



*Roberto Micera*  
*roberto.micera@unibas.it*



# *Corso di Strategia d'impresa*

## *– Capitolo 3:*

### *L'analisi di settore*



# Strategia di gruppo e strategia di business

**Strategia di  
gruppo**

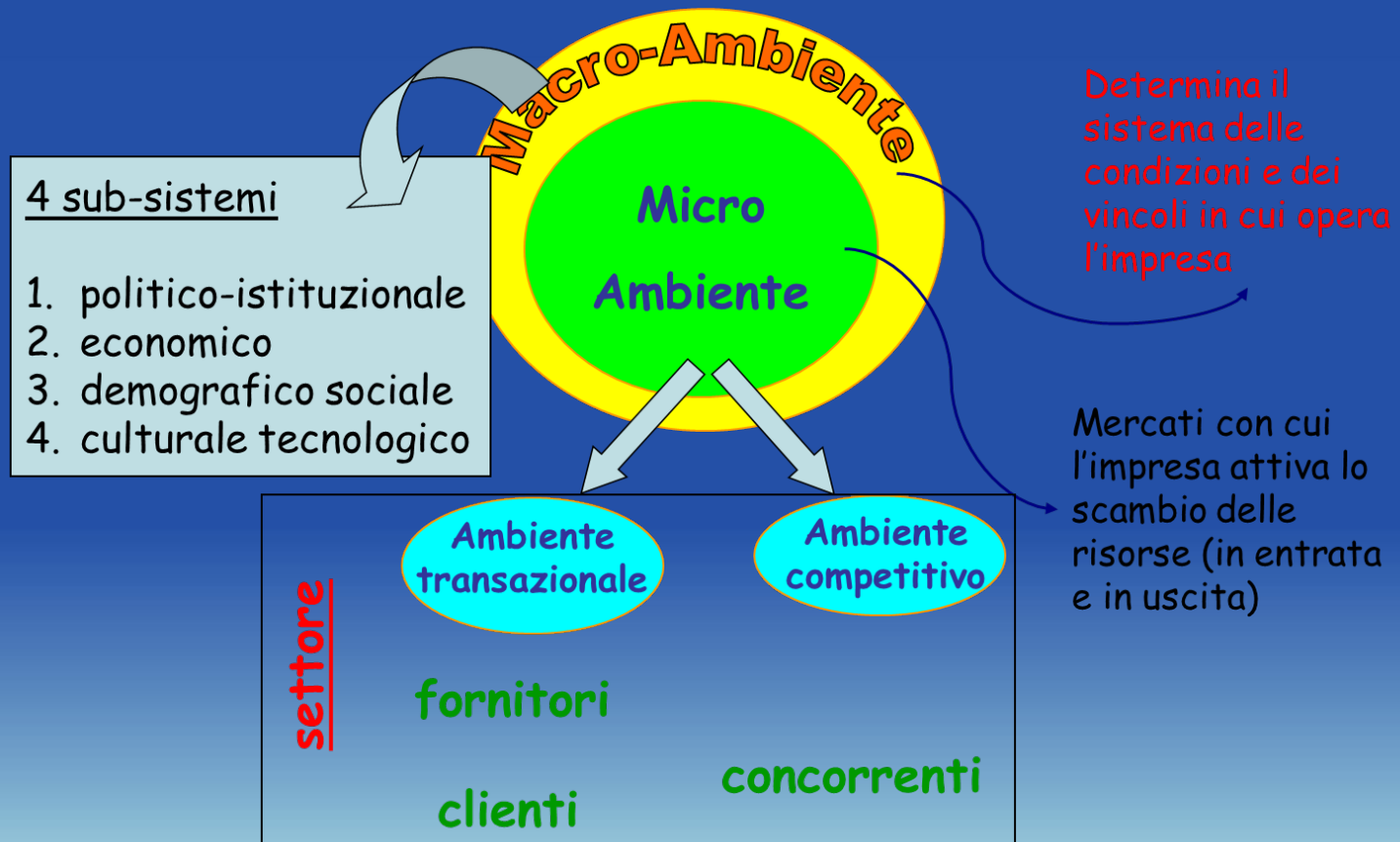
Si occupa di decidere in quali settori un'impresa dovrebbe operare e distribuire le risorse aziendali fra i vari settori

**Strategia di  
business**

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 ai fattori critici di successo

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

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





## I fattori che determinano la redditività di un settore

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



## Paradigma struttura - condotta - performance

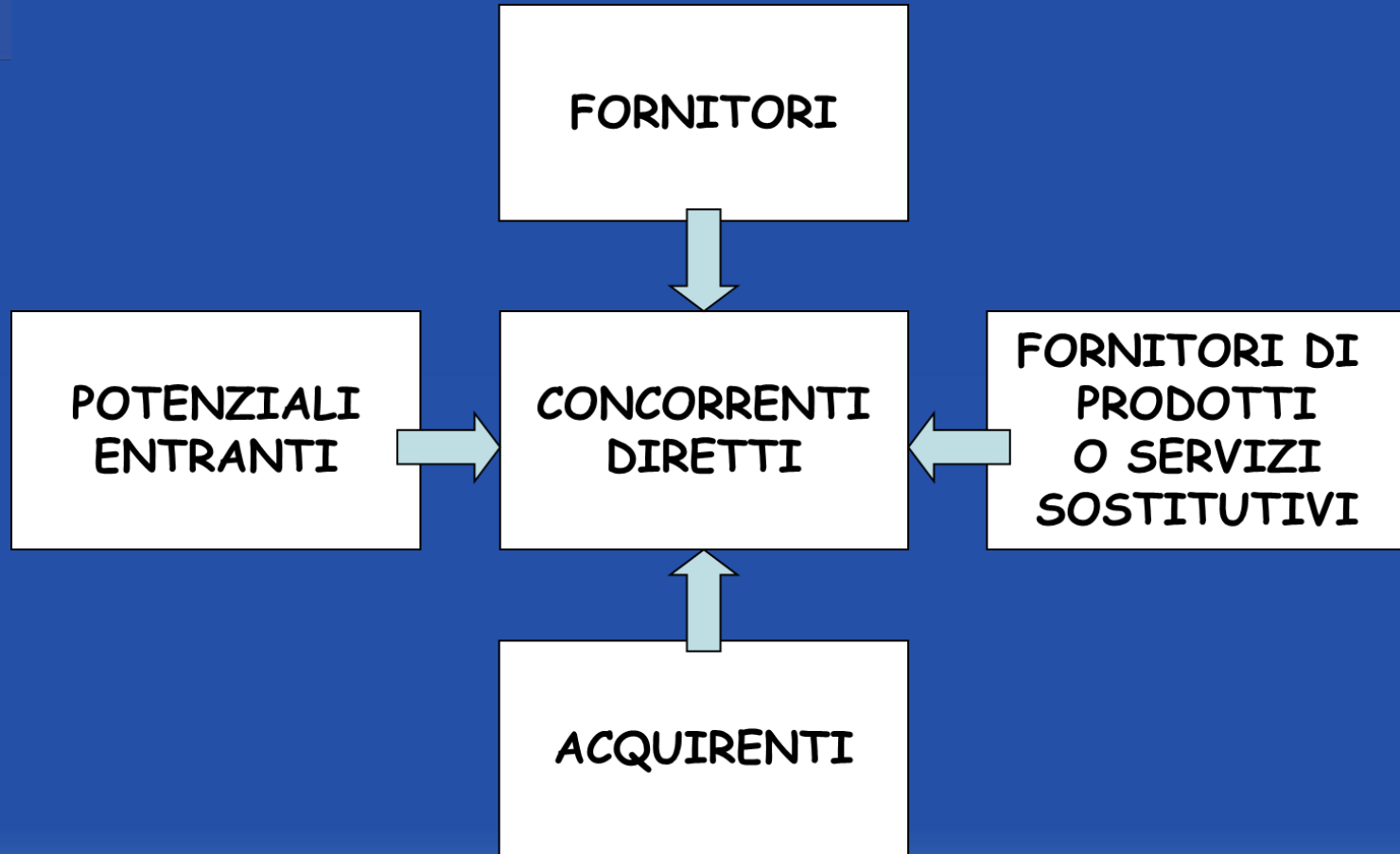
Secondo gli studiosi di economia industriale la struttura del settore determina il comportamento competitivo delle imprese e, di conseguenza, le performance reddituali delle stesse



# Variabili strutturali di un settore

|                              | Concorrenza perfetta | Oligopolio                                      | Duopolio    | Monopolio      |
|------------------------------|----------------------|---|-------------|----------------|
| Livello di concentrazione    | Molte imprese        | Alcune imprese                                  | Due imprese | Una impresa    |
| Barriere in entrata e uscita | Nessuna barriera     | Barriere significative                          |             | Barriere forti |
| Differenziazione di prodotto | Prodotto omogeneo    | Potenziale per la differenziazione del prodotto |             |                |
| Informazione                 | Inform. perfetta     | Asimmetrie informative                          |             |                |

# Le 5 forze competitive di Porter



- *3 fonti di competizione orizzontale:* la concorrenza dei prodotti sostitutivi, la concorrenza dei nuovi entranti e la concorrenza delle imprese già presenti nel settore
- *2 fonti di competizione verticale:* il potere contrattuale dei fornitori e il potere contrattuale dei clienti



## Prodotti sostitutivi

- ❑ Il prezzo che i consumatori sono disposti a pagare per un prodotto dipende, in parte, dalla disponibilità di prodotti sostitutivi
- ❑ 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
- ❑ Quanto più sono complessi i bisogni che un prodotto soddisfa e quanto più è difficile percepirne le differenze nelle prestazioni, tanto più basso è il ricorso dei consumatori a prodotti sostitutivi sulla base di differenze





# Minaccia di nuove entrate

- ❑ 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.
- ❑ Economie di scala. Settori che richiedono altre disponibilità di capitale per i nuovi entranti sono soggetti a economie di scala.
- ❑ 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.
- ❑ Differenziazione di prodotto. Le imprese affermate hanno i vantaggi della riconoscibilità del marchio e della lealtà dei consumatori.
- ❑ Accesso ai canali distributivi. Per molti nuovi fornitori di beni di consumo la principale barriera all'entrata è probabilmente rappresentata dall'accesso alla distribuzione.
- ❑ Barriere istituzionali e legali. Alcune delle barriere più efficaci.
- ❑ Ritorsione. L'aspettativa di ritorsione da parte delle imprese affermate rappresenta un ulteriore fattore che può scoraggiare potenziali nuovi entranti.
- ❑ Efficacia della barriera all'entrata. I settori protetti da alte barriere all'entrata tendono ad avere tassi di profitto superiori alla media.



# La rivalità tra i concorrenti affermati

- ❑ Concentrazione. La concentrazione dei venditori si riferisce al numero ed alla distribuzione per dimensione delle imprese concorrenti all'interno di un mercato ed è più comunemente misurata dall'indice di concentrazione industriale: quota di mercato.
- ❑ Diversità dei concorrenti. 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
- ❑ Differenziazione di 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.
- ❑ Capacità in eccesso e barriere all'uscita. La capacità inutilizzata incoraggia le imprese ad abbassare i prezzi per attrarre nuovi ordini e poter così distribuire i costi fissi su un maggior volume di vendite. La capacità in eccesso può essere ciclica, ma può dipendere anche da un problema strutturale causato da un eccesso di investimenti e da una domanda in declino.
- ❑ Considerazioni di costo. Le economie di scala e il rapporto costi fissi/costi variabili.



# Il potere contrattuale degli acquirenti

## **Sensibilità al prezzo**

- Maggiore è l'importanza di un componente rispetto al costo totale, tanto più gli acquirenti saranno sensibili al prezzo pagato
- Quanto meno differenziati sono i prodotti delle imprese fornitrici tanto più l'acquirente è disposto a cambiare fornitore sulla base del prezzo
- Quanto più intensa è la concorrenza tra gli acquirenti, tanto maggiore sarà la volontà di questi di ottenere trattamenti preferenziali da parte dei fornitori
- Quanto maggiore è l'importanza del prodotto acquistato per la qualità o servizio, tanto meno gli acquirenti sono sensibili ai prezzi

## **Dimensione concentrazione degli acquirenti rispetto ai fornitori**

## **Informazioni degli acquirenti**

## **Capacità di integrazione verticale**



# Il potere contrattuale dei fornitori

- Situazione analoga a quella dei clienti



# I fattori strutturali della concorrenza e della redditività nello schema di Porter





## Identificazione della struttura del settore

- **Settore**: insieme di imprese che riforniscono **un mercato** (*approccio economico*)
- **Settore** come **pluralità di mercati** (*approccio ricorrente*)

Individuare i principali attori:

- Produttori
- Acquirenti
- Fornitori
- Produttori di merci sostitutive



## La previsione della redditività del settore

- Esaminare i recenti e gli attuali livelli di concorrenza e redditività del settore
- Individuare le tendenze che stanno modificando la struttura del settore
- Capire come questi cambiamenti strutturali influenzeranno le cinque forze della concorrenza e la conseguente redditività del settore



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

- 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





## Le strategie per mutare la struttura del settore

Il primo problema è identificare quali caratteristiche strutturali di un settore sono responsabili della flessione della redditività

Il secondo problema è individuare quali tra queste caratteristiche strutturali possono essere modificate attraverso iniziative strategiche appropriate



## Il posizionamento

Un posizionamento efficace richiede che l'impresa anticipi i mutamenti delle pressioni concorrenziali che verosimilmente caratterizzeranno il settore.



# Settori e Mercati

Settore

Area di attività relativamente ampia

Mercato

Insieme di acquirenti e venditori di un prodotto specifico

# L'identificazione dei fattori critici di successo

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





# L'analisi del settore in 7 domande

1. Quali sono le caratteristiche economiche del settore?
2. Quali i fattori di cambiamento e il loro impatto sulle dinamiche competitive e sulla redditività del settore?
3. Quali sono le forze competitive da affrontare? Quale l'intensità di ciascuna?
4. Quali posizioni di mercato occupano i concorrenti? Chi riveste una posizione forte e chi una posizione debole?
5. Quali manovre strategiche dobbiamo attenderci dai concorrenti?
6. Quali sono i fattori principali per un successo competitivo futuro?
7. Il settore offre prospettive di profitto?