenza e sul loro potere contrattuale. Nella maggior parte dei settori manifatturieri l'individuazione dei diversi gruppi di attori è generalmente semplice, mentre in altri settori – in particolare in quelli di servizi – costruire uno schema del settore può essere più

⁸⁷ Cfr. P. Lenain e S. Paltridge, *After the Telecommunication Bubble*, Oecd Economics Department, Working Paper n. 361, 2003; *America's Latest Spectrum Auction*, in «The Economist», 16 febbraio 2017.

complicato. La Figura 3.5 mostra la crescente complessità dell'industria discografica.

3.3.2 La previsione della redditività del settore

Si può utilizzare l'analisi di settore per comprendere perché la redditività è stata bassa nel settore estrattivo di metalli e alta in quello delle apparecchiature medicali, ma in definitiva questa analisi è interessante non tanto per spiegare il passato quanto per prevedere il futuro. Le decisioni di investimento adottate oggi impegneranno risorse in un determinato settore per anni, spesso un decennio o più; la capacità di prevedere quale potrà essere in futuro la redditività di quel settore è quindi di fondamentale importanza. La redditività attuale è un indice poco attendibile della redditività futura; settori come quello dei periodici, dei pannelli solari (fotovoltaici) e del petrolio hanno sofferto massicce erosioni di redditività; in altri settori come quello delle linee aeree e della produzione alimentare la redditività si è rinvigorita. Tuttavia, se è vero che la redditività di un settore è determinata dalla sua struttura, allora si possono utilizzare le informazioni di cui si dispone sulle sue tendenze strutturali per prevederne i probabili cambiamenti in termini di concorrenza e redditività. I cambiamenti nella struttura di un settore generalmente risultano da variazioni fondamentali nei comportamenti di acquisto dei clienti, nella tecnologia e nelle strategie aziendali, elementi che possono essere tenuti in considerazione con grande anticipo rispetto al momento in cui avranno impatto sulla concorrenza e sulla redditività. Si può quindi utilizzare la conoscenza della situazione attuale per individuare le tendenze strutturali emergenti.

Per prevedere la futura redditività di un settore l'analisi si sviluppa in tre fasi:

1. *esaminare i recenti e gli attuali livelli di concorrenza e redditività del settore* per capire in che misura tali livelli sono una conseguenza della struttura attuale dello stesso settore;
2. *individuare le tendenze che stanno modificando la struttura del settore*. Nel settore è in atto un consolidamento? I prodotti del settore si stanno differenziando o tendono a diventare merci «qualunque» (o *commodities*)? Un aumento

della capacità produttiva del settore potrebbe andare di pari passo con la crescita della domanda o la distanzierebbe subito? L'innovazione tecnologica sta determinando l'arrivo di prodotti sostitutivi?

3. *capire come questi cambiamenti strutturali influenzeranno le cinque forze della concorrenza e la conseguente redditività del settore.* I cambiamenti della struttura del settore determineranno un'intensificazione o un indebolimento della concorrenza? Raramente i cambiamenti strutturali hanno un impatto univoco sulla concorrenza: di norma alcuni fattori determinano un aumento della concorrenza, altri un'attenuazione. Per stabilirne quindi l'impatto complessivo sulla redditività occorrerà esprimere una valutazione.

Il [quadro 3.2](#) discute le prospettive di redditività del settore mondiale delle automobili.

QUADRO 3.2.

Il futuro del settore mondiale delle automobili

Nella decade corrente il settore mondiale delle automobili è riuscito a recuperare dalla crisi finanziaria del 2008-2009, ma è stato caratterizzato da una forte concorrenza e da una bassa redditività. Tra il 2013 e il 2018 gli otto maggiori produttori (Toyota, Volkswagen, General Motors, Ford, Nissan, Hyundai, Honda e Fiat Chrysler Automobiles) hanno realizzato un margine operativo del 4,7% e un Roce del 6,1% (quasi sicuramente inferiore al loro costo medio ponderato del capitale). Per comprendere perché la redditività del settore sia stata così bassa è utile applicare lo schema delle cinque forze competitive. Si possono poi identificare le tendenze attuali che stanno riconfigurando il settore – il passaggio ai veicoli elettrici, i sistemi di guida autonoma, il crescente utilizzo di servizi di *ride-sharing* e *car-pooling*, l'internazionalizzazione dei produttori cinesi – e mostrare come questi trend influenzeranno in futuro l'impatto delle cinque forze competitive. Nella Tabella 3.2 la direzione delle frecce mostra l'impatto previsto di ciascuna delle cinque forze competitive.

Forza competitiva	Caratteristiche strutturali del settore 2013-2018	Impatto sulla redditività 2013-2018	Cambiamenti strutturali del settore 2019-2028	Impatto sulla redditività 2019-2028
Prodotti sostitutivi	Mezzi alternativi di trasporto (bicicletta, servizi pubblici) e lavoro a distanza.	Debole ↓	L'attenzione verso i problemi ambientali e legati al traffico aumenterà la competizione di prodotti sostitutivi.	Crescente ↓
Nuove entrate	Internazionalizzazione di aziende nazionali. Nuovi produttori di veicoli elettrici.	Moderato ↓	La competizione da entrambe le fonti aumenterà	Crescente ↓
Rivalità interna	22 aziende con un output annuale superiore al milione di veicoli. Enorme capacità in eccesso (la capacità globale utilizzata è di circa il 72%). Elevati costi fissi e grandi economie di scala incoraggiano la ricerca di nuove quote di mercato.	Forte ↓	Fusioni aziendali ridurranno il numero di produttori. L'eccesso di capacità rimarrà elevato a causa di barriere all'uscita (come gli incentivi governativi) e la domanda calerà in quanto meno persone avranno interesse a essere proprietarie di automobili.	L'impatto positivo delle fusioni sarà compensato negativamente dalle nuove entrate e dal declino della domanda ↓
Potere degli acquirenti	La distribuzione avviene attraverso rivenditori autorizzati.	Debole ↑	Nessun cambiamento significativo.	
Potere dei fornitori	Consolidamento tra i fornitori di componenti. I fornitori controllano le tecnologie più importanti.	Moderato ↓	Nuovi potenti fornitori emergeranno, ad esempio sviluppatori di software e produttori di batterie.	Crescente ↓

Tabella 3.2. Redditività, caratteristiche e cambiamenti del settore automobilistico: schema delle cinque forze competitive (2013-2028).

È evidente che anche considerando nuove potenziali fonti di guadagno (ad esempio, l'offerta agli utilizzatori di automobili di servizi informativi, di intrattenimento e pubblicità) i cambiamenti strutturali del settore avranno un impatto

depressivo sulla redditività dei produttori di automobili. Questo prospetto negativo si riflette anche nella capitalizzazione sul mercato azionario delle principali compagnie: gli otto più importanti produttori di automobili hanno un rapporto medio prezzo-utili di 7,2: meno della metà del rapporto medio prezzo-utili del mercato azionario mondiale.

3.4 L'uso dell'analisi di settore per la formulazione strategica

Dopo aver compreso come la struttura del settore influenza la concorrenza, che a sua volta determina la redditività del settore, si può far uso di questa conoscenza per sviluppare strategie:

- a. si può influenzare la struttura del settore in modo da affievolire la competizione;
- b. si può posizionare l'impresa così da metterla al riparo dagli effetti della competizione.

3.4.1 Le strategie per mutare la struttura del settore

Capire come le caratteristiche strutturali di un settore determinano l'intensità della concorrenza e il livello di redditività fornisce una base per identificare le opportunità di cambiamento della struttura del settore e ridurre così la pressione competitiva.

1. Il primo problema è *identificare quali caratteristiche strutturali di un settore sono responsabili della flessione della redditività*.
 2. Il secondo problema è *individuare quali tra queste caratteristiche strutturali possono essere modificate attraverso iniziative strategiche appropriate*.
- Tra il 2000 e il 2006 un'ondata di fusioni e acquisizioni nel settore dell'estrazione mineraria del ferro ha avuto come risultato il controllo del 75% delle esportazioni da parte di tre aziende: Vale, Rio Tinto e Bhp Billiton. Il crescente potere dei produttori di ferro rispetto ai propri clienti, i produttori d'acciaio, è stato uno dei fattori che hanno portato a un aumento del 400% i prezzi del minerale tra il 2004 e il 2010⁸⁸.
 - Nel settore dei prodotti chimici la ridotta redditività causata dalle capacità produttive accresciute dei produttori asiatici e

⁸⁸ Cfr. *Iron Ore Companies Consolidated*, in «International Resource Journal», ottobre 2014.

mediorientali ha incoraggiato, nel biennio 2016-2017, un'ondata di fusioni tra le compagnie americane ed europee, nel tentativo di queste di riconquistare potere di mercato e di passare da una produzione generalista a una più specializzata. Tra queste fusioni le più importanti sono quelle tra Dow e DuPont, Bayer e Monsanto, Clariant e Huntsman, Sherwin-Williams e Valpsar⁸⁹.

- Le compagnie aeree statunitensi hanno adottato diverse strategie per controbilanciare la sfavorevole struttura del settore. In assenza di una significativa differenziazione di prodotto hanno utilizzato programmi *frequent-flyer* come strumento per ricreare la fidelizzazione dei clienti. Attraverso sistemi di rotte a raggiera con partenza da un aeroporto principale (*hub*) si sono assicurate il predominio in taluni scali: American Airlines a Dallas/Fort Worth; Us Airways a Charlotte, in North Carolina; Northwest a Detroit e Memphis. Fusioni e alleanze hanno ridotto il numero dei concorrenti su molte rotte. Il risultato di queste operazioni è stato un aumento del margine netto dal -1,3% del periodo 1990-2010 al +2,8% del periodo 2010-2017⁹⁰.
- La creazione di barriere all'entrata è una strategia di vitale importanza per mantenere un'elevata redditività. Un obiettivo primario dell'American Medical Association è stato proteggere i redditi dei suoi associati controllando il numero dei medici formati negli Stati Uniti e imponendo barriere all'ingresso di medici dall'estero.

Se si guardasse al di là dei confini di un dato settore e si considerasse quindi l'intero ecosistema di una certa impresa, allora nuove opportunità potrebbero affiorare affinché tale impresa possa riconfigurare il sistema di relazioni in cui opera. Micheal G. Jacobides sostiene che i settori industriali sono in continua evoluzione e che tutte le imprese, anche le più piccole, possiedono il potenziale per attuare dei cambiamenti che vadano

⁸⁹ Cfr. M. Pooler, *Hunt for Earnings Growth Reshape Chemicals Sector*, in «Financial Times», 30 maggio 2017.

⁹⁰ Cfr. *Airlines in America: No Choice*, in «The Economist», 14 luglio 2015.

a loro vantaggio nella struttura del settore⁹¹. Si prenderà in esame il ruolo degli ecosistemi di imprese nel prossimo capitolo.

3.4.2 Il posizionamento dell'impresa

Riconoscere e comprendere le pressioni competitive che un'impresa deve fronteggiare all'interno del proprio settore consente ai manager di collocare l'azienda nella posizione in cui queste pressioni sono più deboli.

L'industria discografica, originariamente basata sulla vendita di Cd, ha subito gravi danni dalla concorrenza di prodotti alternativi, sotto forma di download di registrazioni digitali, pirateria, *file-sharing* e ascolto in *streaming*. Ciò nonostante, non tutti i segmenti del settore musicale hanno risentito di questi fenomeni nello stesso modo. Gli anziani sono meno propensi a rivolgersi al *downloading* rispetto agli ascoltatori più giovani, con la conseguenza che la musica classica, country e le registrazioni di grandi successi del passato sono diventati settori più allettanti rispetto a pop e hip-hop. La rinascita del mercato dei dischi in vinile è avvenuta in modo rilevante grazie agli album di David Bowie, dei Beatles e dei Pink Floyd.

Il produttore di camion statunitense Paccar ha realizzato un alto livello di redditività grazie all'attenzione posta sulle preferenze di operatori-proprietari indipendenti (ad esempio, fornendo cabine letto migliori, sedili con caratteristiche superiori e un programma di assistenza su strada) e proteggendosi quindi dal forte potere contrattuale di acquirenti di intere flotte di camion⁹².

Un posizionamento efficace richiede che l'impresa anticipi i mutamenti delle pressioni concorrenziali che verosimilmente caratterizzeranno il settore. I grandi magazzini sono stati decimati dal commercio elettronico. Le aziende che sopravvivranno in questo settore saranno quelle in grado di trasformare il contenuto e la natura dell'esperienza d'acquisto dei propri clienti.

⁹¹ Cfr. M.G. Jacobides, *Strategy Bottlenecks: How Tme Players Can Shape and Win Control of Their Industry Architecture*, in «Insights», vol. 9, n. 1, 2011, pp. 84-91; Id. e J.P. MacDuffie, *How to Drive Value your Way*, in «Harvard Business Review», luglio-agosto, 2013, pp. 92-100.

⁹² Cfr. Porter, *The Five Competitive Forces that Shape Strategy*, cit.

La catena di grandi magazzini inglese John Lewis sta riconvertendo lo spazio dei propri negozi dall'esposizione dei prodotti all'offerta di servizi – ad esempio, ristoranti, centri benessere, giardini pensili, spazi d'ufficio condivisi, ecc. – e sta inoltre adottando nuovi approcci per integrare i canali di vendita tradizionali con una presenza online (strategia *bricks-and-clicks*)⁹³.

3.5 La definizione dei settori: dove tracciare i confini

Uno dei principali problemi nell'analisi settoriale è definire il settore di riferimento. La *Standard Industrial Classification* (Sic) è di scarso ausilio pratico nell'identificare gruppi di imprese concorrenti. A quale settore appartiene Ferrari? Dovrebbe ritenersi parte del settore dei «veicoli a motore e loro parti» (Sic 371), del settore «automobilistico» (Sic 3712) o del settore delle «auto sportive»? Dovrebbe considerarsi nel settore «italiano», «europeo» o «globale»?

3.5.1 Settori e mercati

Bisogna sicuramente partire da che cosa si intende con il termine «settore». Gli economisti definiscono il «settore» come un insieme di imprese che riforniscono un mercato. Vi è quindi una stretta corrispondenza tra mercati e settori. Qual è allora la differenza tra l'analisi della struttura di settore e l'analisi della struttura di mercato? La principale è che l'analisi di settore – in particolare, l'analisi delle cinque forze – ha per oggetto la redditività del settore come risultante del gioco della concorrenza in due mercati: i *mercati dei prodotti* e i *mercati degli input*.

Nell'uso corrente il termine **settore** viene normalmente usato per indicare un'area di attività relativamente ampia, mentre **mercato** si riferisce all'insieme di acquirenti e venditori di un prodotto specifico. Quindi il settore dell'imballaggio ricomprende diversi mercati di prodotti distinti: contenitori in vetro, lattine di acciaio, lattine di alluminio, scatole di cartone, contenitori in plastica, e così via.

⁹³ Cfr. B. Waller-Davies, *John Lewis' Paula Nickolds on Reinventing the Business*, in «Retail Week», 30 marzo 2017.

Per definire un settore un buon punto di partenza è identificare le imprese che competono per offrire qualcosa su un determinato mercato. Inizialmente, questo approccio può indurre ad abbandonare il concetto tradizionali di «confine» fra settori.

Ad esempio, qual è il settore che viene comunemente denominato «settore bancario»? Organizzazioni chiamate «banche» offrono molti prodotti e servizi differenti, ognuno con un insieme diverso di concorrenti. Fondamentale è la distinzione tra «banche commerciali», «banche *corporate*» e «banche d'investimento». Ognuna di queste categorie può essere disaggregata in diversi mercati e prodotti. Il settore commerciale comprende la presa in deposito, i servizi di transazione, le carte di credito, l'erogazione di mutui. La banca d'investimento include la finanza d'impresa e la sottoscrizione a servizi di intermediazione e consulenza (come fusioni e acquisizioni).

3.5.2 Come definire i settori e i mercati: la sostituzione nella domanda e nell'offerta

Il problema centrale nel definire i confini di settori e mercati è stabilire chi compete con chi. Per farlo è necessario delineare i confini attraverso il **principio della sostituibilità**. Vi sono due dimensioni della sostituibilità: *dal lato della domanda* e *dal lato dell'offerta*.

Si consideri di nuovo il settore in cui Ferrari compete, iniziando dal lato della domanda. Se i clienti sono disposti a sostituire Ferrari con altre auto sportive sulla base di differenze nei prezzi, allora Ferrari è in parte nel settore delle auto da competizione. Ancora, se i clienti sono disposti a sostituire Ferrari con altri marchi di macchine per il mercato di massa, allora Ferrari è parte del più ampio settore automobilistico.

Ma così non si tiene in debito conto la sostituibilità dal lato dell'offerta. Se produttori di auto commerciali come Ford e Hyundai sono capaci di convertire i propri impianti di produzione e le proprie reti di distribuzione per offrire auto sportive, allora, considerando la sostituibilità dal lato dell'offerta, si può includere Ferrari nel più ampio settore automobilistico. La stessa logica può essere usata per definire il settore degli elettrodomestici. Nonostante i consumatori siano riluttanti a

sostituire frigoriferi e lavastoviglie, i produttori possono usare facilmente gli stessi impianti e le stesse reti di distribuzione per elettrodomestici diversi, per cui Electrolux, Whirlpool e Haier possono ritenersi concorrenti all'interno del settore degli elettrodomestici.

Le stesse considerazioni si applicano ai *confini geografici dei mercati*.

Ferrari deve essere considerata un concorrente in un unico mercato mondiale o in una serie di mercati nazionali e regionali separati? Il criterio anche in questo caso è la sostituibilità. Se i clienti sono pronti a (e in grado di) sostituire le auto disponibili sui diversi mercati nazionali, oppure se i produttori sono pronti a (e in grado di) distribuire la loro produzione in diversi paesi per sfruttare le differenze nei margini, allora il mercato è globale. Il test chiave per stabilire i confini geografici di un mercato è il prezzo: se le differenze di prezzo (al netto delle imposte) dello stesso prodotto tra luoghi diversi tendono a essere erose dalla sostituzione dal lato della domanda e dal lato dell'offerta, queste diverse localizzazioni fanno parte di un singolo mercato.

In pratica, tracciare i confini di un mercato o di un settore è un problema di valutazione che dipende dagli scopi e dal contesto dell'analisi. Decisioni che riguardano prezzo e posizionamento di mercato richiederanno un approccio a livello micro per la definizione del mercato e del settore. Decisioni d'investimento in tecnologia, nuovi impianti e nuovi prodotti richiedono una visione ampia del mercato e del settore di riferimento.

I confini di un mercato o un settore sono raramente ben definiti. L'ambiente competitivo di un'impresa è un *continuum* più che uno spazio con dei confini.

Si può quindi vedere il mercato in cui compete Disneyland a Hong Kong come una serie di cerchi concentrici. I concorrenti più vicini sono il parco tematico Ocean Park e Ma Wan Park. Un po' più distanti ci sono Shenzen Happy Valley, Shenzen Window of the World e Splendid China. Inoltre, ci sono i parchi Disneyland a Tokyo e Shanghai e forme alternative di divertimento, come un viaggio a Macao o il soggiorno in un resort sulla spiaggia nell'isola di Lantau.

Per applicare lo schema delle cinque forze la definizione del settore è spesso poco significativa. Considerando il settore come la «scatola» in cui operano le imprese, è indifferente se si definisce questa scatola in maniera stringente o più ampia. Infatti, uno dei meriti principale dello schema delle cinque forze è che riesce a tenere in considerazione anche tutti quei concorrenti che stanno al di fuori della scatola, ad esempio i fornitori di prodotti sostitutivi o i potenziali nuovi entranti⁹⁴.

3.6 Dall'attrattività del settore al vantaggio competitivo: come individuare i fattori critici di successo

Lo schema delle cinque forze consente di determinare la redditività potenziale di un settore. Ma come si ripartisce tale redditività tra le imprese che competono all'interno dello stesso settore? Si analizzino le fonti di vantaggio competitivo all'interno di un settore. Nei prossimi capitoli si svolgerà un'analisi più completa del vantaggio competitivo. L'obiettivo di questo capitolo è semplicemente quello di individuare i **fattori critici di successo**⁹⁵ in un settore: quei *fattori che influenzano la capacità di un'impresa di ottenere risultati migliori dei propri rivali*.

Nel [quadro 3.3](#) Kenichi Ohmae, ex capo della McKinsey di Tokyo, analizza i fattori critici di successo nella silvicoltura e il loro collegamento con la strategia.

Come quello di Ohmae, l'approccio utilizzato per l'identificazione dei fattori critici di successo è semplice e fondato sul buon senso. Per sopravvivere e prosperare in un settore l'impresa deve soddisfare due condizioni: primo, *deve attrarre clienti*; secondo, *deve sopravvivere alla concorrenza*. Quindi si può incominciare ponendo due quesiti:

- a. Che cosa desiderano i clienti?

⁹⁴ Per una discussione sintetica sulla definizione di mercato cfr. Uk Office of Fair Trading, *Market Definition: OfT403*, London, 10 dicembre 2004, in part. pp. 7-17, <https://www.gov.uk/government/publications/market-definition> (ultimo accesso maggio 2020).

⁹⁵ Espressione coniata da C. Hofer e D. Schendel, *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, St. Paul, Minn., West, 1977; trad. it. *La formulazione della strategia aziendale*, Milano, Franco Angeli, 1984. I due autori hanno poi definito i fattori critici di successo come «le variabili sulle quali il management può agire con le sue decisioni e che possono incidere in modo consistente sulla posizione competitiva delle varie imprese all'interno di un settore» (ibidem, p. 108).

b. Che cosa deve fare l'impresa per sopravvivere alla concorrenza?

- La prima domanda richiede un'analisi più da vicino dei clienti del settore, non considerandoli come una minaccia alla redditività a causa del loro potere d'acquisto, ma come la *ragion d'essere* del settore, e la fonte di profitto. Bisogna dunque chiedersi: chi sono i clienti? Quali sono i loro bisogni? In che modo scelgono tra offerte alternative? Una volta individuata la struttura delle preferenze dei clienti, si identificano i fattori che determinano il successo della singola impresa.

Ad esempio, se i clienti del trasporto aereo scelgono principalmente sulla base del prezzo, allora l'efficienza di costo è la principale base di vantaggio competitivo nel settore del trasporto aereo e i fattori critici di successo sono costituiti dalle determinanti di costo relative.

- La seconda domanda richiede un esame della natura della concorrenza all'interno del settore. Quanto è intensa la concorrenza e quali sono le sue dimensioni principali?



Figura 3.6. L'identificazione dei fattori critici di successo.

Sempre nel settore del trasporto aereo, ad esempio, non è sufficiente offrire prezzi bassi, condizioni di viaggio vantaggiose e

sicurezza. La sopravvivenza richiede solidità finanziaria per poter resistere alla fortissima guerra di prezzo che caratterizza le fasi recessive periodiche e richiede anche buone relazioni con regolatori e fornitori.

Uno schema basilare per l'identificazione dei fattori critici di successo è presentato nella Figura 3.6. L'applicazione dello schema per identificare i fattori critici di successo in tre settori distinti è descritta a grandi linee nella Tabella 3.3.

	Cosa vogliono i clienti? (analisi della domanda)	Come sopravvivono le imprese alla concorrenza? (analisi della concorrenza)	Fattori critici di successo
Acciaio	<ul style="list-style-type: none"> • Prezzo basso • Qualità del prodotto costante • Affidabilità delle forniture • Caratteristiche tecniche specifiche per gli acciai speciali 	<ul style="list-style-type: none"> • L'intensa concorrenza di prezzo risulta da prodotti indifferenziati, eccesso di capacità, barriere all'uscita e alti costi fissi • L'efficienza dei costi e la solidità finanziaria sono essenziali 	<ul style="list-style-type: none"> • Le fonti convenzionali di efficienza dei costi includono: impianti di grande dimensione localizzati in aree a basso costo, rapido adeguamento della capacità alla produzione • In aggiunta, alta tecnologia e impianti su piccola scala possono consentire costi bassi attraverso la flessibilità e un'elevata produttività • Specifiche altamente tecniche, qualità e servizio possono portare a <i>price premium</i>
Abbigliamento alla moda	<ul style="list-style-type: none"> • Ampia varietà di preferenze per capi di vestiario, tipo, stile, qualità, colore • Propensione a pagare un prezzo elevato per la marca, lo stile, l'esclusività e la qualità • Mercato di massa molto sensibile al prezzo 	<ul style="list-style-type: none"> • Le basse barriere all'entrata e all'uscita, la bassa concentrazione dei rivenditori e il potere contrattuale delle catene al dettaglio implicano un'intensa concorrenza • La differenziazione può consentire un considerevole vantaggio di prezzo, ma l'imitazione è rapida 	<ul style="list-style-type: none"> • Combinare un'efficace differenziazione di costi • La differenziazione richiede velocità di risposta ai cambiamenti nell'alta moda, nello stile, nella reputazione e nella qualità • L'efficienza di costo richiede che la produzione sia

			effettuata in paesi a basso costo del lavoro
Supermercati	<ul style="list-style-type: none"> • Bassi prezzi • Posizioni comode • Ampia gamma di prodotti adattata alle preferenze locali • Prodotti freschi e di qualità; buon servizio; facilità di parcheggio; ambiente gradevole 	<ul style="list-style-type: none"> • L'intensità della competizione sui prezzi dipende dal numero e dalla vicinanza di concorrenti • Il potere contrattuale è una determinante fondamentale del costo delle merci acquistate 	<ul style="list-style-type: none"> • Bassi costi di gestione richiedono efficienza operativa, punti di vendita con volumi elevati, acquisti aggregati per grandi quantità al fine di massimizzare il potere contrattuale, bassi costi del lavoro • La differenziazione richiede grandi spazi (per consentire un'ampia gamma di prodotti), una posizione comoda, facilità di parcheggio

Tabella 3.3. L'identificazione dei fattori critici di successo: acciaio, abbigliamento alla moda e supermercati.

I fattori critici di successo possono inoltre essere identificati attraverso un modello di generazione della redditività. Bisogna quindi identificare quelle forze che consentono a un'impresa di ottenere una redditività relativamente più alta degli altri concorrenti di un certo settore. Utilizzando lo stesso approccio del capitolo 2 (Figura 2.2) si disaggrega la redditività del capitale investito negli indici che lo compongono, che individuano le determinanti più importanti di una redditività elevata.

In alcuni settori ci sono formule ben note per collegare gli indici operativi alla redditività globale. Il [quadro 3.4](#) mostra come identificare i fattori critici di successo disaggregando i margini di profitto del settore delle compagnie aeree.

La validità dei fattori di successo per la formulazione della strategia è stata messa in discussione da alcuni studiosi di strategia. Pankaj Ghemawat ha osservato che «l'idea complessiva di identificare un fattore di successo e inseguirlo sembra avere qualcosa in comune con la ricerca della pietra filosofale, una sostanza che tramuta in oro tutto ciò che tocca»⁹⁶. Tuttavia,

⁹⁶ P. Ghemawat, *Commitment: The Dynamic of Strategy*, New York, The Free Press, 1991; trad. it. *Commitment. La dinamica della strategia*, Milano, Il Sole 24 Ore, 1993.

l'esistenza di fattori comuni di successo in un settore non implica che le imprese debbano adottare strategie simili.

Nel settore dell'abbigliamento alla moda si è individuato un certo numero di fattori di successo (Tabella 3.3), ma le principali aziende – Inditex (Zara), H&M, Diesel e Mango – hanno adottato ciascuna una propria strategia per lo sfruttamento di questi fattori.

QUADRO 3.3.

Un'indagine sui fattori critici di successo

Nella mia veste di consulente, quando mi trovo di fronte a un'attività o a un settore che non mi sono familiari, la prima cosa che faccio è chiedere agli esperti di quell'attività: «Qual è il segreto del successo in questo settore?». Inutile dire che ben di rado ottengo una risposta diretta e pertanto procedo nell'indagine, facendo altre domande da diverse angolazioni per stabilire nel modo più rapido possibile alcune ipotesi ragionevoli circa i fattori chiave del successo in quell'attività. Nel corso di questi colloqui solitamente emergono con chiarezza i tipi di analisi da seguire per convalidare o invalidare tali ipotesi.

Individuando per prima cosa i probabili fattori critici di successo, e procedendo quindi a convalidarli o invalidarli, lo stratega spesso riesce a giungere rapidamente al nocciolo del problema.

Tempo fa, mentre mi trovavo negli Stati Uniti, mi capitò di avere come compagno di viaggio in aereo l'amministratore delegato di una delle maggiori imprese di legname del paese. Pensando di poter imparare qualcosa di utile durante le cinque ore di volo, gli chiesi: «Quali sono i fattori chiave per il successo nel settore del legname?». Con mia sorpresa mi diede una risposta immediata: «Possedere grandi foreste e ottimizzare il loro rendimento».

Per il primo di questi due fattori, l'impresa è relativamente semplice: basta acquistare delle foreste. Ma il secondo richiedeva un'ulteriore spiegazione, perciò la mia successiva domanda fu: «Quali sono le varianti che è necessario controllare per ottimizzare il rendimento?».

La risposta fu la seguente: «La variabile più importante è il tasso di crescita degli alberi. Di norma la crescita dipende da due fattori: il sole e l'acqua. La nostra società non possiede molte

foreste in cui abbondino l'uno e l'altro fattore. Nell'Arizona e nello Utah, ad esempio, abbiamo sole fin che vogliamo ma poca acqua e la crescita è di conseguenza molto lenta. Se però riuscissimo a fornire acqua a sufficienza agli alberi che crescono in questi stati, crescerebbero in meno di quindici anni invece che nei trenta che servono ora. Il progetto più importante a cui stiamo lavorando attualmente ha proprio lo scopo di trovare la soluzione a questo problema».

Colpito dalla capacità di questo dirigente di elaborare una strategia basata su un fattore chiave, aggiunsi a mia volta: «Quindi dove la situazione è invertita, dove c'è acqua in abbondanza ma poco sole – ad esempio, lungo il corso inferiore del fiume Columbia – i fattori chiave dovrebbero consistere nell'uso dei fertilizzanti per accelerare la crescita e nella scelta di quelle varietà di alberi che non richiedono molto sole per crescere».

Avendo delineato in pochi minuti il quadro generale della nostra conversazione, passai il resto di quel lungo volo in modo assai proficuo, ascoltando dal mio interlocutore il racconto di come venissero sfruttati questi due fattori chiave.

Fonte: K. Ohmae, The Mind of the Strategist, Harmondsworth, Penguin, 1982; trad. it. Strategie creative, Milano, Ipsoa, 1985.

QUADRO 3.4.

L'identificazione dei fattori critici di successo attraverso un modello di redditività: l'attività di trasporto aereo

La redditività, misurata dal reddito operativo diviso per i posti disponibili per miglio (Asm), è determinata da tre fattori: il rendimento, pari ai ricavi operativi totali diviso per il ricavo per passeggero per miglio (Rpm); il fattore di carico (percentuale di posti disponibili occupati), che è il rapporto tra l'Rpm e l'Asm; il costo unitario, pari alle spese operative totali diviso per l'Asm. Quindi:

$$\frac{\text{profitto}}{\text{Asm}} = \frac{\text{ricavi operativi}}{\text{Rpm}} \times \frac{\text{Rpm}}{\text{Asm}} - \frac{\text{spese}}{\text{Asm}}$$

Alcune delle determinanti principali di ciascuno di questi indici sono le seguenti.

Ricavi operativi/Rpm:

- intensità della concorrenza sulle rotte percorse;
- efficace gestione del rendimento per poter adeguare velocemente i prezzi al cambiamento delle condizioni di mercato;
- capacità di attrarre la clientela business;
- elevato livello di servizio al cliente.

Fattori di carico:

- prezzi concorrenziali;
- efficienza nella pianificazione delle rotte (ad esempio, attraverso un sistema di rotte che collegano una serie di aeroporti periferici a un aeroporto centrale);
- incentivi alla fedeltà del consumatore attraverso la qualità del servizio e programmi *frequent-flyer*;
- corrispondenza della dimensione dell'aereo alla domanda per i singoli voli.

Spese/Asm:

- livello dei salari e delle indennità;
- costi di funzionamento del velivolo;
- produttività degli addetti (determinata parzialmente dalla loro flessibilità di lavoro);
- fattori di carico;
- entità dei costi amministrativi.

Appendice. L'applicazione dell'analisi Pims nel processo di formulazione strategica e nella valutazione dei risultati

Il programma *Profit Impact on Market Strategies* (Pims) trae le sue origini dal database interno di General Electric, che raccoglie dati strategici, di mercato e di performance di ogni singola attività, poi ampliato e sviluppato dallo Strategic Planning Institute, che conduce ricerche e fornisce servizi di consulenza alle imprese associate. Il database Pims raccoglie attualmente informazioni su oltre 5.000 aree di business, utilizzate per verificare l'impatto della strategia e della struttura di mercato sulla redditività. La Tabella 3.4 mostra la stima di un'equazione Pims.

I dati Pims sono utilizzati dalle imprese diversificate in tre aree di gestione aziendale:

- *Definizione degli obiettivi delle aree di business.* Usando i coefficienti stimati delle equazioni, è possibile inserire in queste ultime i livelli effettivi delle variabili strategiche e di settore per una particolare unità di business, calcolando così il suo «par Roi», ovvero il tasso di redditività normalmente atteso da un'attività in funzione delle sue caratteristiche strategiche e settoriali se la sua performance fosse allineata con quella del campione. Il «par Roi» rappresenta il punto di riferimento per la definizione di un obiettivo di performance e può essere utilizzato per valutare l'effettivo livello dei risultati.
- *Formulazione delle strategie delle unità di business.* Dal momento che le equazioni di regressione del Pims calcolano l'impatto delle diverse variabili strategiche sul Roi, queste valutazioni possono essere utilizzate per evidenziare quali variabili debbano essere modificate per migliorare la redditività.
- *Allocazione delle risorse tra le aree di business.* La redditività passata di un'unità di business è un indicatore inadeguato per la stima della redditività attesa. Tra gli strumenti forniti dal Pims, l'**esame strategico dell'attrattività** (*strategic attractiveness scan*) valuta l'attrattività di un investimento in base a: a) il tasso di crescita futuro stimato; b) il «par Roi» dell'attività. Questa analisi offre inoltre previsioni sull'«attrattività strategica» dell'investimento in una particolare area di business e sui flussi di cassa attesi.

Determinanti del profitto	Impatto su	
	Roi	Ros
Tasso reale di crescita del mercato ^a	0,18	0,04
Tasso di inflazione	0,22	0,08
Concentrazione degli acquisti	0,02	n.s.
Sindacalizzazione (%)	-0,07	-0,03
<i>Basso volume di acquisti</i>		
poca importanza	6,06	1,63
molta importanza	5,42	2,1
<i>Alto volume di acquisti</i>		
poca importanza	-6,96	-2,58
molta importanza	-3,84	-1,11

Esportazioni – Importazioni (%)	0,06	0,05
Prodotti personalizzati	-2,44	-1,77
Quota di mercato	0,34	0,14
Qualità relativa	0,11	0,05
Nuovi prodotti	-0,12	-0,15
Marketing (% sulle vendite)	-0,52	-0,32
R&S (% sulle vendite)	-0,36	-0,22
Magazzino (% sulle vendite)	-0,49	-0,09
Intensità del capitale immobilizzato	-0,55	-0,10
Modernità degli impianti	0,07	0,05
Utilizzo di capacità	0,31	0,1
Produttività dei dipendenti	0,13	0,06
Integrazione verticale	0,26	0,18
Valutazione scorte con metodo Fifo	1,3	0,62
R^2	0,39	0,31
F	58,3	45,1
Numero di casi	2.314	2.314

Tabella 3.4. Le equazioni di regressione multipla del Pims: l'impatto delle variabili di settore e delle variabili strategiche sulla redditività.

a. Se, ad esempio, il tasso reale di crescita di mercato di un'attività aumenta di un punto percentuale, secondo l'equazione il suo Roi crescerà dello 0,18% e il suo Ros dello 0,04%.

Fonte: R.D. Buzzell e B.T. Gale, The Pims Principles: Linking Strategy to Performance, New York, Free Press, 1987, p. 274.

RIEPILOGO

Nel [capitolo 1](#) si è osservato che una profonda comprensione dell'ambiente competitivo è un elemento chiave per una strategia di successo. Nonostante il gran numero di influenze esterne che incidono su un'impresa, l'attenzione si è concentrata sull'ambiente settoriale dell'impresa e sulla sua analisi, in modo da valutare la redditività potenziale di un settore e individuare le fonti del vantaggio competitivo. Tale approccio si fonda sullo schema delle cinque forze competitive di Porter, che collega la struttura di un settore all'intensità della concorrenza che si svolge al suo interno e al suo livello di redditività. Sebbene ogni settore sia unico, la concorrenza e la redditività sono il risultato delle influenze sistemiche della struttura del settore. Il modello di Porter fornisce uno schema semplice, ma efficace, per la classificazione degli aspetti rilevanti della struttura di un settore e per la previsione delle loro implicazioni sul comportamento competitivo. La principale applicazione dello schema delle cinque forze di Porter è nella previsione di come i cambiamenti strutturali di un settore influenzano la sua redditività. Una volta compresi i fattori che determinano la redditività di un settore, si

possono individuare le strategie attraverso le quali un'impresa può migliorare l'appetibilità di un settore e posizionarsi adeguatamente rispetto alle diverse forze competitive.

Come la maggior parte degli strumenti di analisi strategica considerati in questo volume, il modello delle cinque forze di Porter è intuitivo. Mentre le sue basi poggiano sostanzialmente sui concetti della teoria microeconomica, le relazioni che esso postula sono semplici e conformi al senso comune. Tuttavia, l'effettivo apprendimento dell'analisi di settore, e del modello di Porter in particolare, deriva dalla sua applicazione. Solo applicando lo schema di Porter all'analisi della concorrenza e alla diagnosi delle cause di un'elevata o di una bassa redditività in un determinato settore si è costretti a misurarsi con le complessità e le criticità del modello. Un problema chiave è l'identificazione del settore in cui un'impresa compete, unitamente all'individuazione dei suoi confini. Basandosi sul principio della sostituibilità e della rilevanza, si possono delineare i confini del settore.

In sostanza, l'analisi di un settore permette di formulare un primo approccio per individuare le fonti del vantaggio competitivo riconoscendo i fattori critici di successo del settore stesso.

Applicare subito gli strumenti dell'analisi di settore è molto utile, non solo nell'ambito del corso di studi di management strategico, ma anche nell'interpretazione degli eventi quotidiani del mondo degli affari. Il valore dello schema di Porter è quello di essere uno strumento pratico: aiuta a comprendere le disparità nella redditività tra settori, a prevedere se un settore avrà la stessa redditività nel futuro, e quali strategie hanno più potenziale per generare profitti.

Attraverso le applicazioni pratiche dello schema si acquisirà anche consapevolezza dei suoi limiti. Nel prossimo capitolo si vedrà come estendere l'analisi del settore e della concorrenza.

DOMANDE DI AUTOVERIFICA

1. Si selezioni un settore ad alta redditività e uno a bassa redditività di quelli riportati nella Tabella 3.1. Sulla base della conoscenza dei settori scelti, si usi il quadro teorico delle cinque forze competitive di Porter per spiegare i motivi per cui, ad