

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633).

Indice

1. PERCHÉ E COME FARE L'ANALISI DI SETTORE?	3
2. L'ANALISI DELLE FORZE COMPETITIVE.....	5
3. I CONCORRENTI DIRETTI: LA MAPPA DEL SETTORE	10
BIBLIOGRAFIA	12

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633).

1. Perché e come fare l'analisi di settore?

La valutazione della fattibilità di una nuova iniziativa ha inizio con l'inquadramento del settore dove essa si troverà ad operare.

Per predisporre adeguatamente un piano d'impresa che contenga tutte le indicazioni su come si voglia sviluppare l'attività della nuova impresa all'interno del settore, è necessario, infatti, conoscere di esso alcuni elementi fondamentali, quali:

- quali sono i prodotti / servizi offerti dalle imprese del settore;
- come si colloca il settore nel sistema economico complessivo e nella filiera di riferimento;
- quali sono i fattori sociodemografici, normativi, politici, economici e tecnologici che hanno maggior impatto sul settore;
- come evolvono domanda ed offerta;
- chi sono i clienti e quali abitudini di acquisto hanno;
- chi sono i produttori e qual è la loro quota di mercato;
- quali le strategie competitive adottate dai principali concorrenti;
- qual è la struttura dei costi e l'incremento di ricchezza generato dal settore;
- quali sono i fattori principali che determinano il successo o l'insuccesso nel settore.

L'approfondimento di tali elementi, e di altri più specifici dello specifico settore, costituisce la premessa necessaria per poter pianificare le azioni necessarie per l'inserimento e lo sviluppo della nuova impresa all'interno del settore.

Ciò consente di fronteggiare consapevolmente le reazioni della concorrenza e di sviluppare progressivamente un vantaggio competitivo sulla base del quale costruire un'impresa di successo.

L'idea di una nuova iniziativa imprenditoriale nasce da una intuizione soggettiva in merito alle opportunità potenzialmente presenti in un particolare settore dell'economia.

E, se la redazione di un business plan formalizzato assume un'importanza fondamentale prima di passare alla realizzazione di una nuova iniziativa, l'analisi di settore permette di verificare se le potenzialità percepite dall'imprenditore siano effettivamente perseguibili sulla base di riscontri più approfonditi e sistematici.

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633).

Pertanto, a partire dall'intuizione originaria, è possibile costruire un percorso che segue le seguenti fasi:

- definizione dell'ambiente rilevante e degli elementi che lo costituiscono:

Tale definizione permette di individuare:

- l'intensità delle relazioni esistenti tra i tre livelli dell'ambiente di riferimento (ambiente generale, settore, ambiente interno all'impresa);
- i fattori dell'ambiente generale maggiormente rilevanti per il settore e, di conseguenza, per l'iniziativa;
- la tipologia di rapporti che intercorreranno con ciascuno dei componenti del settore di appartenenza;
- gli elementi dell'ambiente interno di ciascun concorrente che maggiormente influenzano la competizione nel settore.

- segmentazione strategica del mercato ed identificazione delle aree d'affari che lo compongono.

La descrizione del mercato si articola su tre dimensioni:

- gruppi di clienti: chi viene servito dall'azienda. Le categorie principali sulla base delle quali effettuare la classificazione possono essere, ad esempio, le aree geografiche, i settori industriali utenti, il comportamento d'acquisto, variabili sociodemografiche;
- funzione d'uso: per i clienti. L'esigenza che viene soddisfatta attraverso l'erogazione del prodotto/servizio;
- tecnologia: il processo attraverso il quale viene ottenuto ed erogato il prodotto/servizio. Naturalmente possono esistere più tecnologie alternative per rispondere alla stessa funzione d'uso.

- analisi delle forze competitive operanti nell'ambito dell'area d'affari considerata.

Tale analisi può essere condotta con riferimento al modello che mette in relazione le forze competitive operanti nel settore.

2. L'analisi delle forze competitive

Il settore è il luogo economico dove si realizza il confronto concorrenziale tra imprese caratterizzate da un'elevata omogeneità di:

- bisogni soddisfatti;
- tecnologia impiegata;
- struttura della domanda/offerta.

Nel valutare il settore di riferimento vanno considerati alcuni fattori tra cui:

- i mercati di approvvigionamento;
- il mercato del lavoro;
- i canali di distribuzione;
- il mercato finanziario.

In ognuno di questi sub-mercati, all'interno del settore, si instaura una forte competizione con le altre imprese, di cui l'azienda deve tenere conto nella definizione della propria strategia.

Tale concorrenza si estende non solo alle imprese appartenenti al settore, ma anche a tutte le potenziali concorrenti.

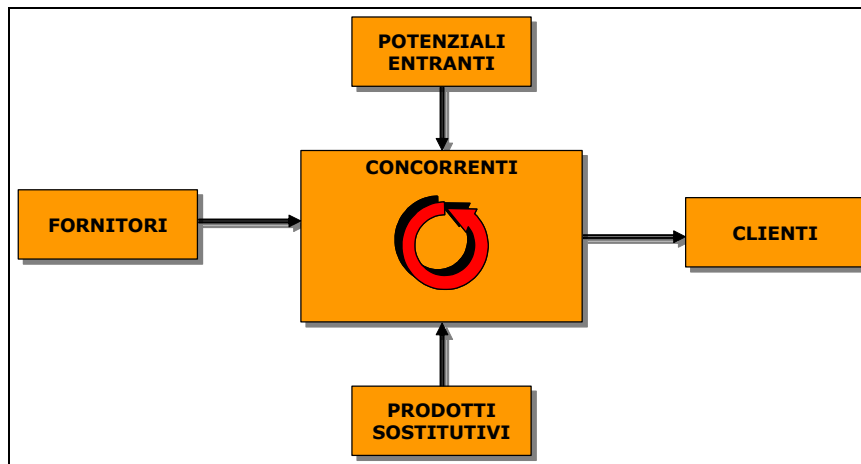
Questa teoria trova origine nel modello della concorrenza allargata, proposto da Michael Porter¹, che prende in considerazione nell'orizzonte concorrenziale dell'azienda:

- i concorrenti diretti;
- i clienti;
- i fornitori;
- i potenziali entranti;
- i prodotti sostitutivi.

La propone una rappresentazione essenziale dell'ambiente operativo e delle forze competitive che in esso operano.

¹ M. Porter, "Il Vantaggio Competitivo", Einaudi, 2004.

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633).



In tale figura è possibile individuare due dimensioni attraverso le quali le forze competitive esercitano il loro impatto:

- una **dimensione orizzontale**, che determina la ripartizione tra imprese del settore, fornitori e clienti del valore generato;
- una **dimensione verticale**, che spiega come l'attuale intensità competitiva possa essere modificata dalle strategie degli attori presenti ma anche dalle minacce derivanti da prodotti sostitutivi o da nuovi entranti.

La dimensione orizzontale: fornitori e clienti

Fornitori e clienti concorrono con le imprese del settore alla ripartizione del "valore"² generato lungo tutta la catena del valore all'interno della quale il settore opera.

Si consideri l'esempio relativo ad un prodotto agroalimentare che arrivi sul mercato finale ad un prezzo di 10 euro al chilo.

Il valore di 10 euro viene ripartito, in funzione delle dinamiche di filiera, tra diversi soggetti:

- produttore agricolo: 2 € al chilo;
- industria di trasformazione: 4 € al chilo;
- distribuzione all'ingrosso: 2 € al chilo;
- distribuzione al dettaglio 2 € al chilo.

Ciò fino a quando il cliente è disposto, o costretto, a pagare 10 € al chilo per quel prodotto. Qualora il cliente sia in grado di spuntare prezzi più bassi, tale riduzione genererà una redistribuzione del "valore" lungo tutte le fasi della filiera.

²

Tale valore è definito come Potential Industry Earning (reddito potenziale del settore).

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633).

La ripartizione all'interno della catena del valore è frutto del **potere contrattuale** che ciascuna categoria di soggetti esercita sulle altre.

Il potere contrattuale dei fornitori si sostanzia nella possibilità di praticare prezzi più alti e/o di ridurre la qualità ed il livello di servizio incorporati nei beni/prestazioni oggetto di fornitura.

Tale potere contrattuale è funzione di una serie di fattori quali:

- la concentrazione dei fornitori ;
- la dimensione relativa degli acquisti;
- l'assenza di prodotti sostitutivi;
- l'importanza del prodotto acquistato per il compratore;
- la differenziazione dei prodotti forniti;
- gli alti costi di conversione (cioè, costi legati al cambio di fornitore);
- la possibilità di minacciare integrazioni verticali a valle (cioè l'ingresso all'interno del settore di sbocco).

Specularmente, il potere contrattuale dei clienti si sostanzia nella possibilità di spuntare prezzi più bassi e/o di aumentare la qualità ed il livello di servizio incorporati nei beni/prestazioni oggetto di acquisto.

I fattori che determinano tale potere contrattuale sono:

- la concentrazione dei clienti;
- la dimensione relativa degli acquisti;
- la standardizzazione/differenziazione dei prodotti;
- i costi di conversione;
- la redditività, il reddito spendibile e la situazione finanziaria;
- la trasparenza del mercato (cioè, la disponibilità di informazioni);
- la possibilità di minacciare integrazioni verticali a monte.

La dimensione verticale: l'intensità competitiva

La dimensione verticale del modello delle forze competitive individua i fattori che determinano l'intensità competitiva all'interno del settore.

In altre parole, se la dimensione orizzontale spiega quale sia la quota di valore che rimane alle imprese del settore, quella verticale spiega quanto sia intensa la lotta tra le imprese per la ripartizione di tale quota.

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633).

Stimoli esterni all'intensità competitiva provengono da due forze competitive che hanno effetti simili:

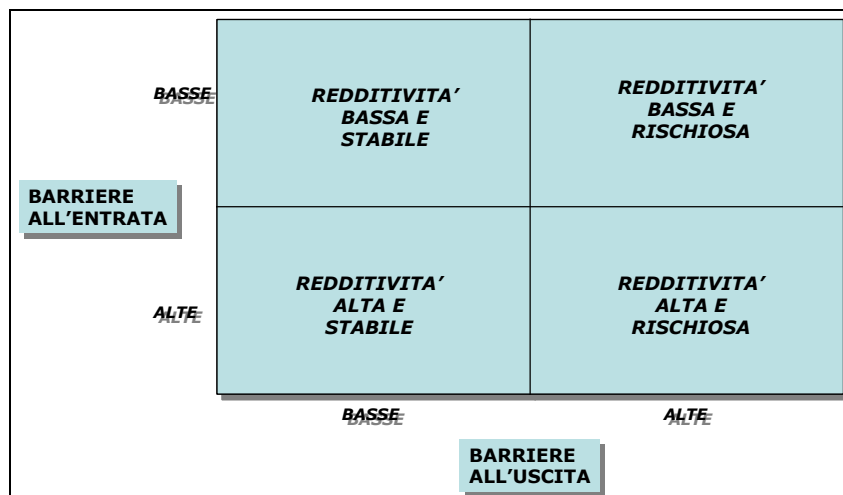
- la minaccia derivante dai potenziali entranti;
- la minaccia indotta dai prodotti sostitutivi.

I potenziali entranti possono creare instabilità nel settore di riferimento e sottrarre quote di mercato, attraverso riduzioni di prezzo o innovazioni di prodotto, a danno delle imprese esistenti.

L'intensità della minaccia rappresentata dai nuovi entranti è legata a due aspetti fondamentali per la valutazione della redditività e della rischiosità di un settore:

- l'esistenza di **barriere all'entrata**, ossia gli extra costi che i nuovi entranti devono sostenere.
- Le barriere all'entrata impattano prevalentemente sulla redditività: elevate barriere all'entrata permettono alle imprese di mantenere extra-profitti (se le altre forze competitive sono favorevoli);
- l'esistenza di **barriere all'uscita**, cioè di fattori economici, strategici ed emotivi che trattengono l'impresa nel mercato anche se la redditività è bassa/negativa.

Le barriere all'uscita impattano prevalentemente sulla rischiosità: elevate barriere all'uscita costringono le imprese a rimanere e possono far permanere a lungo redditività bassa o negativa (se le forze competitive sono sfavorevoli).



Le principali fonti di barriere all'entrata sono:

- l'esistenza di economie di scala, che determinano per i nuovi entranti la necessità di entrare con impianti grandi in parte sottoutilizzati o con impianti piccoli dai costi più elevati;
- la differenziazione dei prodotti;

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633).

- il fabbisogno di capitali;
- i costi di conversione degli impianti dei nuovi entranti per realizzare le produzioni del settore;
- la facilità di accesso ai canali distributivi;
- l'esistenza di vincoli tecnologici o normativi.

Le barriere all'uscita, viceversa, possono essere determinate da:

- alti costi di riconversione/trasferimento degli impianti esistenti;
- elevati costi fissi;
- ostacoli di natura politica, sociale, sindacale;
- interdipendenze strategiche con altre attività.

L'esistenza di prodotti sostitutivi (cioè di prodotti realizzati con tecnologie diverse ma che rispondono allo stesso bisogno) può influenzare l'intensità competitiva e la redditività del settore.

In questo caso è utile valutare:

- la possibile evoluzione futura delle funzioni svolte dai prodotti esistenti;
- le innovazioni che, sebbene utilizzate maggiormente in altri settori, possono condizionare anche indirettamente i processi aziendali del settore;
- il rapporto qualità-prezzo delle offerte sostitutive;
- la provenienza dei prodotti sostitutivi: si valuta se a proporle sono aziende capaci, per competenza, esperienza e risorse finanziarie, di entrare rapidamente in mercati attraenti.

3. I concorrenti diretti: la mappa del settore

I concorrenti diretti sono quelle aziende che operano attualmente nel settore.

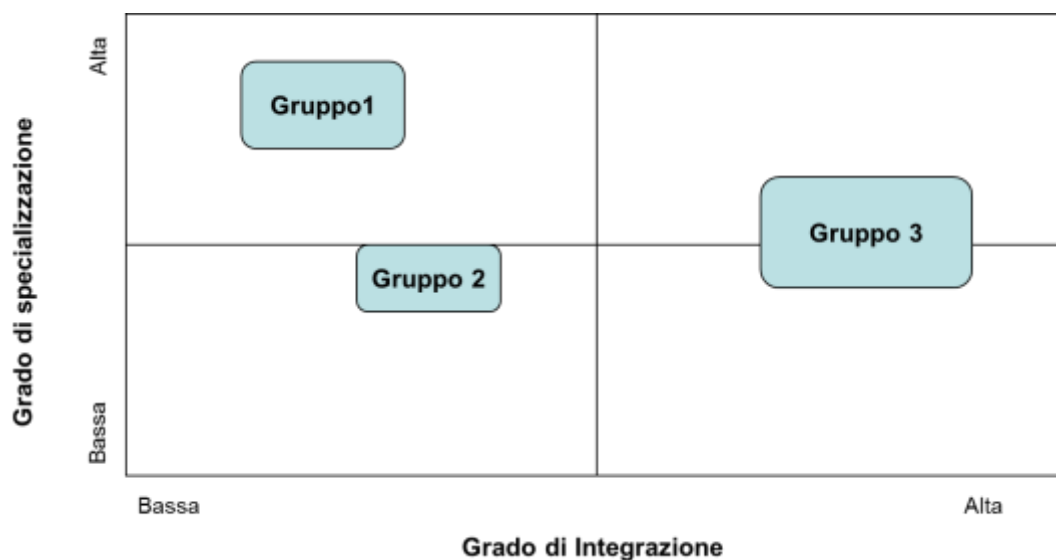
La concorrenza tra le imprese tende ad abbassare i prezzi, migliorare il servizio ed aumentare gli investimenti di marketing con un vantaggio per il consumatore, ma normalmente a scapito della redditività delle imprese.

È, pertanto, necessario valutare l'intensità della concorrenza con riferimento alle sue determinanti che possono essere riferite:

- alla struttura del settore (dimensione e tasso di crescita del mercato, grado di concentrazione, esistenza di posizioni dominanti, esistenza di barriere all'uscita);
- alle performance delle imprese in esso operanti, che dipendono dal differente modo di competere.

All'interno del settore è, pertanto, possibile individuare diversi **gruppi strategici**, cioè insiemi di aziende che perseguono analoga strategia rispetto alle dimensioni strategiche rilevanti.

Se immaginiamo che le differenti strategie possano essere classificate in funzione del grado di specializzazione (misurato ad esempio dal numero di prodotti offerti dalle imprese) e dal grado di integrazione (cioè la quota di produzione realizzata all'interno piuttosto che acquisita da fornitori esterni) è possibile realizzare una mappa dei gruppi strategici come quella riportata in figura.

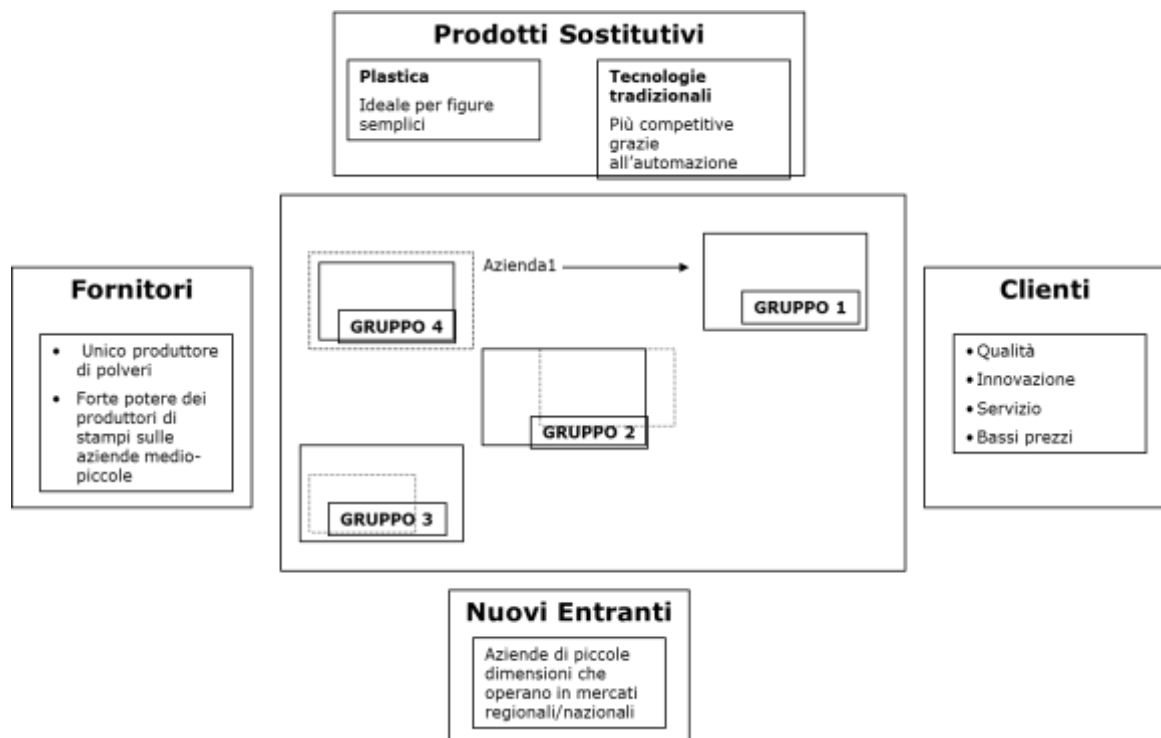


Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633).

La mappatura dei gruppi strategici può essere utilizzata per:

- identificare le barriere alla mobilità da un gruppo all'altro;
- individuare i gruppi strategici marginali, cioè quelli che rischiano di essere espulsi dal settore;
- identificare la direzione degli spostamenti strategici;
- prevedere le reazioni ad eventuali cambiamenti.

L'analisi delle forze competitive può, in questo modo, consentire la costruzione di una **mappa del settore**, un esempio della quale è riportato in figura.



Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633).

Bibliografia

- Borello Antonio Il business plan McGrawHill Libri Italia 2005.
- G. Bronconi, S. Cavaciocchi, Business plan. Il manuale per costruire un efficace piano d'impresa Il sole 24 ore, 2001
- CONSIGLIO NAZIONALE DEI DOTTORI COMMERCIALI E DEGLI ESPERTI CONTABILI, Linee Guida Alla Redazione del Business Plan 2011
- Guatri Elisabetta, Marinelli Carla Costruire il business plan IPSOA 2002.
- E. Guazzetti Il business plan gestionale. Un metodo semplice e pratico per la pianificazione strategica e pratico per la pianificazione strategica Franco Angeli 2005
- Richard Normann Le condizioni di sviluppo dell'impresa, Etas Libri 1979
- Parolini Cinzia Diventare imprenditori. Dal business plan all'avvio di una nuova impresa Il sole 24 Ore 2006.

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633).