

# **ANALISI DI SETTORE**

Robert M. Grant

Prof. T. Pencarelli

Spagnoletti Massimo

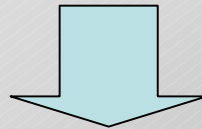
# indice

1. Analisi ambientale e settoriale
2. Analisi dell'attrattività del settore
3. Previsione della redditività settoriale
4. Individuazione dei fattori critici di successo

# ANALISI AMBIENTALE E SETTORIALE

Perché svolgere un'analisi di settore?

- a. Consente di decidere in quali settori l'impresa deve operare e come ripartire le risorse tra i vari settori  
**(Strategia di gruppo)**

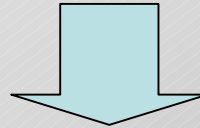


Valutazione attrattività del settore in termini di redditività

# ANALISI AMBIENTALE E SETTORIALE (2)

Perché svolgere un'analisi di settore?

- b. Facilita la ricerca di vantaggi competitivi  
(**Strategia di business**)

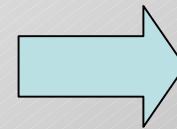


Analisi delle fonti di vantaggio competitivo

# ANALISI AMBIENTALE E SETTORIALE (3)

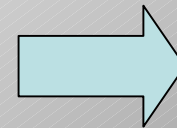
- Per definire il settore dell'impresa facciamo alcune ipotesi:

a. Per generare profitto l'impresa deve creare valore per i clienti



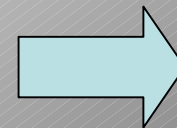
Capire i clienti

b. È necessario acquistare beni e servizi dai fornitori



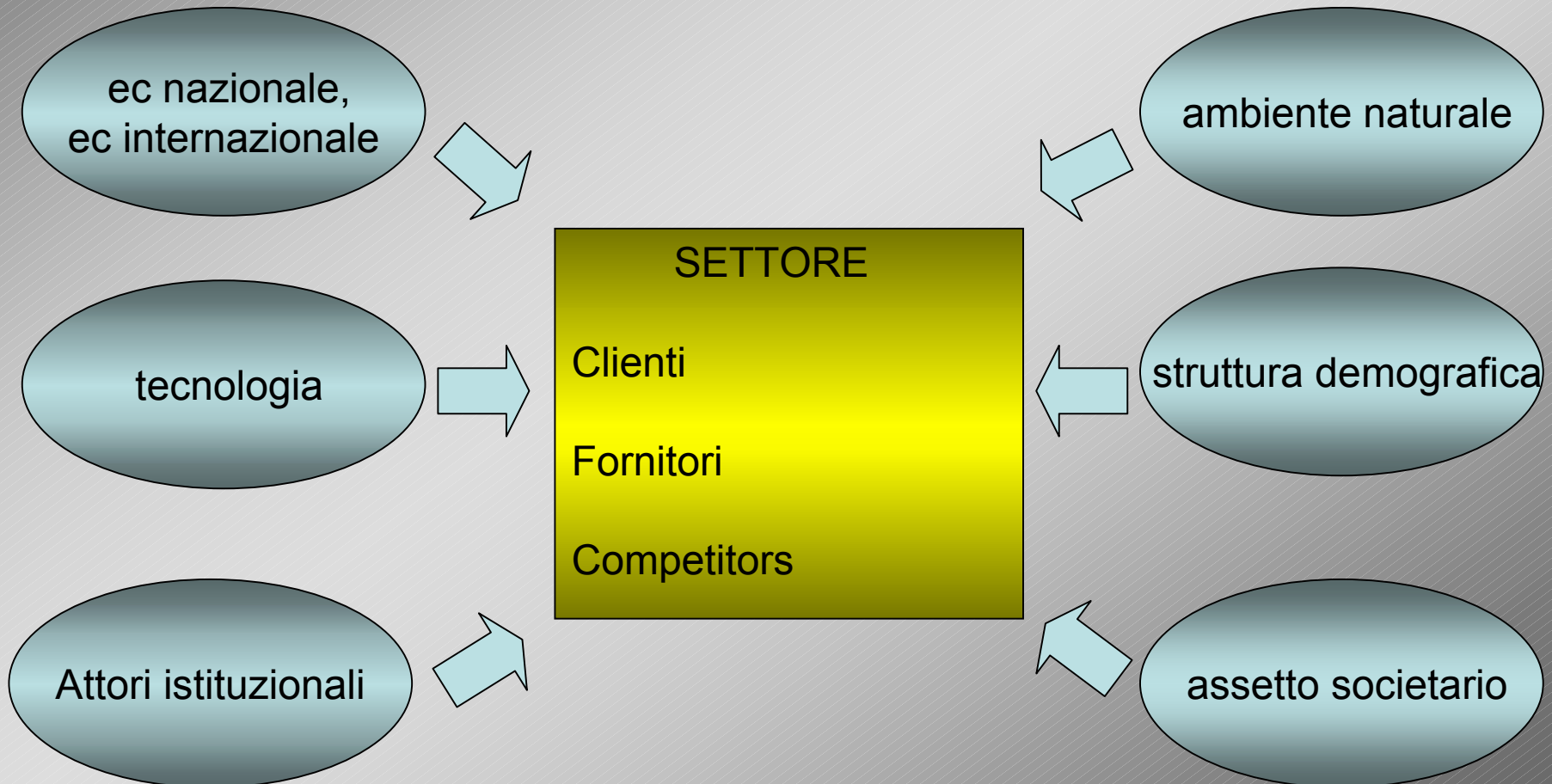
Analizzare i fornitori

c. La capacità di generare profitti dipende dall'intensità di concorrenza



Comprendere il gioco competitivo

# ANALISI AMBIENTALE E SETTORIALE (4)



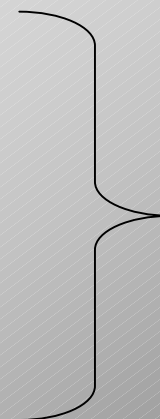
# ANALISI ATTRATTIVITA' DEL SETTORE

- Se l'obiettivo dell'impresa è fare profitti cercheremo di capire quanti profitti potremmo generare in un dato settore attraverso i dati sulla redditività

Quali fattori determinano la redditività di settore?

a. Struttura del settore

- Monopolio
- Oligopolio
- Concorrenza perfetta



- Concentrazione
- Barriere entrata/uscita
- Differenziazione di prodotto
- informazione

# ANALISI ATTRATTIVITA' DEL SETTORE(2)

settore	ROE 1999-2002 (%)
Prodotti farmaceutici	26,8
tabacco	22,00
Vendita automobili	11,8
Autoveicoli e ricambi	9,8
telecomunicazioni	3,5

Fonte: Fortune 1000



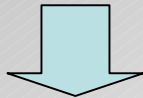
# ANALISI ATTRATTIVITA' DEL SETTORE(3)

- Quali fattori determinano la redditività di settore?
- b. 5 forze competitive di Porter:
  - Prodotti sostitutivi
  - Potenziali entranti
  - Concorrenti
  - Acquirenti
  - Fornitori

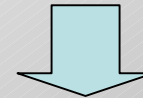
# ANALISI ATTRATTIVITA' DEL SETTORE (3)

## 1) Concorrenza prodotti sostitutivi

- la presenza di prodotti sostitutivi comporta

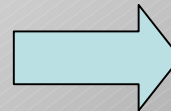


Spostamento preferenze



Sensibilità al prezzo

- Andremo ad analizzare:



Propensione alla sostituzione

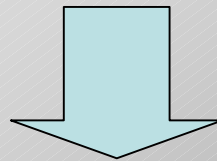


Prezzi e prestazione prodotto concorrenti

# ANALISI ATTRATTIVITA' DEL SETTORE (4)




## 2) Minaccia di nuovi entranti

- Se la redditività è alta il settore attrae nuovi competitors con la conseguente riduzione del profitto



Occorre erigere barriere all'ingresso

# ANALISI ATTRATTIVITA' DEL SETTORE (5)

- Principali barriere:
  - a. Fabbisogno di capitale  Un fabbisogno elevato scoraggia l'ingresso di nuovi competitors
  - b. Economie di scala  Si ottengono risparmi di costo solo con investimenti adeguati al fabbisogno
  - c. Vantaggi assoluti di costo  Dovuti al fatto di essere entrati per primi nel settore

# ANALISI ATTRATTIVITA' DEL SETTORE (6)

- Principali barriere:

d. Barriere istituzionali

e. Differenziazione di prodotto



I nuovi entranti dovranno investire in pubblicità e promozioni per accrescere la loro popolarità

f. Accesso ai canali distributivi



Diffidenza verso nuovi prodotti

f. ritorsioni

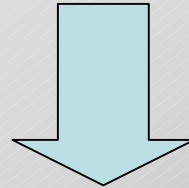


Consistenti in pubblicità e prezzi più aggressivi o in conflitti legali

# ANALISI ATTRATTIVITA' DEL SETTORE (7)

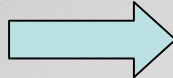
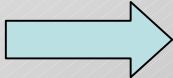
## 3) Concorrenti del settore

- Tanto maggiore è il livello di concorrenza di un settore tanto più difficile sarà fissare i prezzi liberamente



In situazioni di monopolio o oligopolio i tassi di redditività sono solitamente più elevati

# ANALISI ATTRATTIVITA' DEL SETTORE (8)

- Natura e intensità di concorrenza sono determinate da:
  - a. Concentrazione  Una maggiore concentrazione implica una minore intensità di concorrenza, quindi maggiori profitti ed una più alta redditività
  - b. Diversità tra competitors  L'assenza di guerre di prezzi è facilitata dalla somiglianza tra imprese in termini di:
    - Obiettivi
    - Strategie
    - costi

# ANALISI ATTRATTIVITA' DEL SETTORE (9)

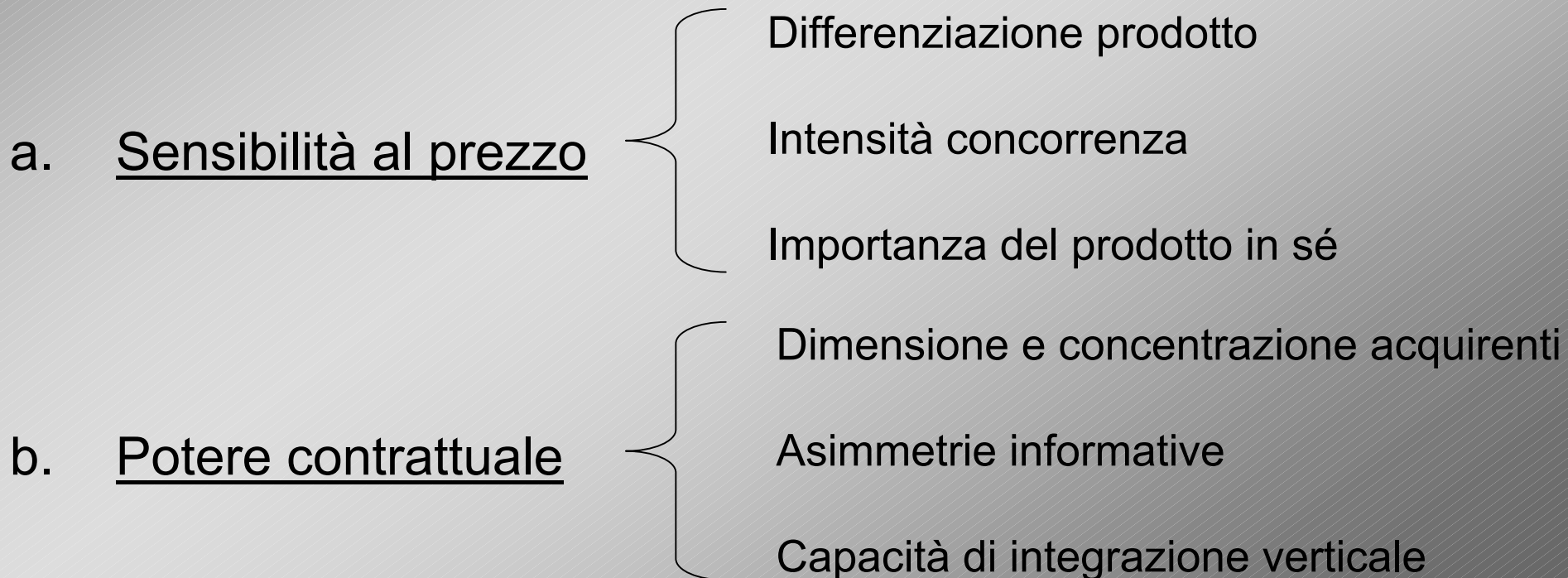
- c. Differenziazione di prodotto
- I mercati delle commodity sono più soggetti a guerre di prezzo, quindi la redditività è più bassa
- Là dove la differenziazione è più marcata la domanda è meno sensibile al prezzo, quindi la redditività è più alta
- d. Capacità in eccesso e barriere all'uscita
- Domanda in declino e eccesso di investimenti portano ad una sovra-capacità produttiva che riduce il livello di redditività



# ANALISI ATTRATTIVITA' DEL SETTORE (10)

## 4) Potere contrattuale degli acquirenti

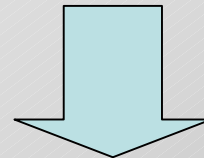
- Il potere economico degli acquirenti dipende da:



# ANALISI ATTRATTIVITA' DEL SETTORE (11)

## 5) Potere contrattuale dei fornitori

- se le forniture sono delle commodities è più probabile che si inneschino guerre di prezzi che riducono il profitto e il potere contrattuale dei fornitori

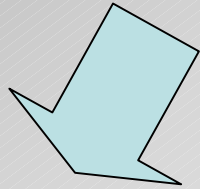


Per accrescere la propria capacità di contrattare i fornitori potranno:

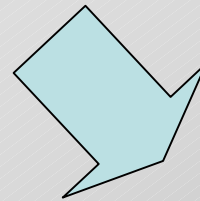
- Costituire cartelli in difesa dei propri interessi ( es OPEC)
- Integrarsi verticalmente nei settori dei clienti

# Previsione della redditività settoriale

- Premessa: utilizzeremo l'analisi settoriale per:



Prevedere la redditività futura del settore



Formulare strategie volte a modificare l'attuale struttura del settore

# Previsione della redditività settoriale(2)

Come prevedere la redditività futura?

- La redditività dipende dalla struttura settoriale quindi cercheremo di capire le tendenze di quest'ultima attraverso:
  1. Comprensione della misura in cui l'attuale redditività è conseguenza della struttura settoriale
  2. Individuare le tendenze in atto nella struttura del settore
  3. Capire come i cambiamenti in atto possano incidere sulle 5 forze di Porter e sulla redditività

# Previsione della redditività settoriale(3)

Come modificare la struttura del settore?

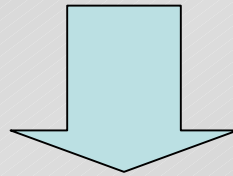
1. Individuare le caratteristiche strutturali che incidono negativamente sulla redditività
2. Capire quali tra le caratteristiche individuate possono essere modificate



Obiettivo: ridurre la pressione competitiva

# Individuazione dei fattori critici di successo

- Premessa: come la redditività viene ripartita all'interno del settore tra le imprese dipende dal conseguimento di un vantaggio competitivo



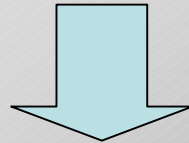
Individueremo le fonti di tale vantaggio: **i fattori critici di successo**



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

# Individuazione dei fattori critici di successo(2)

- Per capire dove si può generare un vantaggio competitivo dovremo porci due domande:
  1. Chi sono e cosa vogliono i nostri clienti?
  2. Cosa deve fare l'impresa per sopravvivere alla concorrenza?



Dovremo capire:

- Quali fattori determinano la concorrenza
- Quali sono le principali dimensioni competitive
- Come raggiungere una dimensione competitiva superiore

# Individuazione dei fattori critici di successo(3)

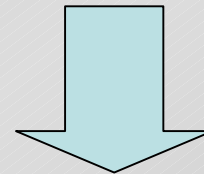
## Esempio

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

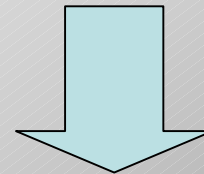


# Individuazione dei fattori critici di successo(4)

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



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



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

# Per concludere

- Lo schema delle 5 forze di Porter collega la struttura di un settore all'intensità di concorrenza e al suo livello di redditività
- Lo schema delle 5 forze ci consente inoltre di prevedere la redditività futura di un settore e di valutare come un'impresa possa influenzare la struttura al fine di migliorarne la redditività
- Anche se ogni settore è unico nelle sue caratteristiche concorrenza e redditività sono il risultato delle influenze sistemiche della struttura