



L'ANALISI DI SETTORE

UNIVERSITÀ DI BOLOGNA
DIPARTIMENTO DI INFORMATICA - SCIENZA E INGEGNERIA
Strategia aziendale
Prof.ssa Sabrina Scarito

Bologna, 26 febbraio 2024
LEZIONE N. 3

L'ANALISI AMBIENTALE

- L'ambiente di una impresa è composto da tutte quelle variabili ambientali che ne influenzano decisioni e risultati.

É IMPORTANTE PARTIRE DA UNO SCHEMA PER L'ANALISI DELLE INFORMAZIONI

- Le influenze ambientali possono essere classificate in base:
 - alla fonte (politiche, economiche, sociali, tecnologiche, ecc.)
 - al grado di prossimità (microambiente e macroambiente).

L'ANALISI PEST

Quando utilizzare l'analisi PEST

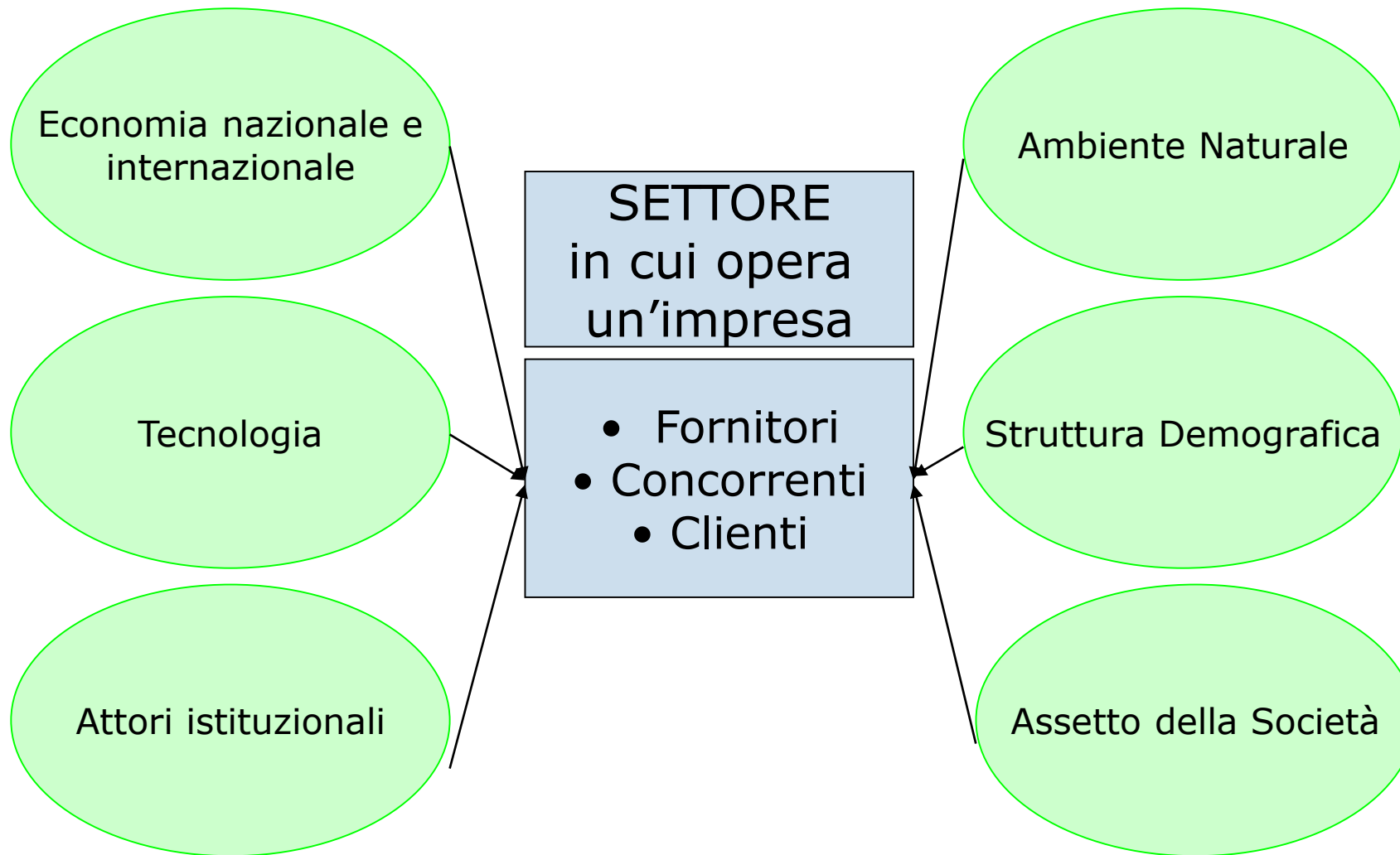
- Quando si sta pianificando il lancio di un nuovo prodotto o servizio
- Quando si stanno esplorando nuove strategie di mercato
- Quando si inizia a vendere in un nuovo paese o regione



- Per una corretta analisi ambientale è importante focalizzarsi, inoltre, sulla struttura e le relazioni che intercorrono con **3 gruppi di attori**:

1. Clienti
2. Fornitori
3. Concorrenti

É NECESSARIO
COMPRENDERLI!



LA REDDITIVITÀ DEL SETTORE

- L'impresa mira a creare valore attraverso la produzione o il commercio.
- La distribuzione dell'eccedenza del valore sul costo viene distribuita tra clienti e produttori:
- maggiore concorrenza tra i produttori determina maggiore rendita al consumatore;
- maggiore concorrenza tra i clienti determina maggiore rendita al produttore (detta anche rendita economica).

LA REDDITIVITÀ DEL SETTORE

- La struttura e il livello concorrenziale di un settore ne determinano la **redditività media** e dunque anche la sua attrattività.

REDDITIVITÀ DI SETTORE

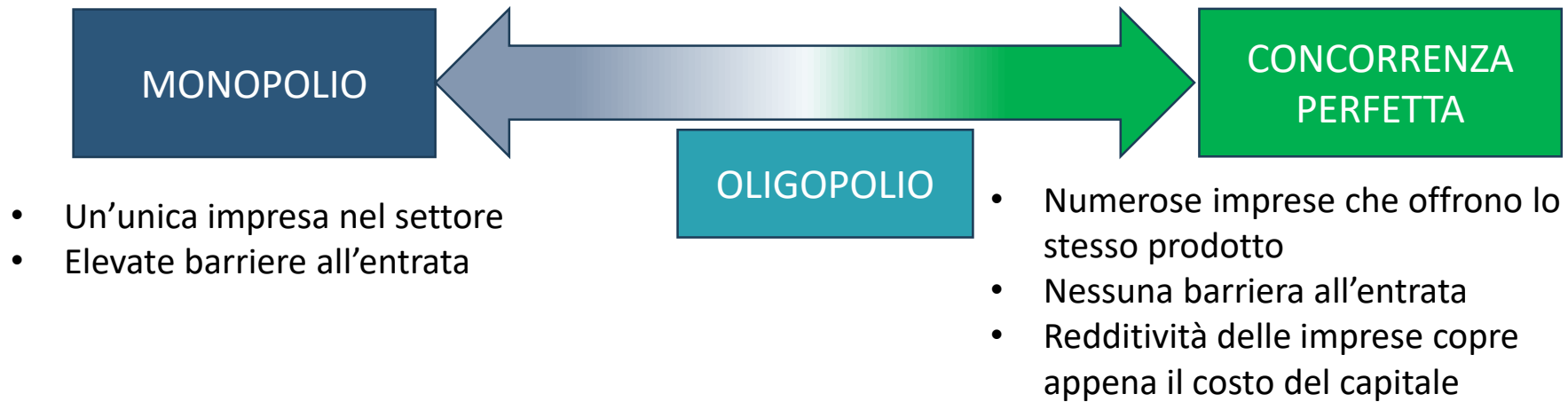
TASSO DI RENDIMENTO DEL CAPITALE RISPETTO AL SUO COSTO, MEDIAMENTE
OTTENUTO DALLE IMPRESE OPERANTI IN UN DATO SETTORE

- I profitti delle imprese in un settore sono pertanto determinati da:
 1. valore del prodotto per i clienti;
 2. intensità della concorrenza;
 3. potere contrattuale relativo dei diversi livelli della catena produttiva.
- L'analisi di settore prende in considerazione questi fattori in un unico schema analitico.

L'ATTRATTIVITÀ DEI SETTORI

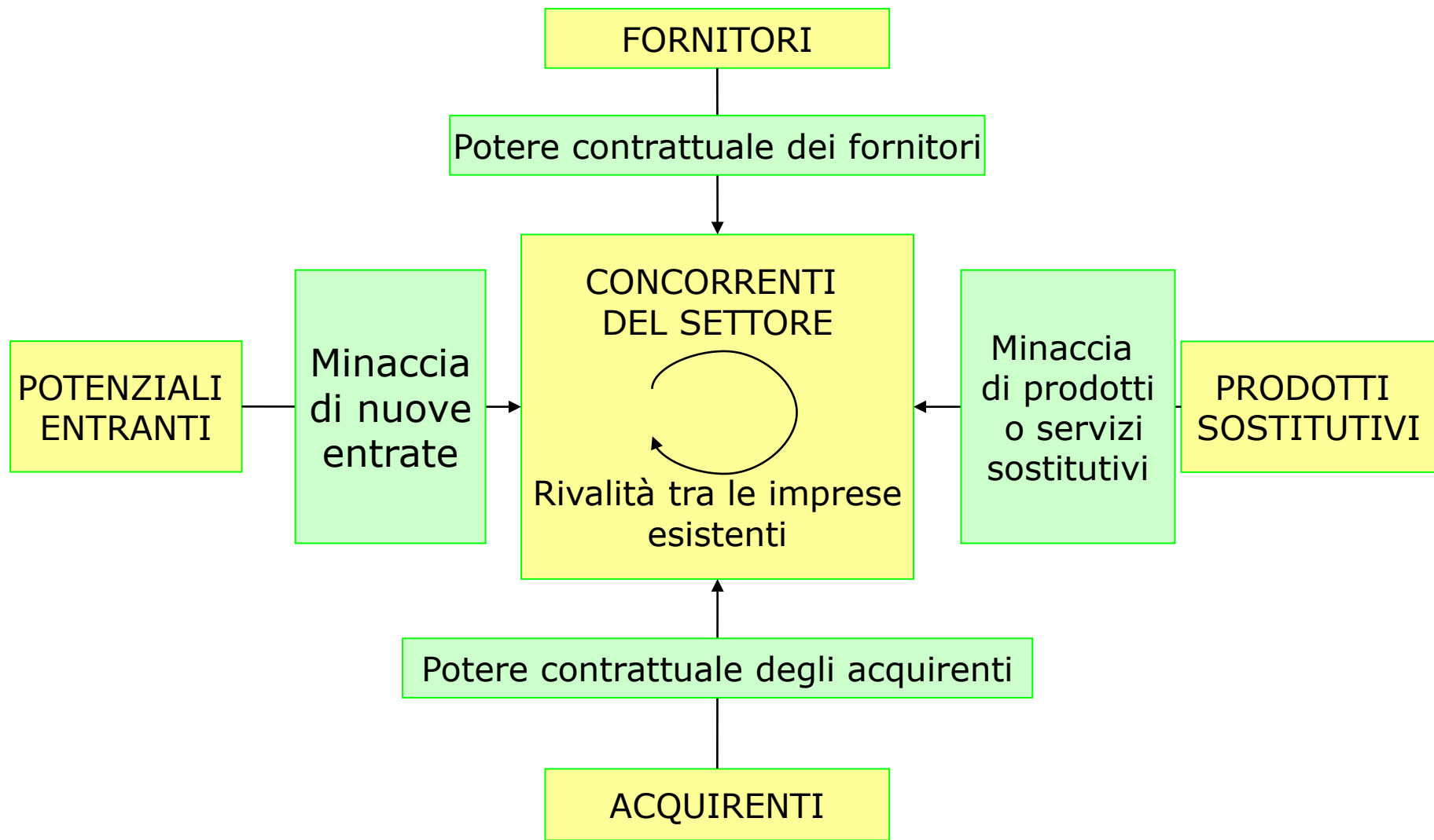
- Il livello di redditività è determinato dall'influenza sistematica della struttura del settore.
- A diversi settori d'impresa corrispondono livelli di redditività differenti.
- Lo studio della redditività si rifà alla teoria economica e ha come punti di riferimento le situazioni di:
 - ✓ **Monopolio** - un'unica impresa protetta da barriere all'entrata
 - ✓ **Concorrenza perfetta** - molte aziende forniscono un prodotto identico in assenza di restrizioni all'entrata
 - ✓ **Oligopolio** - settori dominati da un ristretto numero di imprese.

LO SPETTRO DELLE STRUTTURE DI SETTORE



ANALISI DELLA CONCORRENZA - LO SCHEMA DELLE CINQUE FORZE COMPETITIVE DI MICHAEL PORTER

- Indica la redditività del settore come tasso di rendimento del capitale rispetto al costo del capitale.
- Presenta la competizione di **5 forze**, di cui:
 - 3 forze orizzontali
 - ✓ potenziali entranti
 - ✓ concorrenti del settore
 - ✓ prodotti sostitutivi
 - 2 forze verticali
 - ✓ fornitori
 - ✓ acquirenti



ANALISI DELLA CONCORRENZA - LO SCHEMA DELLE CINQUE FORZE COMPETITIVE DI MICHAEL PORTER

Per realizzare l'analisi delle cinque forze competitive occorre:

- Identificare i fattori principali caratterizzanti ciascuna delle cinque forze.
- Valutare la rilevanza di ciascuna forza al fine di comprendere quanto e come essa possa influenzare l'attrattività del settore.
- Stimare l'intensità complessiva delle cinque forze per valutare l'attrattività del settore e quindi le prospettive reddituali medie per le imprese che vi operano.

LA RIVALITÀ TRA IMPRESE ESISTENTI

Per comprendere l'intensità della concorrenza tra le imprese che operano all'interno del settore dobbiamo analizzare i seguenti fattori:

- numero dei concorrenti e loro dimensioni;
- grado di differenziazione del prodotto;
- presenza di *switching costs*;
- andamento della domanda;
- utilizzo della capacità produttiva;
- caratteristiche del business: costi fissi, deperibilità, costi di stoccaggio;
- presenza di barriere all'uscita.

LA RIVALITÀ TRA IMPRESE ESISTENTI

- **grado di differenziazione del prodotto** → I prodotti altamente differenziati, capaci di offrire prestazioni uniche (funzionali e simboliche), tendono a costruire dei forti legami con i clienti, poiché rispondono in modo specifico alle loro attese. Vi sono però dei prodotti o servizi standardizzati, detti commodity, che per loro natura sono difficilmente differenziabili e che tendono a essere identici o molto simili tra di loro, come ad esempio le materie prime, i prodotti agricoli, i prodotti petrolchimici ecc. In questi casi gli acquirenti tendono a essere poco fedeli alla marca o al fornitore, badando fondamentalmente al prezzo, per cui le imprese per stare sul mercato devono giocare su una competizione di prezzo che incrementa la rivalità e comprime i margini di profitto.

LA RIVALITÀ TRA IMPRESE ESISTENTI

- **presenza di *switching costs*** → Gli *switching costs* sono quei costi che gli acquirenti devono sopportare per passare da una marca a un'altra. Non si tratta esclusivamente di costi monetari: spesso i consumatori si rendono conto che altri prodotti o servizi, potenzialmente disponibili sul mercato, sono superiori rispetto a quelli attualmente in uso, eppure preferiscono evitarne l'adozione per motivi di tempo, praticità e costi psicologici. Per esempio, cambiare sistema operativo (da iOS a Windows o viceversa).

LA RIVALITÀ TRA IMPRESE ESISTENTI

- **andamento della domanda** → Una domanda in rapida espansione genera opportunità di sviluppo per tutti gli operatori del settore. In una situazione di questo tipo le pressioni competitive sono meno accentuate, poiché le imprese possono crescere anzitutto facendo leva sull'incremento della domanda, fermo restando che l'obiettivo dovrebbe essere quello di ottenere dei tassi di sviluppo superiori a quelli del mercato.

LA RIVALITÀ TRA IMPRESE ESISTENTI

- **utilizzo della capacità produttiva** → Il livello di utilizzo della capacità produttiva ha un'elevata influenza sui costi unitari di produzione e dunque sulla redditività dell'impresa.
- **caratteristiche del business: costi fissi, deperibilità, costi di stoccaggio**
→ Le imprese che operano in settori ad alta intensità di capitale o che offrono prodotti deperibili o con elevati costi di stoccaggio in determinate circostanze devono promuovere la vendita dei propri beni o servizi a pezzi ribassati per evitare delle perdite, ma questo può causare un incremento della concorrenza e una riduzione dei profitti complessivi del settore.

LA RIVALITÀ TRA IMPRESE ESISTENTI

- **presenza di barriere all'uscita** → Anche la presenza di barriere all'uscita influisce sul grado di rivalità di un settore. Ad esempio, un'impresa che opera nel settore dell'acciaio ha sostenuto ingenti investimenti nello stabilimento produttivo (impianti, fornaci ecc.) e se abbandonasse il settore quegli investimenti andrebbero perduti. In altri casi, le barriere all'uscita possono essere legate ai rapporti istituzionali dell'impresa con il governo, la pubblica amministrazione o i sindacati, che per varie ragioni potrebbero opporsi alla chiusura di impianti e stabilimenti produttivi. In qualche caso, infine, perfino i legami emotivi con i dipendenti (soprattutto per le PMI) o verso il business possono incidere nella scelta del management di non abbandonare l'attività.

LA MINACCIA DI NUOVE ENTRATE

- Un rendimento di capitale superiore al costo del capitale all'interno di un settore ha un effetto di attrazione su imprese esterne.
- Se non esistono barriere all'entrata, scende il tasso di profittabilità all'interno del settore.
- Un settore senza barriere all'entrata e all'uscita è detto **contendibile**.

ESISTONO VARI TIPI DI BARRIERE ALL'ENTRATA:

- fabbisogni di capitale
- economie di scala
- vantaggi assoluti di costo
- differenziazione di prodotto
- accesso a canali distributivi
- barriere istituzionali e legali
- ritorsione
- efficacia delle barriere all'entrata

LA CONCORRENZA DEI PRODOTTI SOSTITUTIVI:

è la propensione degli acquirenti alla sostituzione di prodotti alternativi. Determina la variazione di prezzi e profitti.

Quanto più sono complessi i bisogni soddisfatti da un prodotto, e quanto più è difficile percepire le differenze nelle prestazioni, tanto più basso è il ricorso dei consumatori a prodotti sostitutivi sulla base delle differenze nei prezzi.

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.
- **DOMANDA ANELASTICA RISPETTO AL PREZZO** → 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**.
- **DOMANDA È ELASTICA RISPETTO AL PREZZO** → L'esistenza di prodotti sostitutivi comporta uno **spostamento delle preferenze del consumatore in risposta a un incremento del prezzo del prodotto**.

IL POTERE CONTRATTUALE DEGLI ACQUIRENTI (DELLE IMPRESE DEL SETTORE)

- Dipende da **2 fattori**:
 1. sensibilità al prezzo degli acquirenti, dipendente da:
 - importanza del componente rispetto al costo totale;
 - differenziazione dei prodotti dei fornitori;
 - concorrenza degli acquirenti;
 - importanza del prodotto per la qualità del prodotto o servizio.
 2. potere contrattuale relativo, dipende da:
 - dimensione e concentrazione degli acquirenti rispetto ai fornitori;
 - informazioni degli acquirenti;
 - capacità di integrazione verticale.

Se un uomo si trova nel deserto, disperso e assetato, e trova qualcuno disposto a vendergli dell'acqua sarà disposto a pagare qualunque somma di denaro.

IL POTERE CONTRATTUALE DEI FORNITORI

- Dipende dalla unicità del servizio / prodotto offerto.
- Spesso i fornitori di commodity cercano di aumentare il loro potere contrattuale creando posizioni di cartello.

IL POSIZIONAMENTO DI UN'IMPRESA

- Conoscere 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.
- Un posizionamento efficace richiede che l'impresa anticipi i mutamenti delle pressioni concorrenziali che caratterizzano il settore, nel presente e nel futuro.

LE STRATEGIE PER MUTARE LA STRUTTURA DEL SETTORE (QUANDO POSSIBILE)

1. identificare quali caratteristiche strutturali di un settore sono responsabili della flessione della redditività.
2. individuare quali tra queste caratteristiche strutturali possono essere modificate attraverso iniziative strategiche appropriate.

Esempi:

- fusioni e alleanze
- fidelizzazione del cliente
- creazione di barriere all'entrata

I CONFINI DEI SETTORI

- Settore: insieme di imprese che rifornisce un mercato (insieme molto ampio).
- Mercato: fa riferimento a uno specifico prodotto.
- Quindi: per definire un settore è importante individuare il mercato di riferimento.

LA RIVALITÀ TRA CONCORRENTI AFFERMATI

- La concorrenza influenza la situazione competitiva e il livello di redditività settoriale.
- Ci sono alcuni fattori che determinano la natura e l'intensità della concorrenza:
 - ✓ concentrazione
 - ✓ diversità dei concorrenti
 - ✓ differenziazione del prodotto
 - ✓ capacità in eccesso e barriere all'uscita
 - ✓ condizioni di costo: economie di scala e rapporto costi fissi / costi variabili

PER PREVEDERE LA FUTURA REDDITIVITÀ DEL SETTORE:

1. esaminare l'influenza della redditività e della concorrenza sulla struttura del settore;
2. individuare le tendenze del settore;
3. individuare come questi cambiamenti influiscono sulle 5 forze della concorrenza.

N.B. Raramente i cambiamenti strutturali hanno un impatto univoco sulla concorrenza: alcuni ne determinano un aumento, altri un'attenuazione.

I FATTORI CRITICI DI SUCCESSO NEL SETTORE

Fattori che influenzano la capacità di un'impresa di ottenere risultati migliori dei propri rivali

Per individuare i fattori critici di successo bisogna chiedersi:

- che cosa desiderano i nostri clienti?
- che cosa deve fare l'impresa per sopravvivere alla concorrenza?

IDENTIFICARE I FATTORI CRITICI DI SUCCESSO NEL SETTORE

