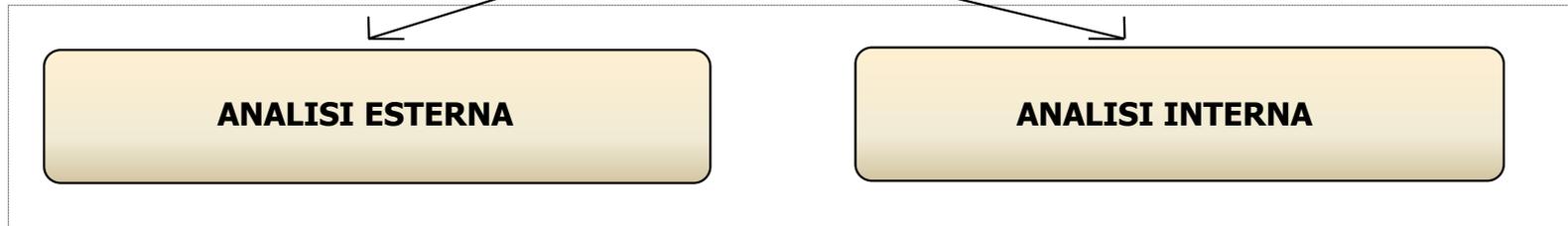


Analisi dell'ambiente esterno e interno

Analisi esterna e interna

VISION & MISSION – OBIETTIVO:
CREAZIONE DI VALORE ECONOMICO

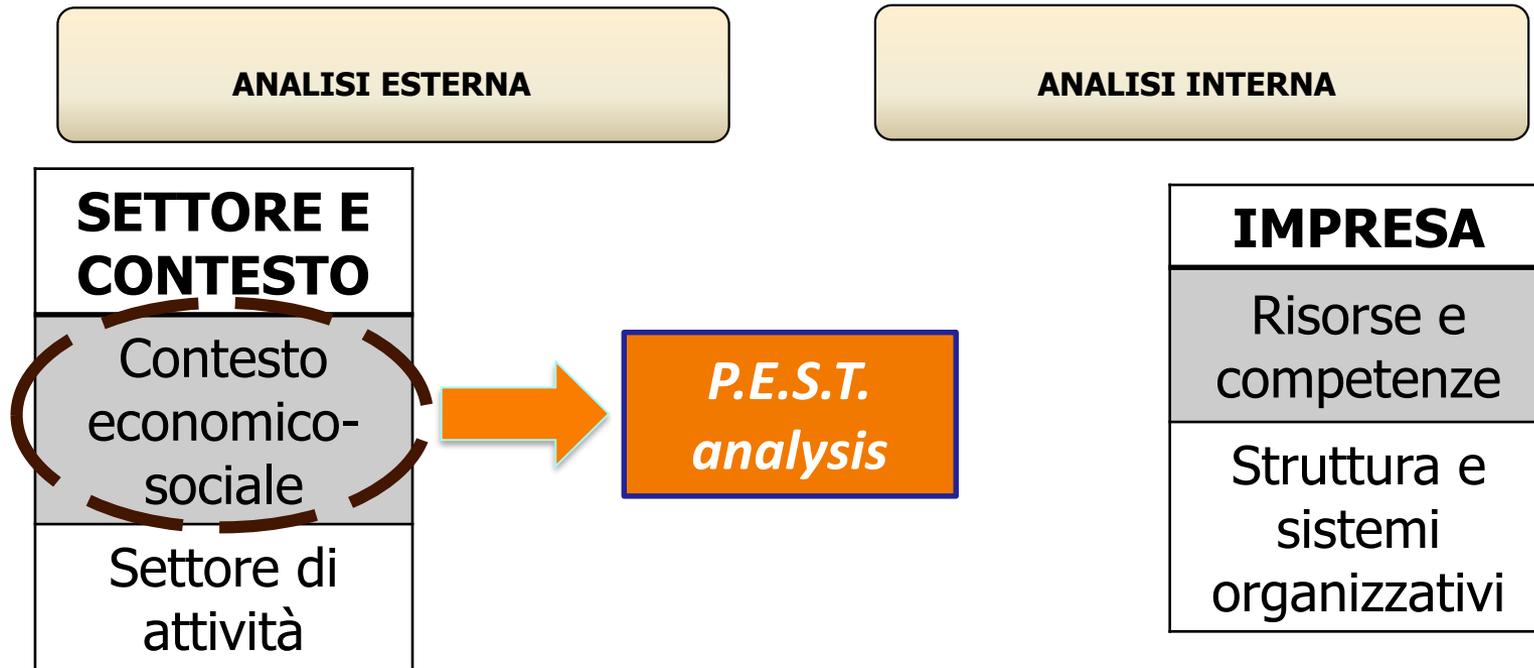
SWOT ANALYSIS



SETTORE E CONTESTO
Contesto economico-sociale
Settore di attività

IMPRESA
Risorse e competenze
Struttura e sistemi organizzativi

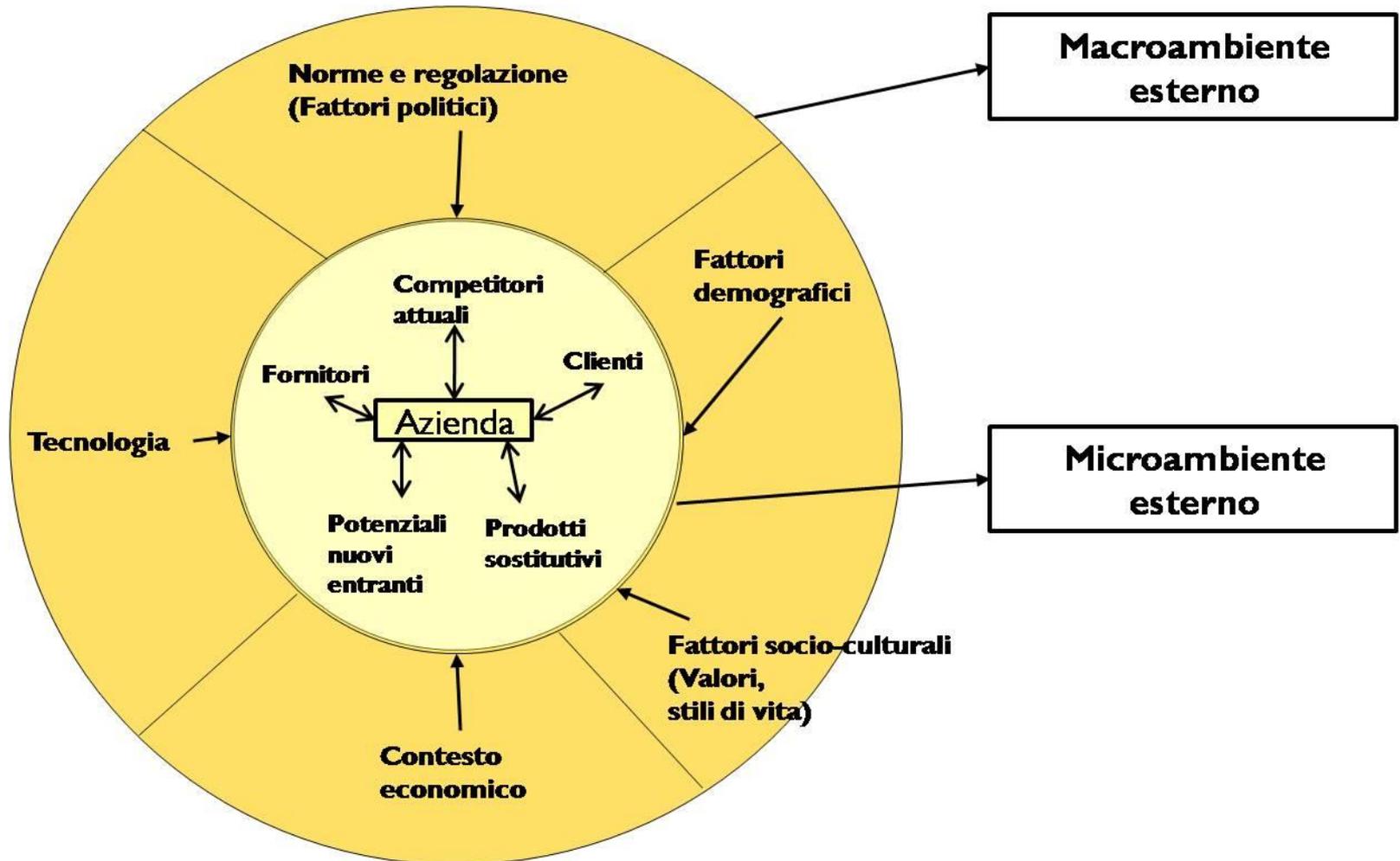
Analisi esterna: Il contesto economico e sociale



La P.E.S.T. analysis (1/2)

Quali sono le opportunità e le minacce che derivano dal contesto economico e sociale?

La P.E.S.T. analysis (2/2)



L'output della P.E.S.T. analysis

Opportunità

Per l'impresa nascono opportunità quando una tendenza dell'ambiente crea il potenziale per costruire o rafforzare un vantaggio competitivo.

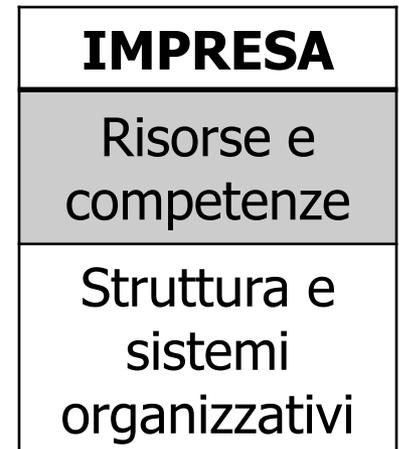
- I cambiamenti demografici in atto possono cambiare la domanda dei tuoi prodotti?
- Puoi vendere la tua tecnologia (o i tuoi brevetti) ad altri player?

Minacce

Le minacce sorgono quando le tendenze dell'ambiente esterno mettono in pericolo la redditività dell'impresa.

- La normativa che sta per essere introdotta ridurrà il tuo livello di efficienza?
- Le nuove tecnologie che stanno per essere disponibili potranno ridurre i tuoi vantaggi competitivi?

Analisi esterna: Il settore di attività



Le 5 forze competitive (1/4)

Quali sono le caratteristiche strutturali rilevanti di un settore e qual è la sua redditività?

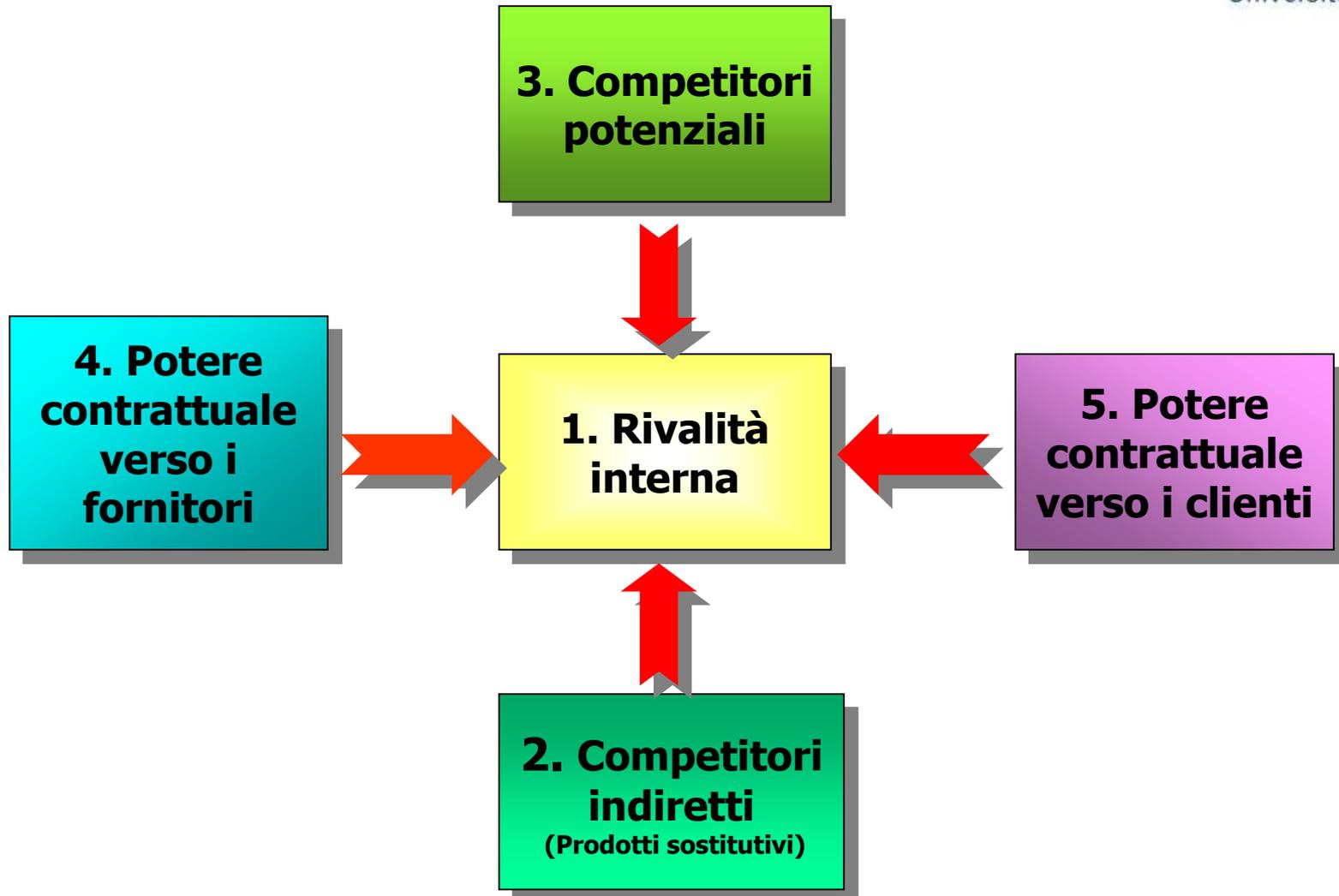
Le 5 forze competitive (2/4)

Secondo l'approccio tradizionale, **l'attrattività di un'area di business è tanto più elevata quanto minore è il grado di competizione *in senso lato* nell'ambito dell'area stessa**, e viceversa ... in un'area a minore competizione l'impresa è in grado di mantenere un livello di profittabilità più elevato

n.b. il concetto di grado di competizione in senso lato affianca alle figure dei competitori diretti, indiretti e potenziali, anche quelle dei clienti e dei fornitori dell'impresa

... nasce il **modello delle 5 forze** di Porter

Le 5 forze competitive (3/4)



Le 5 forze competitive (4/4)

Le cinque forze sono:

- la **rivalità interna**, per l'effetto di depressione dei prezzi e/o di incremento dei costi che essa può provocare;
- la presenza di competitori indiretti, per l'effetto depressivo sulla domanda, in termini di volumi e prezzi, che essi possono provocare con i **prodotti sostitutivi**;
- l'esistenza di **competitori potenziali**, per l'effetto di sbilanciamento fra offerta e domanda, e di conseguente depressione dei prezzi, che la loro entrata potrebbe provocare; ma anche per i costi e per i vincoli che l'erezione di barriere di difesa può comportare;
- il **potere contrattuale** nei riguardi dei **clienti** e dei **fornitori**: che definisce i termini degli scambi, dal punto di vista dei prezzi e delle caratteristiche delle transazioni, e quindi la ripartizione dei margini fra i diversi attori della filiera (ivi compresi i clienti finali della filiera stessa).

Le 5 forze competitive:

1. la rivalità interna

La **Rivalità interna** può dipendere da:

- numero di imprese operanti nell'area di business;
- tasso di crescita del mercato;
- differenziazione dei prodotti;
- costi di conversione (*switching costs*);
- incidenza dei costi fissi;
- barriere all'uscita (*presenza di impianti specializzati, problemi di immagine, interdipendenze strategiche, vincoli politici o sociali*).

Le 5 forze competitive: 2. i competitori indiretti

L'effetto dei **competitori indiretti** (ovvero delle imprese che offrono prodotti diversi che soddisfano i medesimi clienti e le medesime esigenze) è tanto più elevato quanto maggiore è l'elasticità della domanda della specifica area di business al prezzo.

... se la domanda è elastica al prezzo un incremento di quest'ultimo porta ad una riduzione della quantità venduta a favore dell'area di business cui appartengono i prodotti sostitutivi

... se la domanda è anelastica (es. benzina), un aumento di prezzo porta a riduzioni meno che proporzionali (al limite nulle) della quantità venduta.

Le 5 forze competitive:

3. i competitori potenziali (1/2)

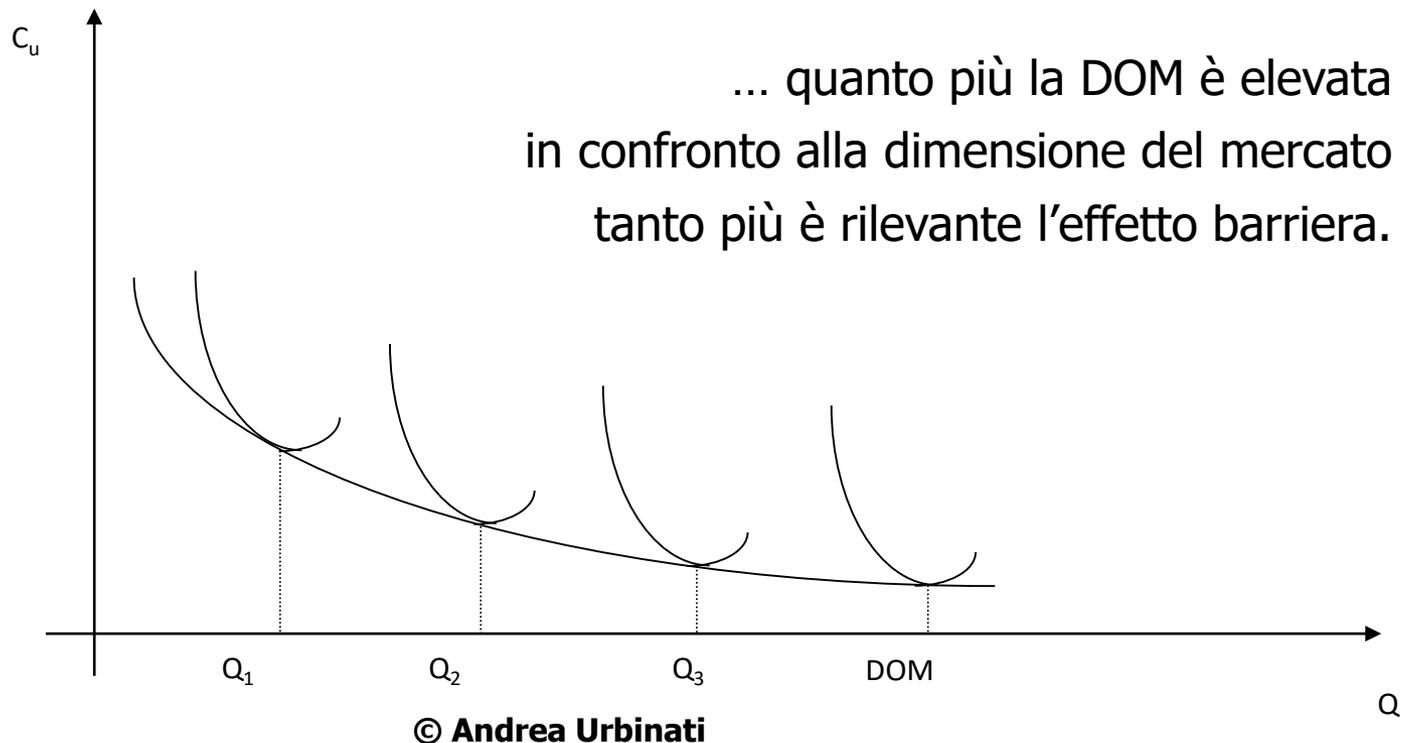
L'influenza dei **competitori potenziali** può essere analizzata, ribaltando la prospettiva, verificando la presenza o meno di **barriere all'ingresso** che proteggano l'area di business, inibendo o rendendo costosa e incerta nel risultato l'entrata.

Ad esempio:

- economie di scala e di apprendimento;
- fedeltà al prodotto;
- fabbisogno finanziario;
- costi di conversione (*switching costs*);
- accesso ai canali di distribuzione;
- svantaggi assoluti di costo (es. presenza di coperture brevettuali);
- vincoli istituzionali (es. licenze).

Focus: le economie di scala (1/3)

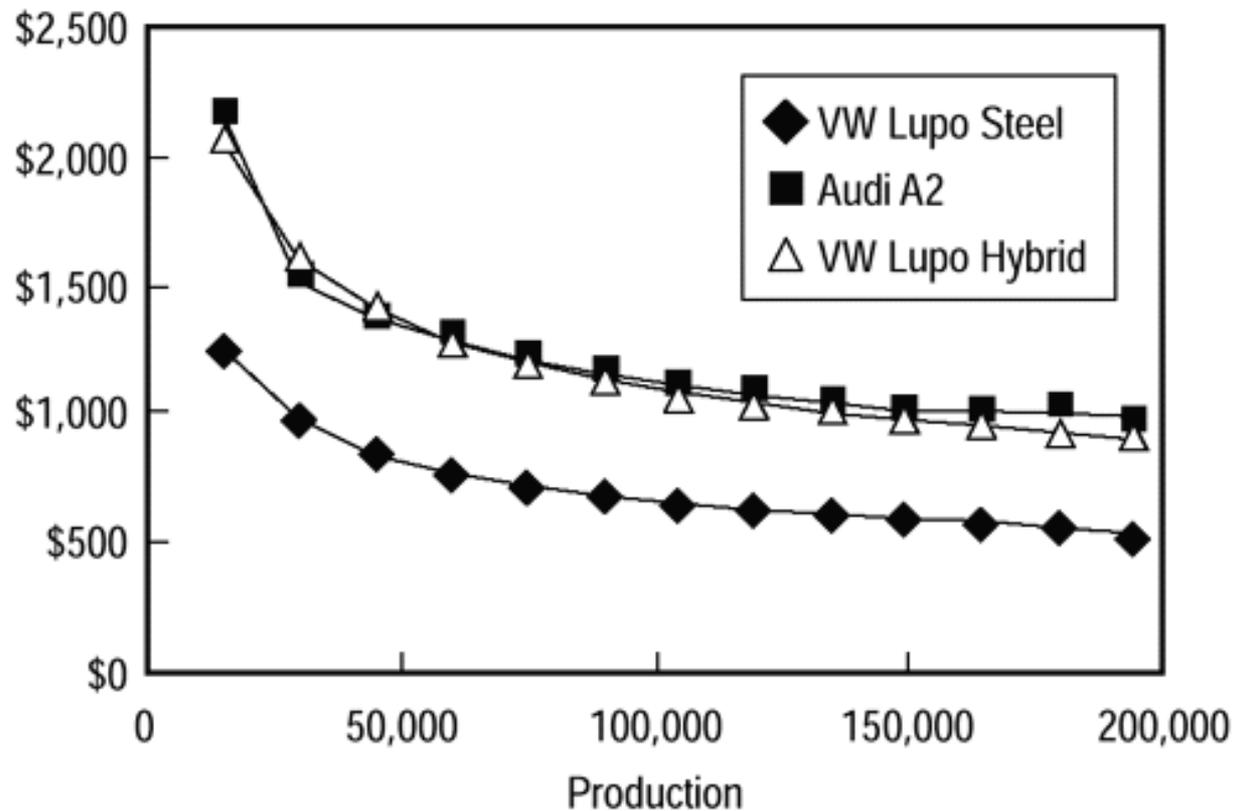
Se si riporta su una curva il costo unitario *minimo* in funzione di ciascun livello produttivo Q_i (ossia quello ottenibile selezionando il modello di produzione per esso più efficiente) si ottiene un andamento decrescente che tende a stabilizzarsi in corrispondenza della DOM (Dimensione Ottima Minima)



Focus: le economie di scala (2/3)

Esempio di economie di scala:

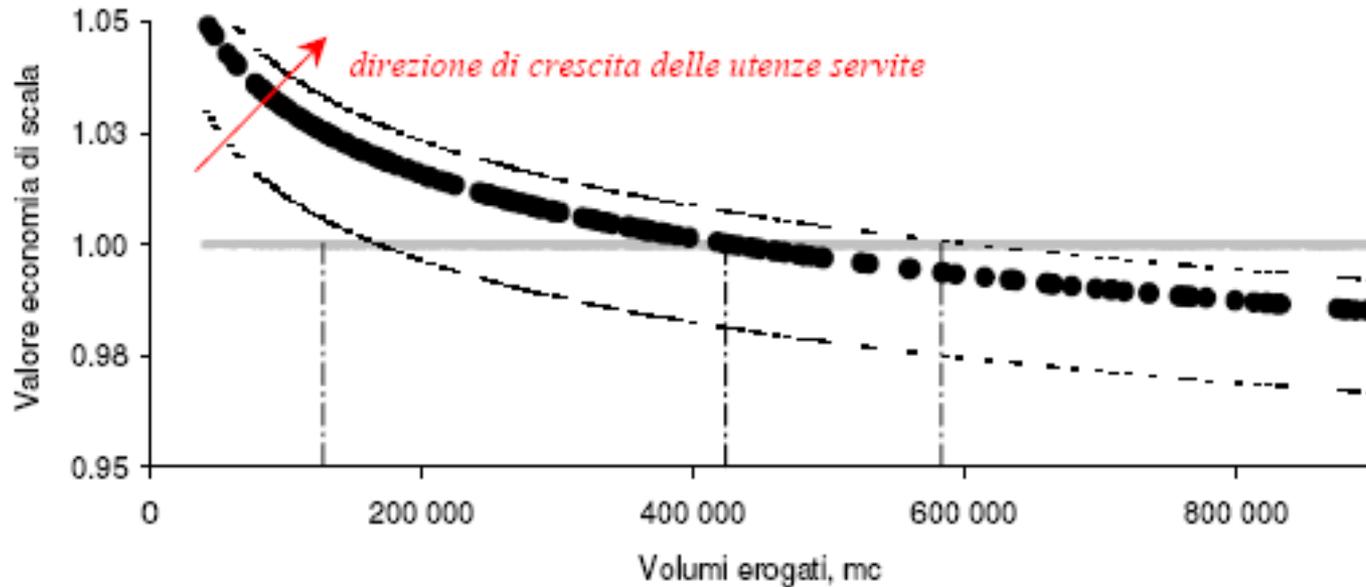
I costi di produzione di tre auto di medie dimensioni.



Focus: le economie di scala (3/3)

La funzione delle economie di scala

Il servizio di acquedotto. Valori assoluti in funzione del volume erogato



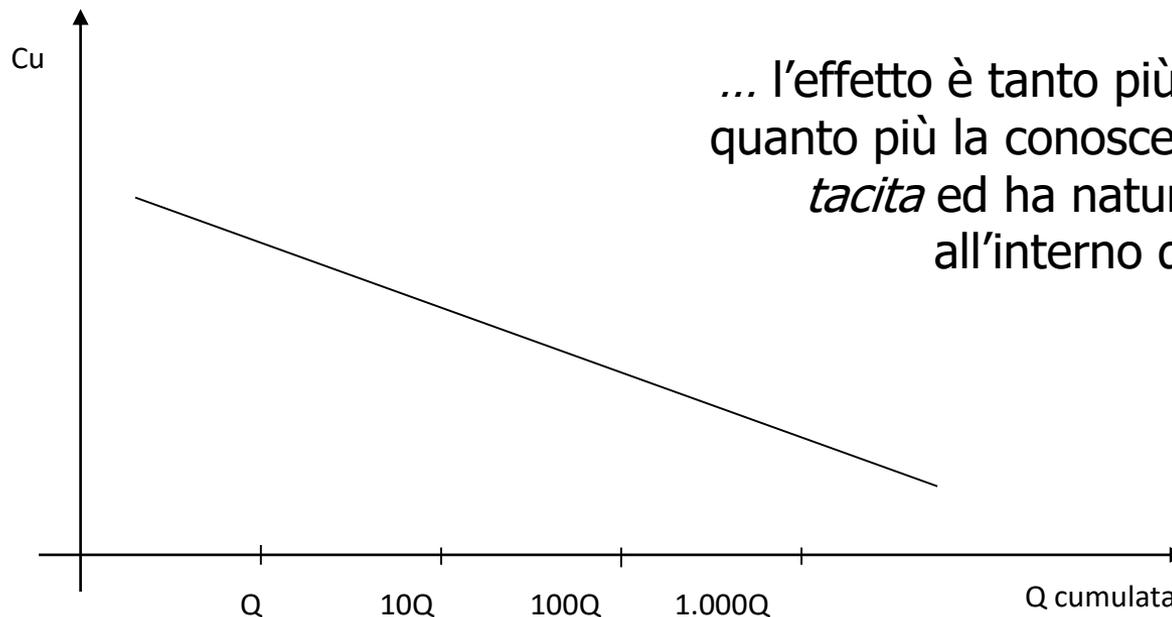
Fonte: Elaborazioni ref. su modulari CIPE-MAP

La dimensione "Valore economie di scala" (ordinate) è una funzione direttamente proporzionale ai costi.

Focus: le economie di apprendimento (1/2)

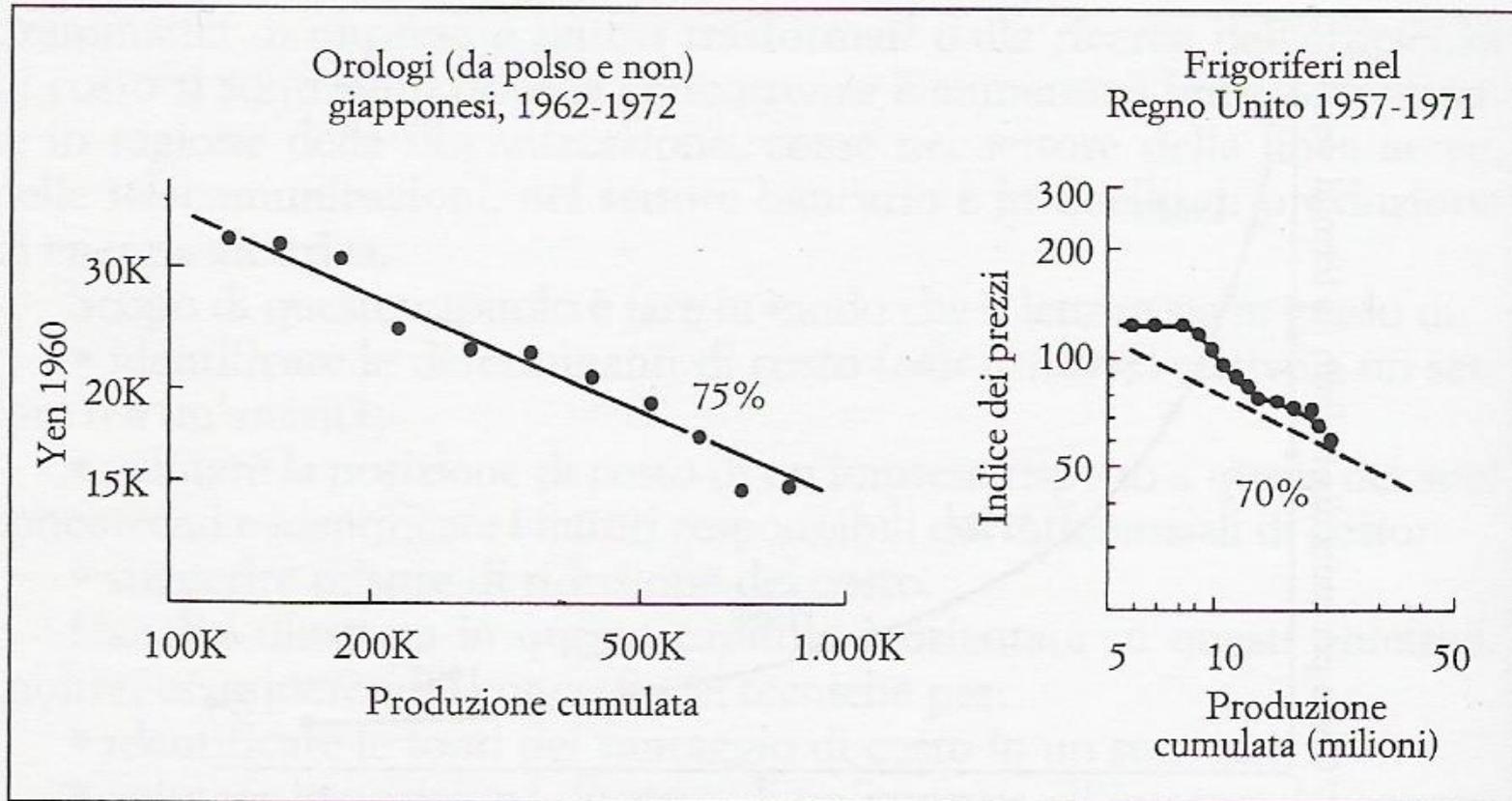
Un effetto simile a quello di scala, misurato però sui volumi cumulati a partire dall'inizio dell'attività stessa, si osserva con la learning curve.

L'aumento della quantità prodotta cumulata determina, infatti, una graduale riduzione dei costi dovuta all'accumulazione di esperienza e di competenze tecniche.



... l'effetto è tanto più difendibile quanto più la conoscenza rimane *tacita* ed ha natura collettiva all'interno dell'impresa

Focus: le economie di apprendimento (2/2)



Le 5 forze competitive: 3. i competitori potenziali (2/2)

... non va tuttavia sottovalutato l'effetto delle **reazioni attese** da parte delle imprese presenti nell'area di business.

L'area di business risulta ancora più protetta se i potenziali entranti sono scoraggiati a tentare l'avventura dalla tradizione di *risposte dure* da parte delle imprese dell'area. Risposte che usualmente si concretizzano in:

- incrementi consistenti dell'offerta, con l'utilizzo di capacità lasciate volutamente insature,
- e parallele riduzioni temporanee dei prezzi, per togliere spazi di mercato ai nuovi entranti proprio nel momento della loro maggiore esposizione finanziaria (a causa degli investimenti fatti per entrare nell'area) e quindi della loro maggiore necessità di fare fatturato.

... e che dipendono generalmente dal livello delle risorse in gioco.

Le 5 forze competitive: 4-5. il potere contrattuale verso i clienti/fornitori (1/2)

Il potere contrattuale nei confronti dei **clienti** può dipendere da:

- concentrazione relativa:
 - il potere contrattuale dei clienti è maggiore se il settore a valle rispetto all'impresa presenta una concentrazione sensibilmente più elevata (caso limite *monopsonio*)
- caratteristiche del prodotto:
 - il potere contrattuale dei clienti aumenta se:
 - i prodotti sono poco differenziati;
 - i costi di conversione sono bassi;
 - il prodotto ha uno scarso impatto sulle prestazioni finali del prodotto finale in cui è "inglobato" (nel caso di prodotti *intermedi*).

Le 5 forze competitive: 4-5. il potere contrattuale verso i clienti/fornitori (2/2)

- ...
- caratteristiche del cliente
 - il potere contrattuale dei clienti aumenta se:
 - mostra concrete possibilità di integrazione a monte
 - dispone di informazioni dettagliate sul prodotto
 - l'acquisto del prodotto rappresenta una frazione elevata dei suoi costi totali

Il potere contrattuale dei **fornitori** è simmetrico rispetto a quanto visto sino ad ora (*l'impresa in esame è cliente dei propri fornitori*)

Le 5 forze competitive: la dinamicità della rivalità

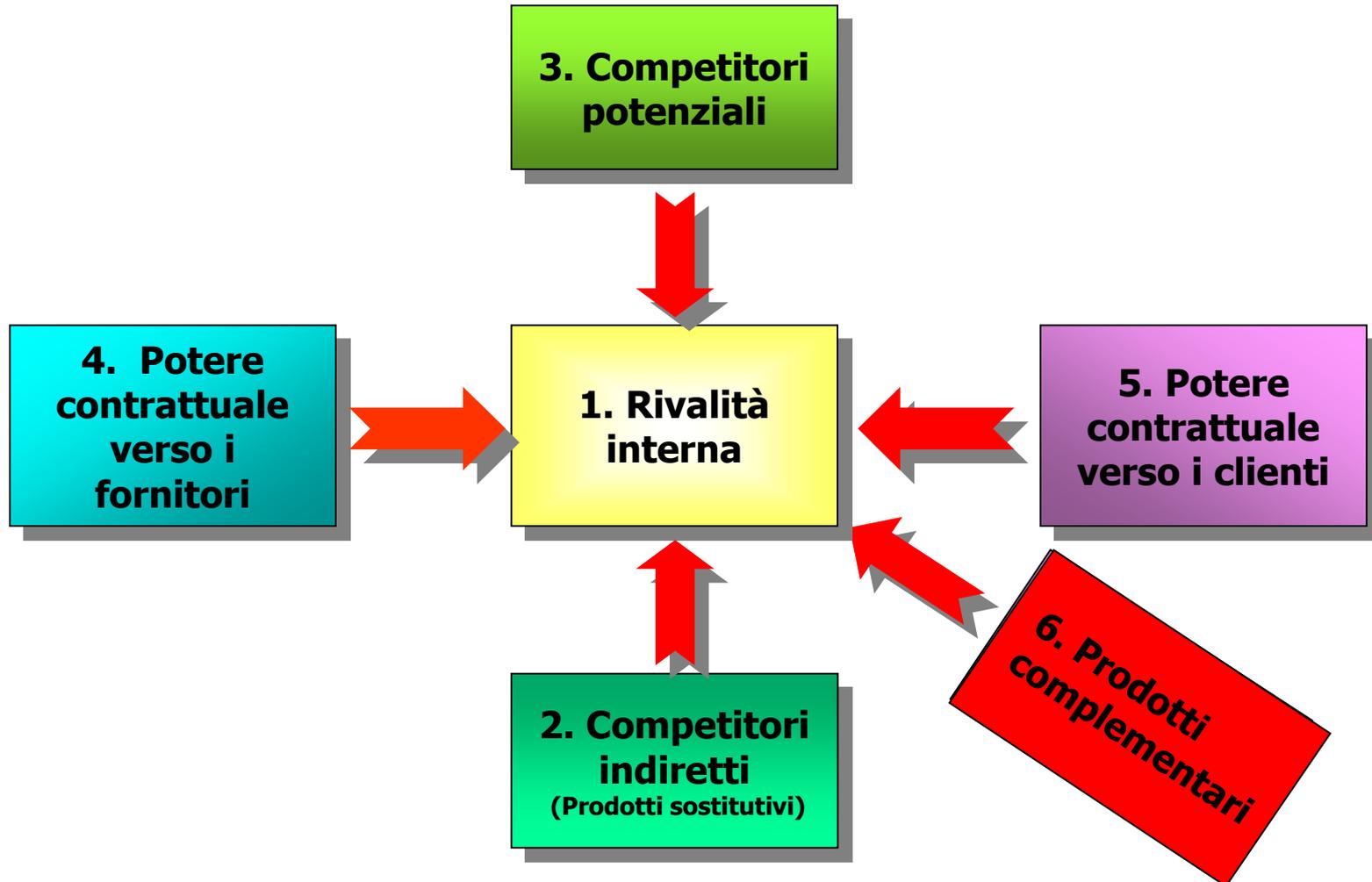
L'intensità della competizione all'interno di un settore varia nel tempo a seguito di diversi eventi; ad esempio:

- quando un settore raggiunge la **maturità**, il suo tasso di crescita diminuisce, causando un aumento del grado di competizione e conseguente la riduzione dei profitti;
- un'**acquisizione** può introdurre nel settore un player molto diverso da quelli esistenti (per esempio l'acquisizione di Miller Beer da parte di Philip Morris);
- una **innovazione tecnologica** può modificare radicalmente l'intero contesto competitivo.

La sesta forza: i prodotti complementari

- I prodotti complementari sono beni, servizi e risorse che risultano interessanti e utili solo se e quando sono affiancati da un **insieme di beni complementari**.
- Talvolta, le imprese producono sia il bene principale sia quelli complementari (per esempio Kodak produceva sia le macchine fotografiche sia le pellicole); invece, in altri casi, si affidano ai beni o ai servizi complementari offerti da altre imprese (per esempio, i produttori di hardware spesso contano su altre imprese per la fornitura del software o per l'assistenza).
- **Mentre i prodotti sostitutivi hanno un impatto negativo sul valore, l'impatto dei prodotti complementari è positivo.**
- **Più alto è il numero di prodotti complementari, maggiore è il profitto potenziale del settore.**

Il modello delle 5 forze "più" i prodotti complementari



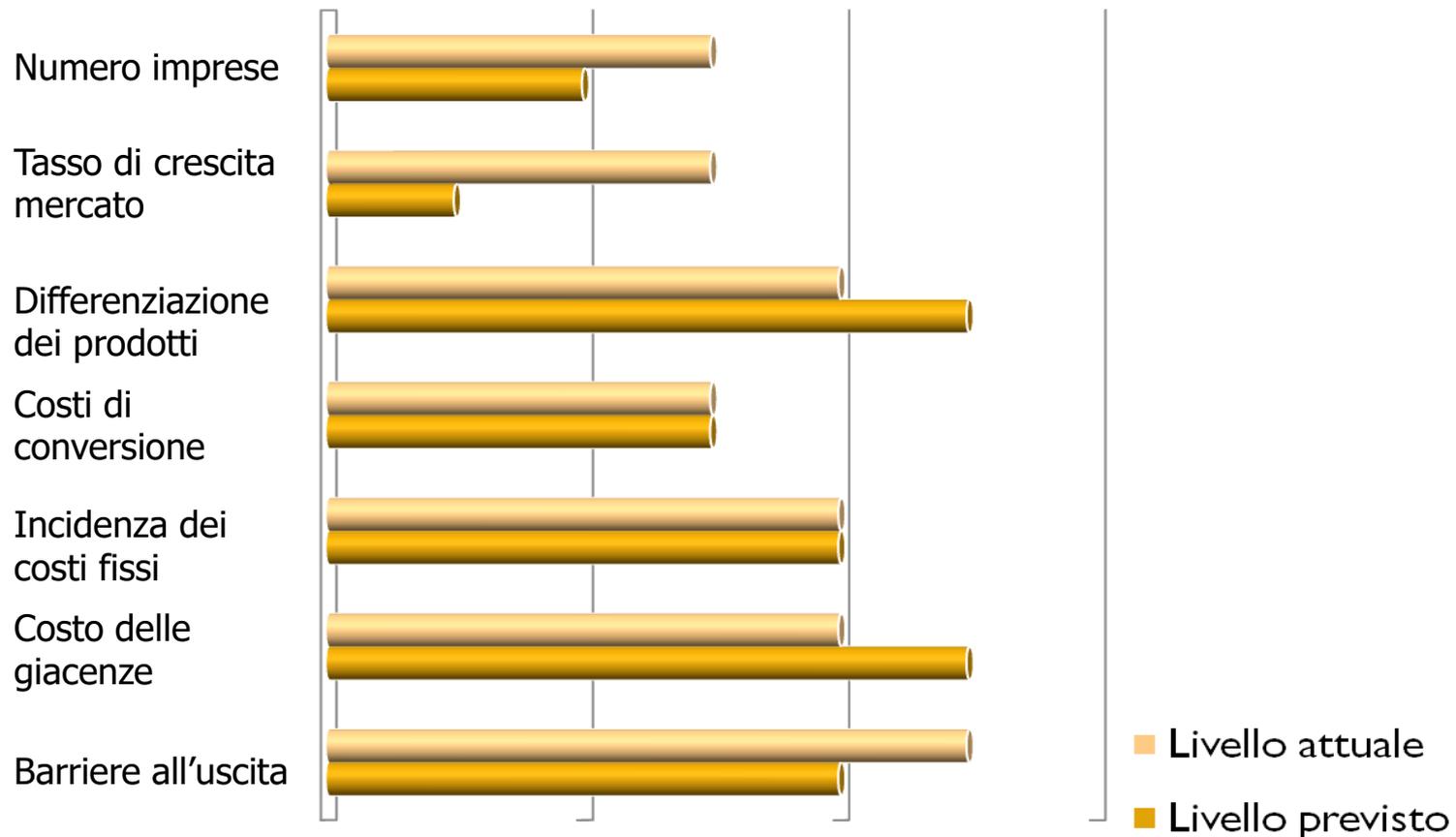
L'output delle 5 forze competitive (1/3)

L'analisi delle 5 forze competitive fornisce uno schema semplice ma efficace per l'analisi della **concorrenza di un settore**. In particolare, permette di:

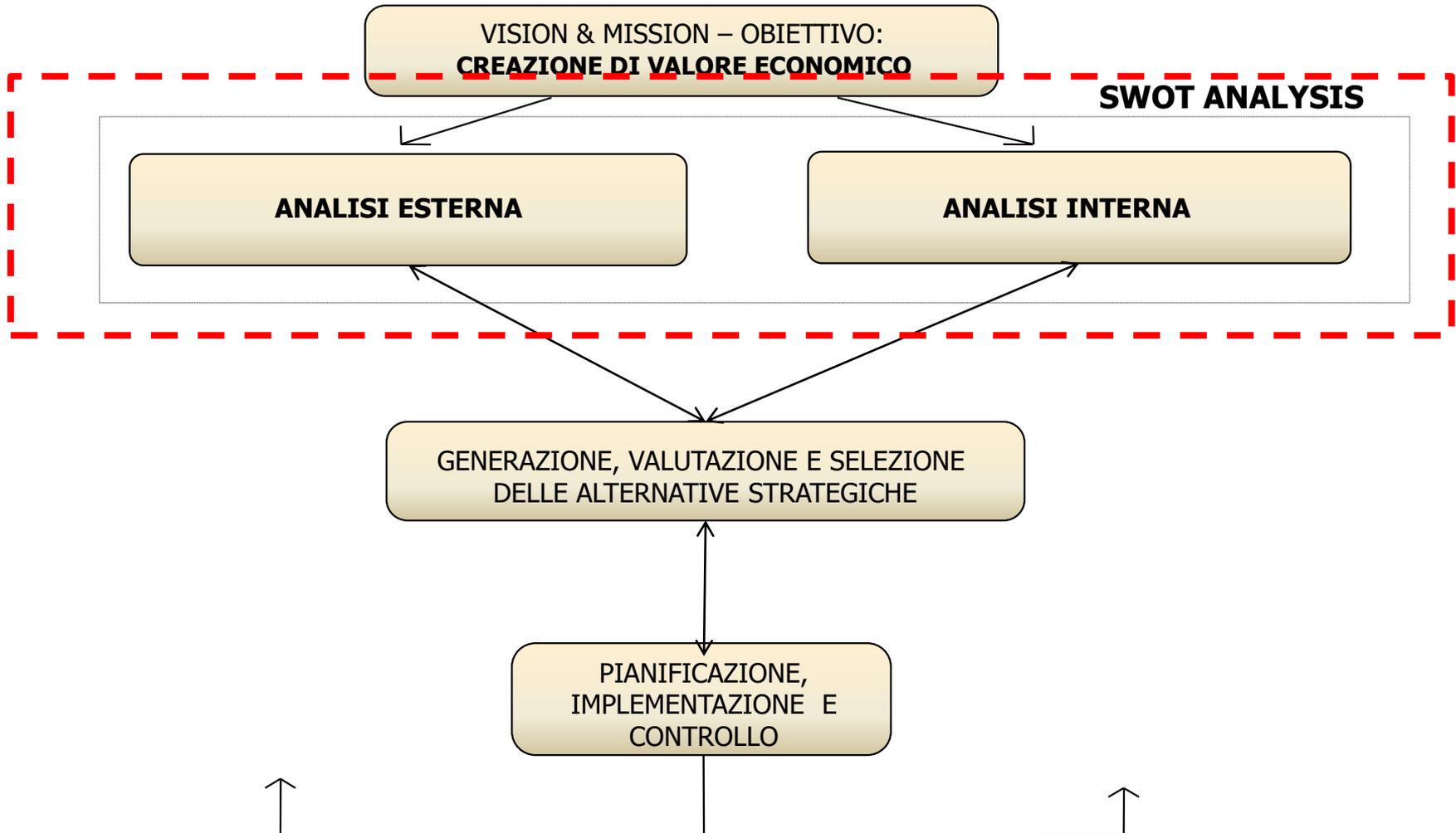
- individuare le **caratteristiche strutturali** rilevanti di un settore
- analizzare il **grado di redditività** del settore e prevederne l'andamento futuro
- Identificare **minacce ed opportunità** che nascono dall'evoluzione delle caratteristiche strutturali

L'output delle 5 forze competitive (2/3)

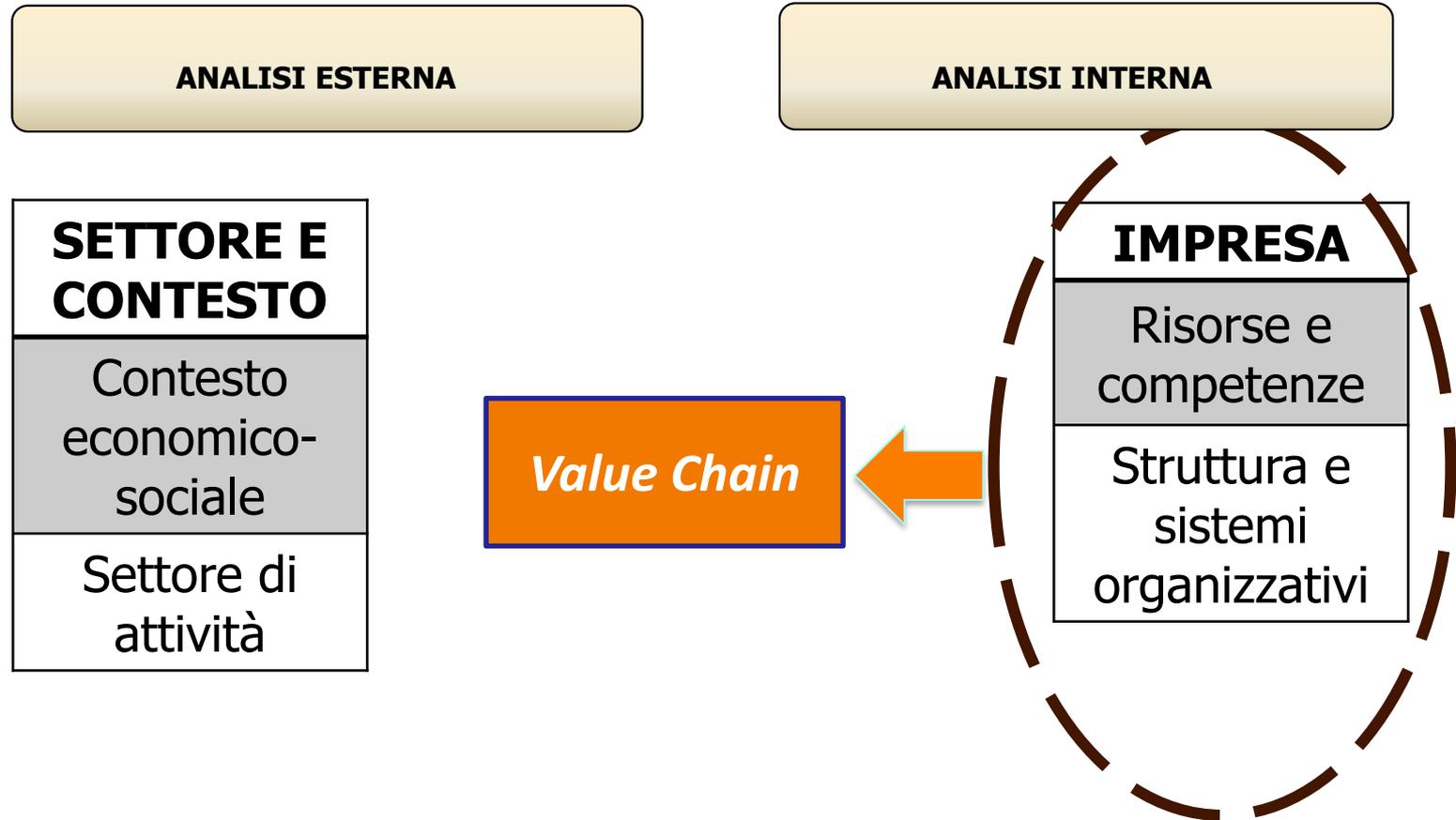
Esempio di l'analisi delle determinanti della forza
"Rivalità interna" nel settore automotive.



Il processo strategico



Analisi interna: l'impresa e il vantaggio competitivo



La catena del valore (1/5)

La value chain permette di classificare tutte le attività che concorrono alla realizzazione dell'output sulla base del contributo, in termini di valore, che esse danno a tale realizzazione.

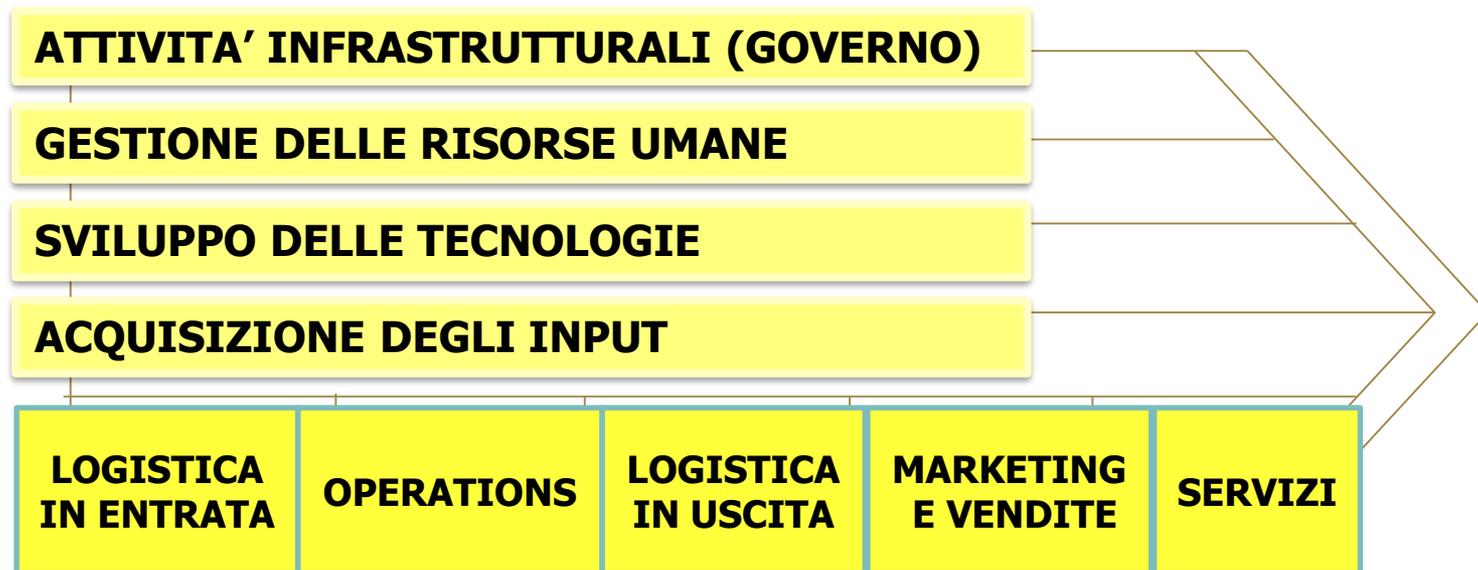
Una prima fondamentale distinzione si ha tra:

- **attività primarie**, ovvero quelle direttamente e correntemente volte a rendere disponibile l'output sul mercato
- **attività di supporto**, ovvero quelle che permettono lo svolgimento in modo continuativo delle attività primarie



La catena del valore (2/5)

La struttura tradizionale della catena del valore, *storicamente* utilizzata per le imprese industriali è la seguente



La catena del valore (3/5)

ATTIVITA' PRIMARIE

- **Logistica in entrata:** attività associate al ricevimento, immagazzinamento, trasporto e distribuzione dei materiali in input al processo di trasformazione
- **Operations:** attività che costituiscono il processo di trasformazione degli input in prodotti finiti
- **Logistica in uscita:** attività connesse all'immagazzinamento del prodotto finito e alla distribuzione ai clienti
- **Marketing e vendite:** attività finalizzate a far conoscere il prodotto ai clienti al fine di indurre all'acquisto (pubblicità, promozione, gestione dei canali di vendita, ecc.)
- **Servizi:** ad esempio installazione, assistenza tecnica post vendita, fornitura

La catena del valore (4/5)

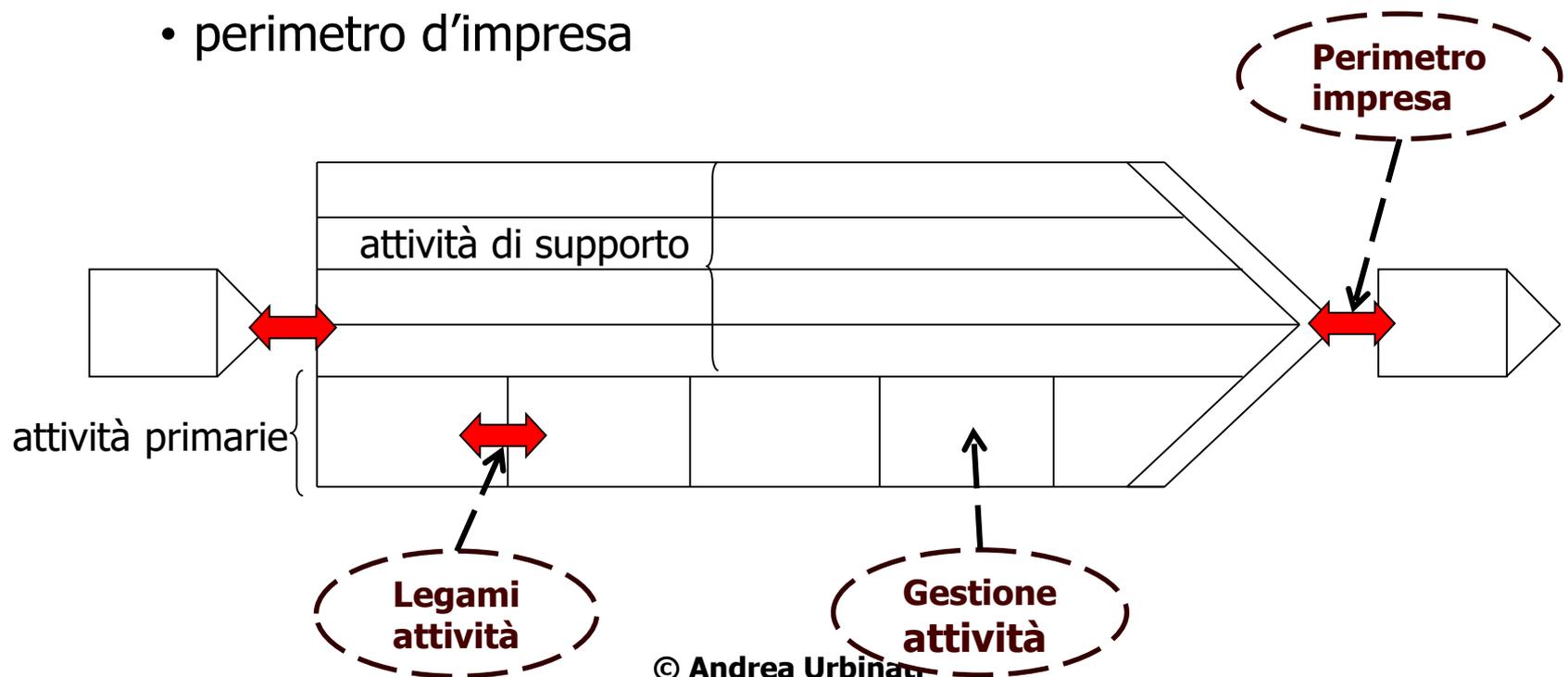
ATTIVITA' SECONDARIE

- **Acquisizione degli input:** attività connesse all'acquisizione di tutti gli input (materie prime, componenti, macchinari, tecnologie, servizi, ecc.) necessari per il funzionamento dell'impresa (ad esempio: selezione dei fornitori, negoziazione, qualificazione)
- **Gestione delle risorse umane:** attività di selezione, assunzione, formazione, sviluppo ed incentivazione del personale
- **Sviluppo delle tecnologie:** attività di ricerca e sviluppo, di ingegnerizzazione, ...
- **Attività infrastrutturali:** quali la direzione, l'amministrazione, la finanza, la gestione della mensa aziendale, ...

La catena del valore (5/5)

La ricerca dei differenziali competitivi attraverso la catena del valore richiede l'analisi di tre componenti:

- modalità di gestione delle singole attività
- legami tra attività
- perimetro d'impresa



Gli output dell'analisi dell'impresa: punti di forza e di debolezza

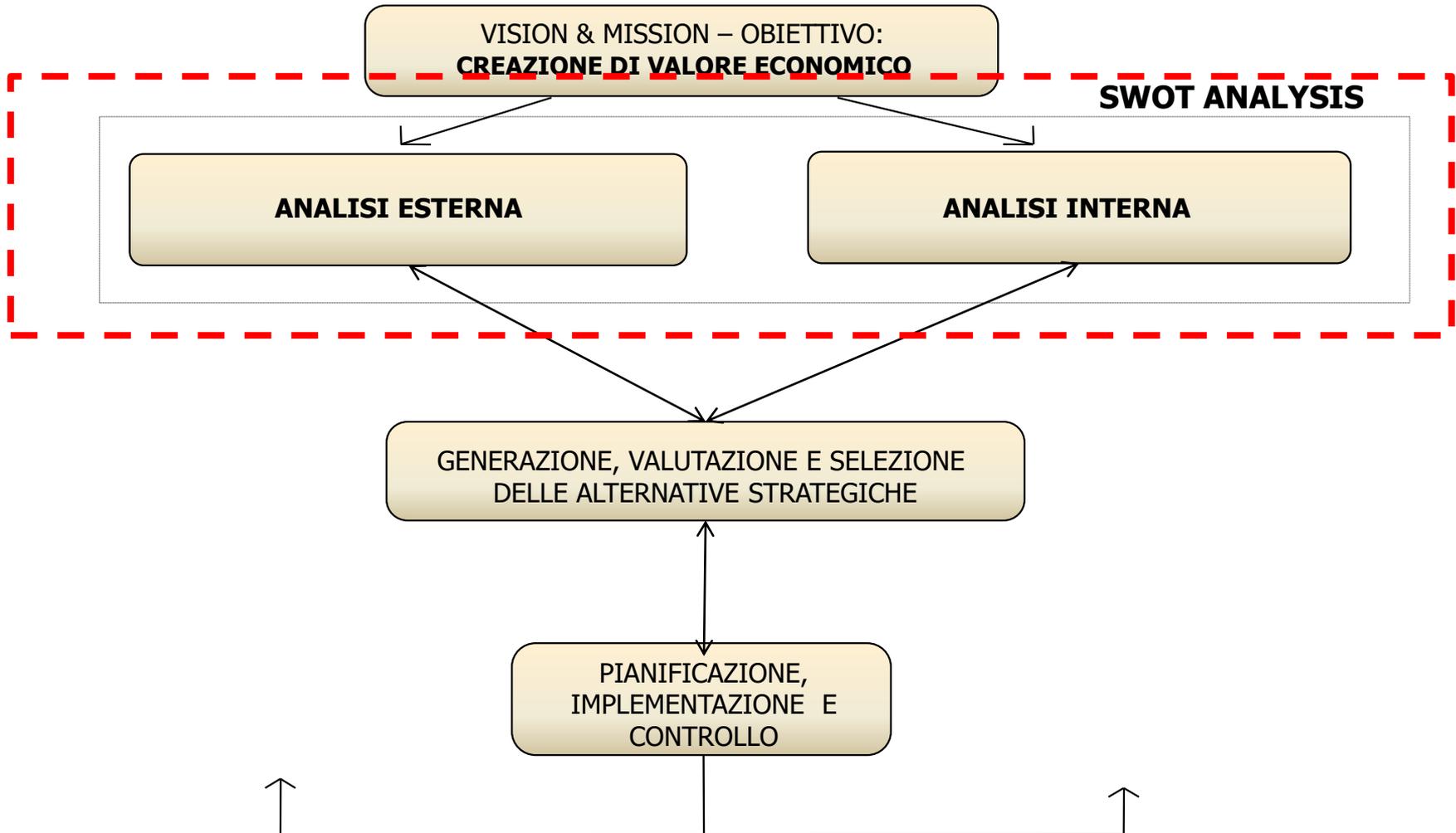
Un **punto di forza** può essere:

- una capacità specialistica di marketing;
- un prodotto o un servizio nuovo e innovativo;
- la localizzazione del business;
- la qualità dei processi e delle procedure;
- ogni altro aspetto del business che aggiunge valore al prodotto o al servizio.

Un **punto di debolezza** può essere:

- una mancanza di capacità di marketing;
- avere un prodotto o un servizio indifferenziato (rispetto ai competitor);
- bassa qualità dei prodotti o dei servizi;
- bassa reputazione.

Il processo strategico



La SWOT analysis

**Analisi
INTERNA**

**Analisi
ESTERNA**

<p>PUNTI DI FORZA</p> <ul style="list-style-type: none"> - marketing expertise - prodotti/servizi innovativi - localizzazione strategica del business - qualità dei processi ... 	<p>PUNTI DI DEBOLEZZA</p> <ul style="list-style-type: none"> - mancanza marketing expertise - prodotti/servizi indifferenziati - bassa qualità dei prodotti/servizi - danni reputazionali o di immagine ...
<p>OPPORTUNITA'</p> <ul style="list-style-type: none"> - nuovi mercati - domanda in crescita - possibilità di sviluppare nuovi brevetti ... 	<p>MINACCE</p> <ul style="list-style-type: none"> - nuove legislazioni restrittive - nuove tecnologie disponibili sul mercato (obsolescenza dei prodotti attuali) - potenziali nuovi competitor ...

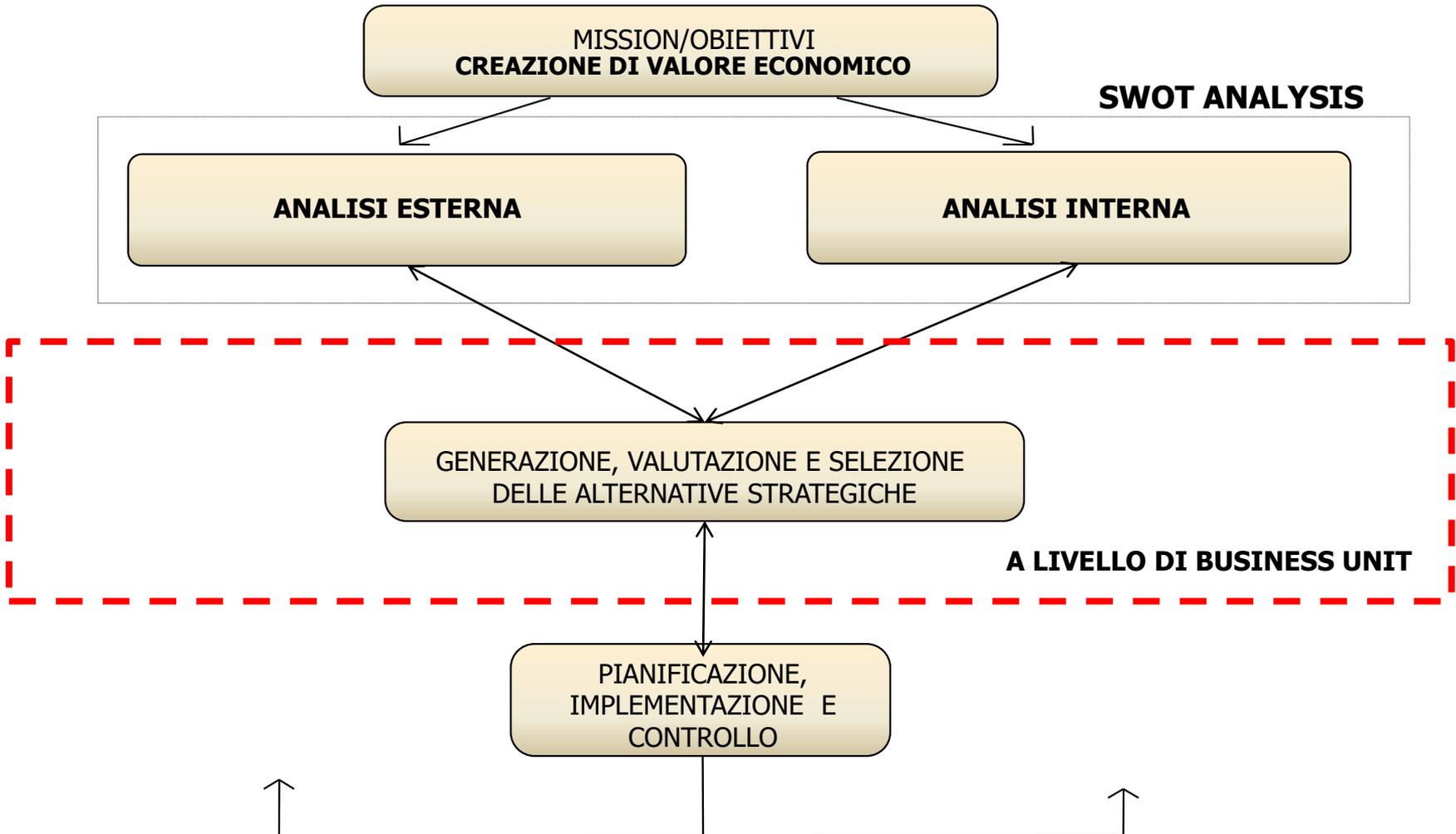


Far leva sui **punti di forza** (strenght) per cogliere delle **opportunità**



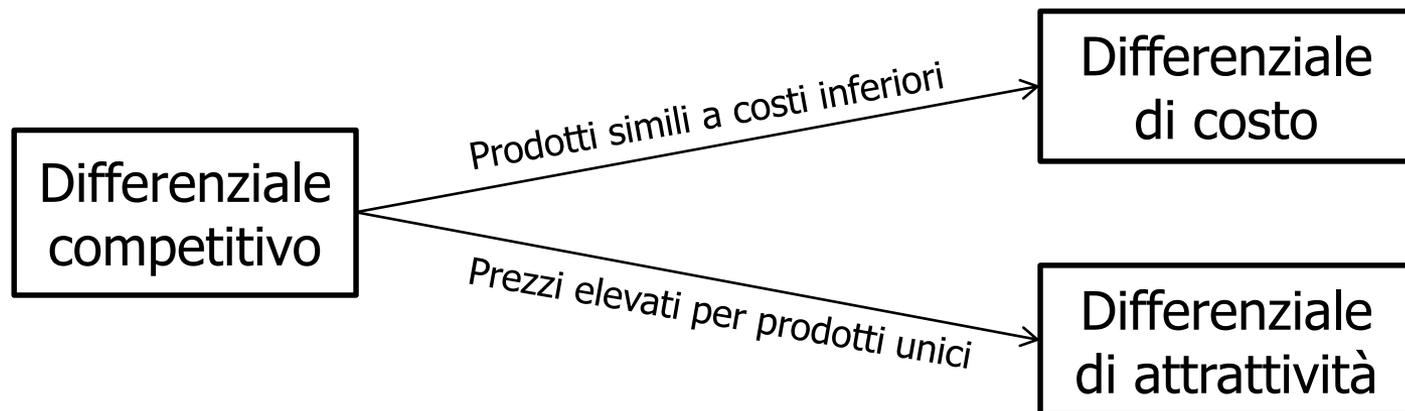
Mettere in atto azioni di difesa per migliorare i punti di debolezza e proteggersi dalle minacce

Il processo strategico



I differenziali competitivi

- I differenziali competitivi si distinguono in
 - differenziali di **costo** (misurano l'efficienza dell'impresa nello svolgere le proprie attività);
 - differenziali di **attrattività** (misurano l'efficacia dell'impresa nello svolgimento delle proprie attività e sono finalizzati a rendere il prodotto in qualche modo "unico" agli occhi del cliente).



I differenziali di costo

Le principali determinanti di costo sono:

- economie di scala e di apprendimento;
- grado di integrazione verticale;
- grado di saturazione della capacità produttiva;
- localizzazione;
- fattori istituzionali (spesso legati alla localizzazione o a specifiche caratteristiche dell'impresa [es. agevolazioni per l'imprenditorialità femminile, per il mezzogiorno, ...]).

La catena del valore: il perimetro di impresa

I differenziali competitivi possono essere generati dalle scelte fatte in termini di livello di **integrazione verticale**, ovvero di quanta parte delle attività complessive è svolta in house e quanta delegata all'esterno (outsourcing).



Vantaggi

(Possibili differenziali positivi)

- Minori costi di approvvigionamento e trasporto
- Fornitura dedicata (tempi, qualità, ecc.)
- Riduzione pressione da fornitori/clienti
- Economie da processi congiunti
- Integrazione degli utili

Svantaggi

(Possibili differenziali negativi)

- minore efficienza rispetto al fornitore
- scarsa motivazione all'innovazione
- minore flessibilità
- maggiore capitale investito

I differenziali di attrattività

Le principali determinanti dell'attrattività del prodotto sono:

- **qualità**, ovvero l'insieme delle prestazioni che caratterizzano nominalmente il prodotto (*qualità prestazionale*) e la loro conformità alle prestazioni effettive (*qualità di conformità*);
- **tempestività**, in termini sia di *tempo di consegna* al cliente che di *time to market*;
- **servizio**, che può' essere incorporato, cioè non scindibile dal prodotto (ad esempio, i cibi precotti) oppure complementare (ad esempio, garanzia di assistenza, modalità di finanziamento, ...);
- **varietà/customizzazione**, ovvero l'ampiezza della gamma di prodotti/servizi commercializzati ed il loro grado di personalizzazione per segmenti specifici di clientela;
- **immagine**, intesa sia come reputazione dell'impresa che come reputazione dei marchi con cui sono commercializzati i prodotti.

La strategia di business unit (1/2)

Secondo l'approccio tradizionale di Porter, sono possibili tre **strategie generali**:

- **Leadership di costo:** fa leva su effetti di scala e quindi su una politica di *pricing* aggressiva che permetta di guadagnare rilevanti quote di mercato (es. Ryanair) ... il rischio più elevato è che l'innovazione tecnologica possa annullare la fonte dei differenziali di costo
- **Differenziazione:** fa leva sulla percezione di unicità del prodotto/servizio offerto e spinge al riconoscimento di un *premium price* elevato (es. Mercedes) ... una differenza di costo eccessiva nei confronti dei competitori può, nel lungo periodo, minare gli effetti di *brand*
- **Focalizzazione:** si concentra su un determinato gruppo di clienti, o su un particolare segmento di prodotto o su un'area geografica limitata facendo leva su uno o più differenziali (es. Gore-Tex) ... l'ingresso di nuovi competitori può rapidamente erodere la profittabilità del segmento

La strategia di business unit (2/2)

		Differenziali competitivi	
		di costo	di attrattività
Arena competitiva	Area di business	LEADERSHIP DI COSTO	DIFFERENZIAZIONE
	Singoli segmenti	FOCALIZZAZIONE	