

Corso di Analisi di bilancio e Big Data



<https://it.linkedin.com/in/dario-peirone-343a474>



@darius_venture



dario.peirone@unito.it

Dario Peirone

LE CAPACITÀ INTERPRETATIVE DEL CONTESTO COMPETITIVO

FT
FINANCIAL
TIMES

2013

Il fondatore di Facebook ammette di «aver perso due anni» scommettendo su una tecnologia sbagliata di telefonia mobile, basata sul web.



2014

Il futuro di Facebook? Sarà sempre più mobile.

I nuovi device, secondo quanto annunciato da Mark Zuckerberg, saranno infatti al centro della nuova strategia della piattaforma, che avrà come prossimo obiettivo quello di conquistare il mercato rilasciando nuove applicazioni standalone.

2012

Facebook affonda in Borsa: in fumo 50 miliardi di dollari.

Zuckerberg perde in 90 giorni più di quanto aveva "bruciato" Lehman Brothers nell'anno nero.

WIRED

LA STAMPA

Mercato, Settore, Business

La definizione del campo di attività (mercato, settore, business) in cui l'impresa intende operare scaturisce dalla combinazione di tre elementi (Abell,1980):

▪What ?

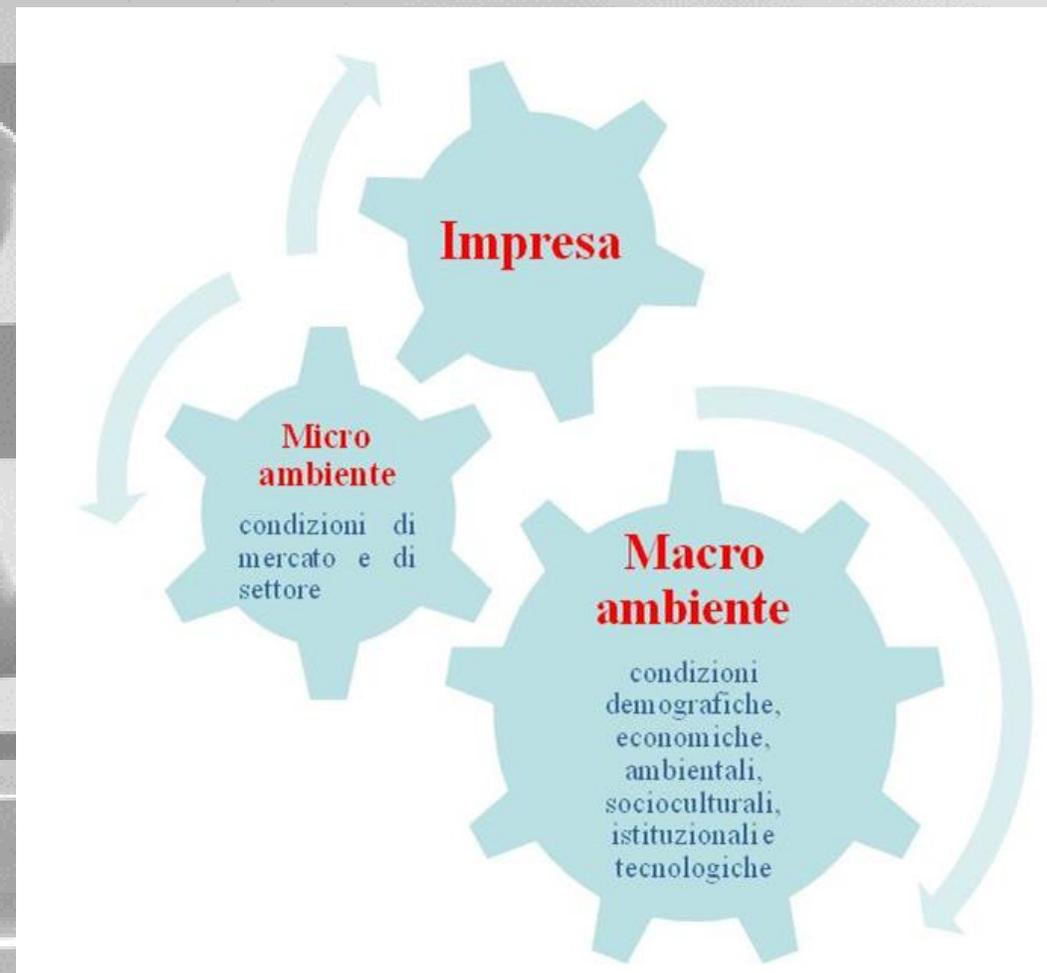
Qual'è la **funzione d'uso** del prodotto che l'impresa offre

▪Who ?

Qual è il **segmento target** di consumatori

▪How ?

Quale **tecnologia** l'impresa adotta per creare valore per i clienti?

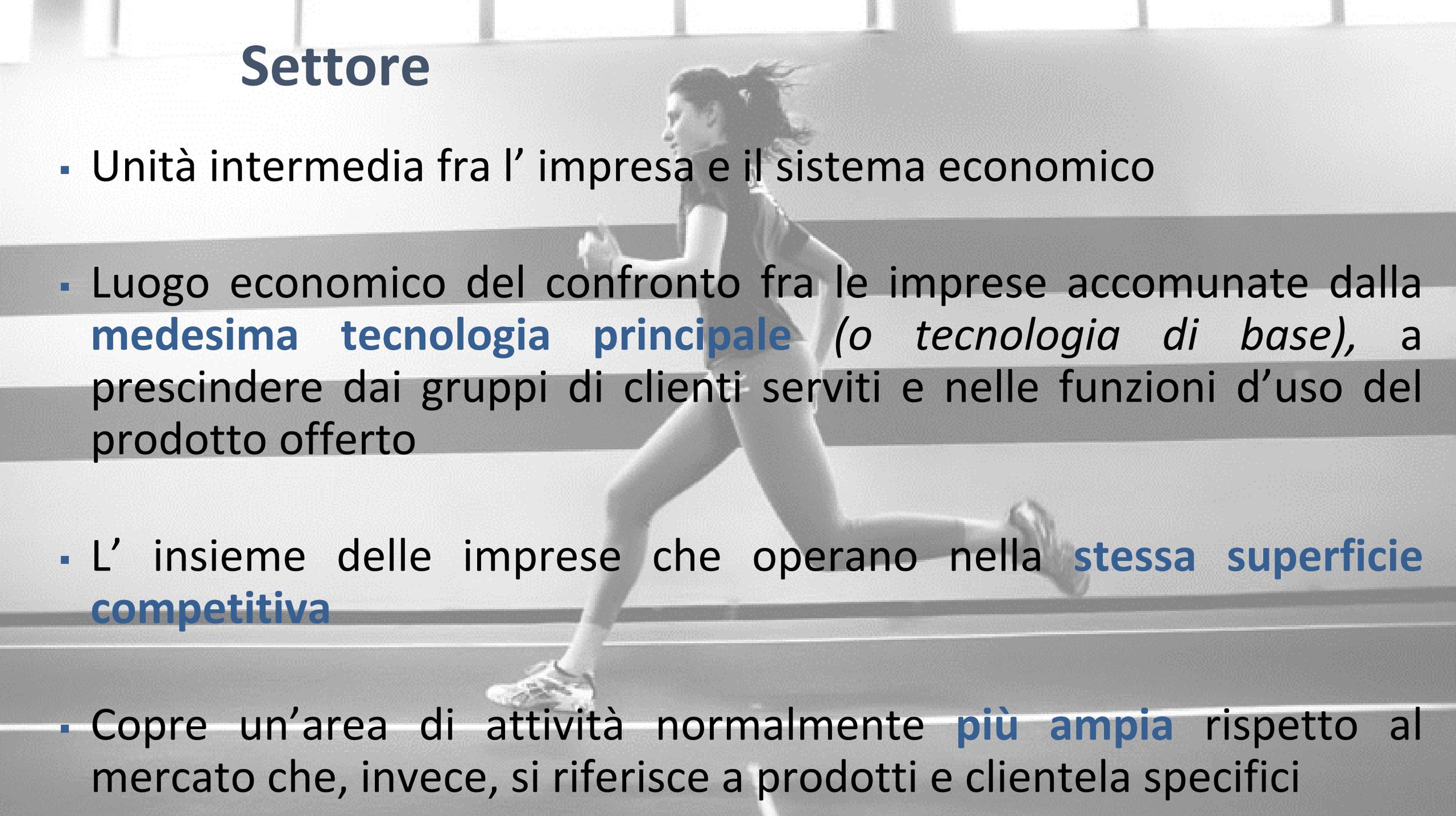


Mercato

- Luogo di confronto tra domanda ed offerta di un bene o servizio
- Due **elementi base**:
 - Soddisfazione relativa della funzione d'uso del prodotto offerto
 - Gruppo di clienti serviti
- Quattro **forme**:
 - Concorrenza perfetta
 - Monopolio (legale, delle risorse, naturale)
 - Oligopolio
 - Concorrenza monopolistica



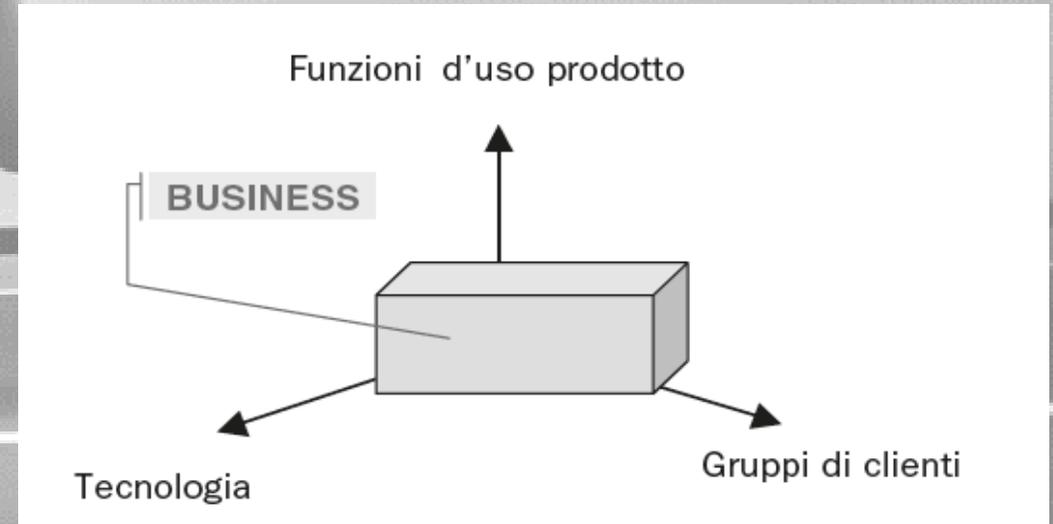
Settore



- Unità intermedia fra l'impresa e il sistema economico
- Luogo economico del confronto fra le imprese accomunate dalla **medesima tecnologia principale** (o *tecnologia di base*), a prescindere dai gruppi di clienti serviti e nelle funzioni d'uso del prodotto offerto
- L'insieme delle imprese che operano nella **stessa superficie competitiva**
- Copre un'area di attività normalmente **più ampia** rispetto al mercato che, invece, si riferisce a prodotti e clientela specifici

La Definizione Di Business e La Sua Valenza Strategico - Organizzativa

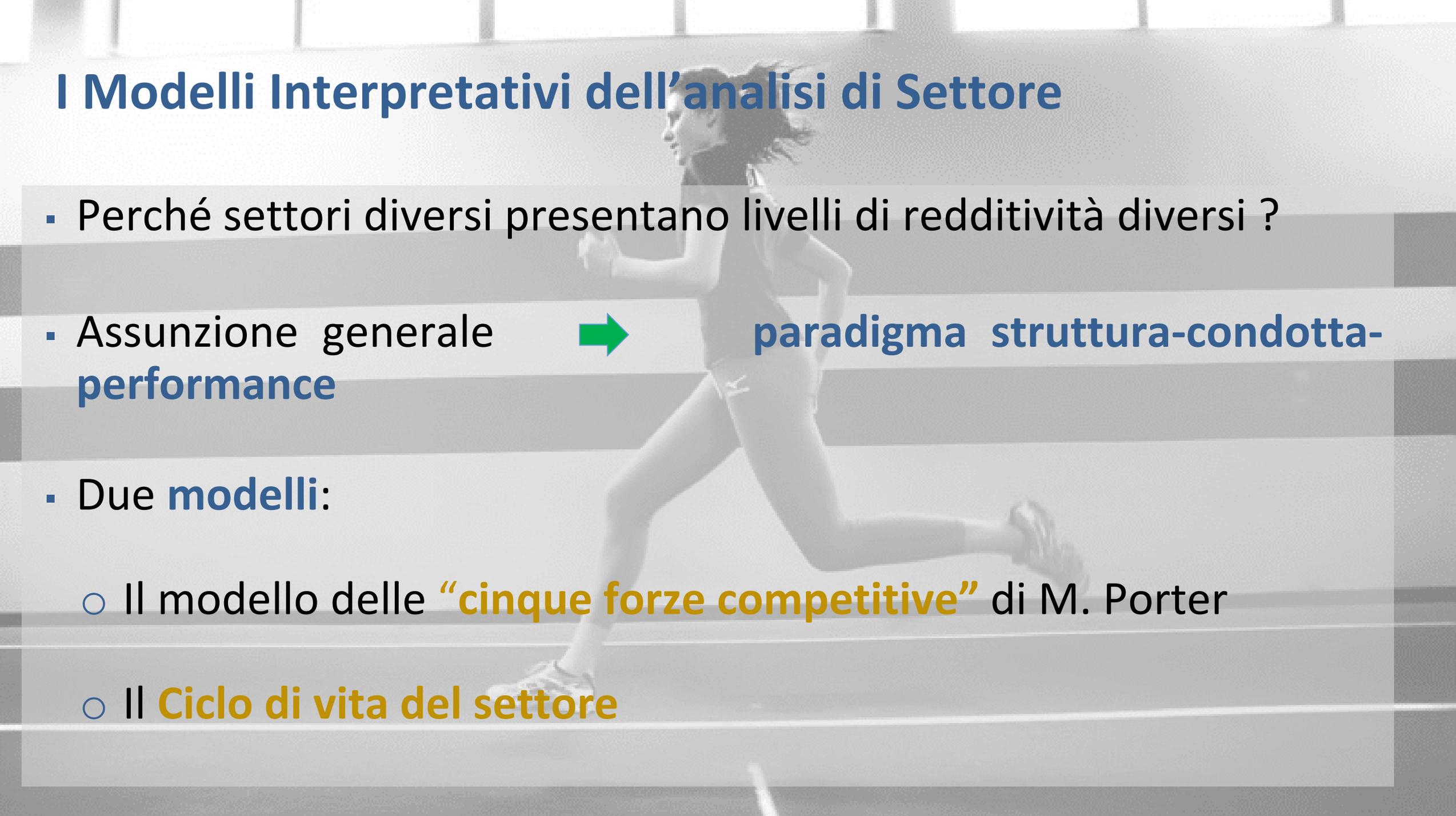
- Contraddistingue le imprese accomunate dal medesimo gruppo di clienti serviti con un'unica tecnologia impiegata per soddisfare la medesima funzione d'uso
- E' dato da una o più **combinazioni prodotto/ mercato/ tecnologia**
- E' l'**area strategica di affari (ASA)**



Le Interazioni Fra I Concetti Di Settore, Mercato E Business

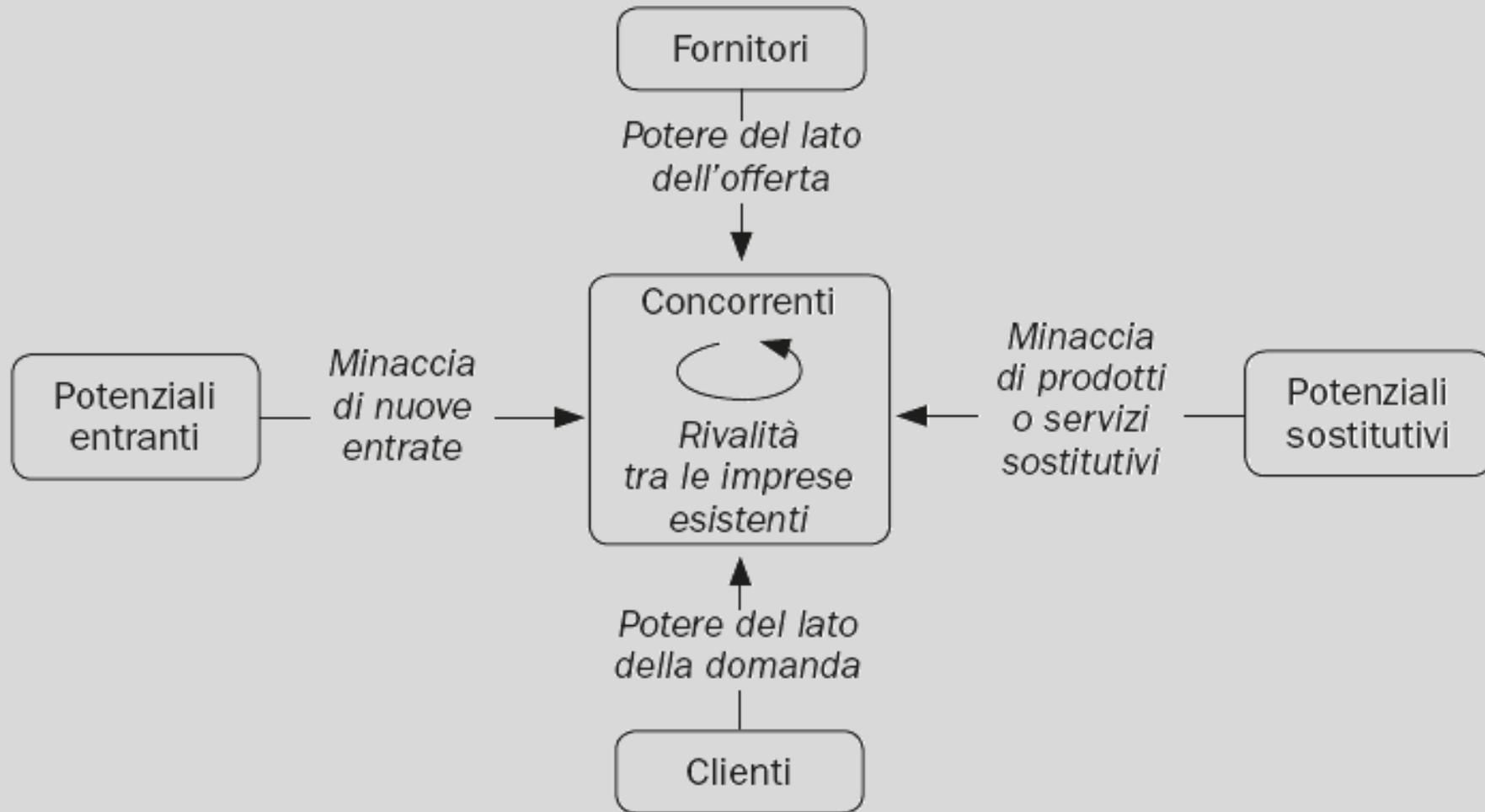
	<i>Settore</i>	<i>Mercato</i>	<i>Business</i>
SEGMENTO TARGET DI CONSUMATORI A CUI L'IMPRESA RIVOLGE LA PROPRIA OFFERTA	Le imprese rivolgono la propria offerta a diversi segmenti di clientela	Le imprese si rivolgono allo stesso target di consumatori	Le imprese si rivolgono allo stesso target di consumatori
LA FUNZIONE D'USO DEL PRODOTTO CHE L'IMPRESA OFFRE	Le imprese offrono prodotti con diverse funzioni d'uso	Le imprese offrono prodotti che presentano la medesima funzione d'uso	Le imprese offrono prodotti che presentano la medesima funzione d'uso
TECNOLOGIA L'IMPRESA ADOTTA PER CREARE VALORE PER I CLIENTI	Le imprese possiedono la medesima tecnologia	Le imprese possiedono diverse tecnologie	Le imprese possiedono la medesima tecnologia

I Modelli Interpretativi dell'analisi di Settore

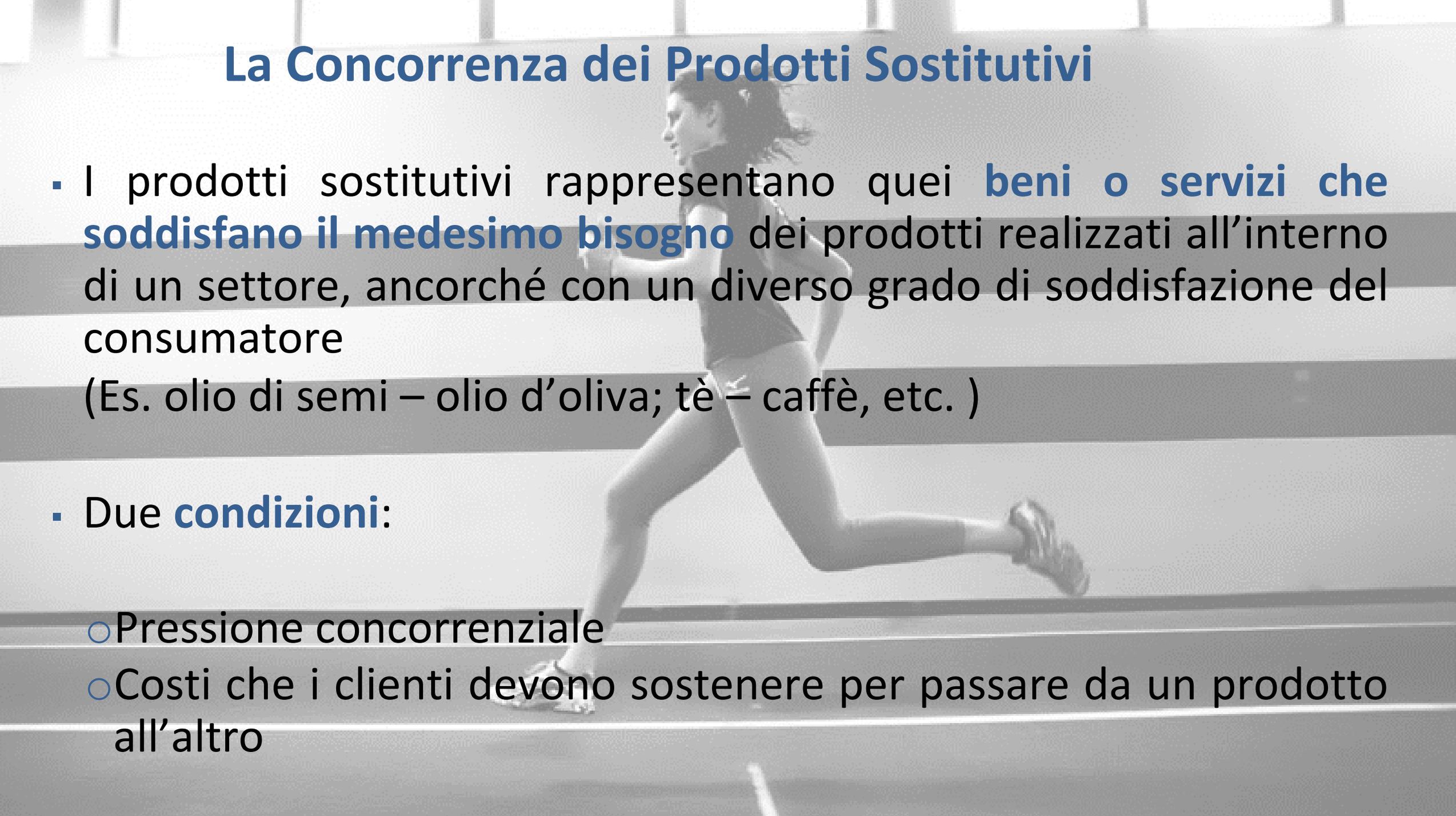


- Perché settori diversi presentano livelli di redditività diversi ?
- Assunzione generale → **paradigma struttura-condotta-performance**
- Due **modelli**:
 - Il modello delle “**cinque forze competitive**” di M. Porter
 - Il **Ciclo di vita del settore**

Le Cinque Forze Competitive di Porter

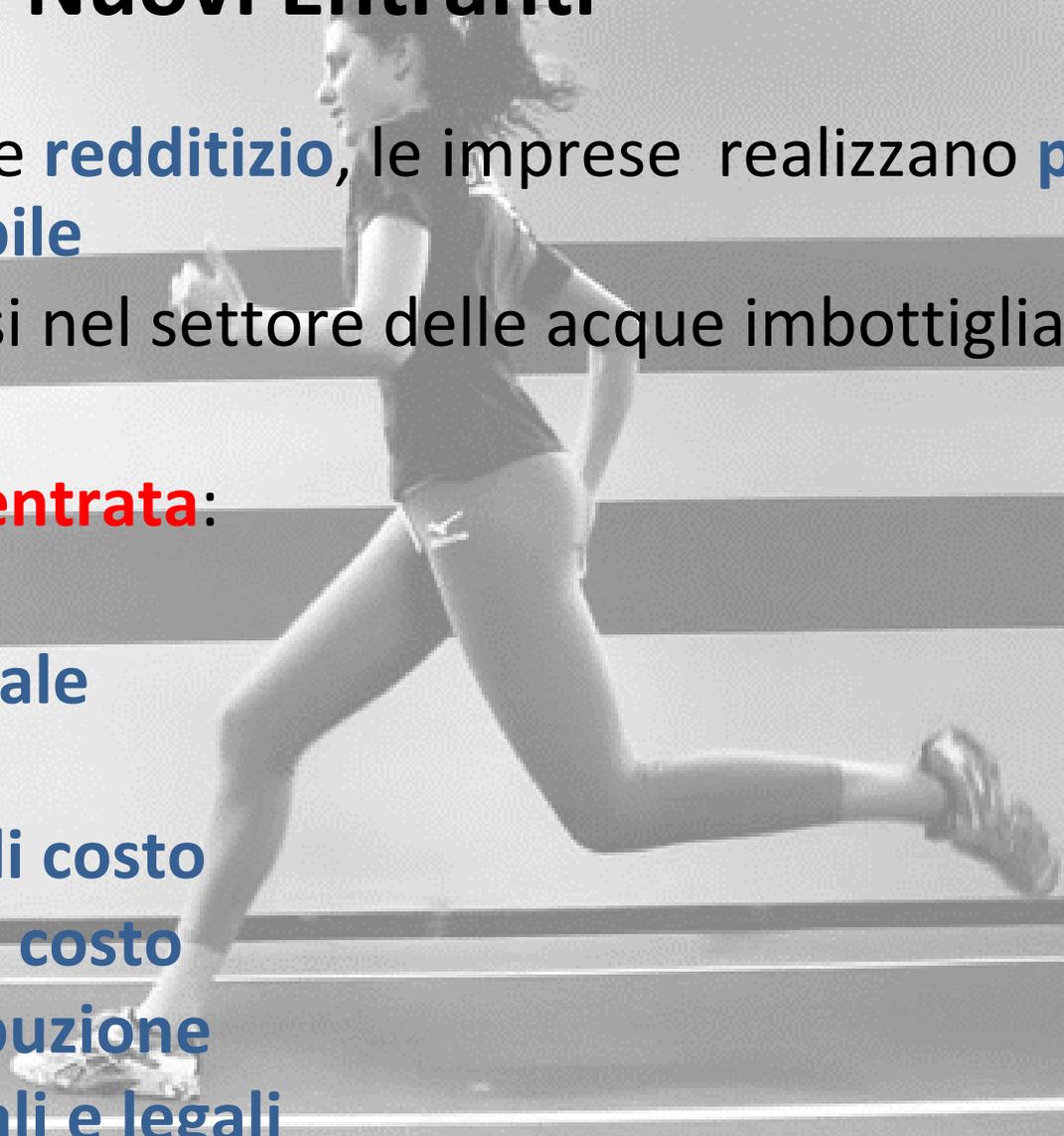


La Concorrenza dei Prodotti Sostitutivi



- I prodotti sostitutivi rappresentano quei **beni o servizi che soddisfano il medesimo bisogno** dei prodotti realizzati all'interno di un settore, ancorché con un diverso grado di soddisfazione del consumatore
(Es. olio di semi – olio d'oliva; tè – caffè, etc.)
- Due **condizioni**:
 - Pressione concorrenziale
 - Costi che i clienti devono sostenere per passare da un prodotto all'altro

Minaccia di Nuovi Entranti



- Il **settore** è altamente **redditizio**, le imprese realizzano **profitti elevati** ed il **mercato** è **contendibile**
(Es. L'ingresso di Pepsi nel settore delle acque imbottigliate)
- Fonti di **barriere all'entrata**:
 - **Fabbisogni di capitale**
 - **Economie di scala**
 - **Vantaggi assoluti di costo**
 - **Differenziazione di costo**
 - **Accesso alla distribuzione**
 - **Barriere istituzionali e legali**
 - **Ritorsione**

Rivalità tra le Imprese Esistenti

- **Livello di concorrenza realizzata** dalle imprese già affermate all'interno del settore
 - **Fattori che incidono sulla natura e intensità della concorrenza:**
 - **Concentrazione**
 - **Diversità fra i concorrenti**
 - **Differenziazione del prodotto**
 - **Eccesso di capacità produttiva**
 - **Condizioni di costo**
 - **Barriere all'uscita**
- 

Potere Contrattuale Degli Acquirenti

- Gli acquirenti mirano a ottenere prodotti o servizi di alta qualità a prezzi bassi



- Massimizzano il **rapporto qualità/ prezzo**
- **Fattori che incidono sul potere contrattuale:**
 - **Pochi acquirenti** acquistano **grandi quantitativi** di produzione dell'impresa
 - Il **prodotto/ servizio** offerto dall'impresa è **poco differenziato**
 - I costi per passare da un fornitore a un altro sono **bassi**
 - Gli acquirenti sono in grado di **integrarsi a monte**

Potere Contrattuale Dei Fornitori

- I fornitori **aumentano i prezzi** delle materie prime
- I fornitori **abbassano la qualità** dei materiali impiegati
- Potere contrattuale **debole**:
 - Il prodotto delle imprese è una **commodity**
 - **Switching cost bassi**
- Potere contrattuale **molto forte**:
 - **Pochi fornitori** ma **molti compratori**
 - Prodotti **non** facilmente **sostituibili**
 - Il valore dei prodotti è **significativo**
 - Il fornitore è in grado di **integrarsi a valle**
 - Il **brand** è **conosciuto** dal consumatore

Sfruttare le opportunità dei settori industriali



▪ Tipicità dei settori

- in qualsiasi fase del ciclo di vita di un'azienda e nella maggior parte dei casi, un settore industriale si inserisce in una delle seguenti categorie: industria frammentata, industria emergente, industria matura, industria in declino
- le aziende possono scegliere di sfruttare un settore industriale, continuare il loro business tradizionale o uscire dal settore
- ogni settore industriale presenta opportunità che possono essere sfruttate

Sfruttare le opportunità dei settori industriali



▪ Industria frammentata

Caratteristiche dell'industria

- elevato numero di piccole imprese
- nessuna impresa dominante
- nessuna tecnologia dominante
- prodotti basici
- poche barriere d'ingresso
- scarse, se non alcuna, economie di scala

Opportunità

- consolidamento
- acquisizione concorrenti
- accrescere potere di mercato
- sfruttare economie di scala

Sfruttare le opportunità dei settori industriali

▪ Industria emergente

Caratteristiche dell'industria

- nuova industria basata su tecnologie o prodotti altamente innovativi
- non è stato raggiunto alcuno standard di prodotto
- non è emersa nessuna impresa dominante
- i nuovi clienti non provengono da concorrenti ma da nuove fasce di mercato

Opportunità

- vantaggio del pioniere
- tecnologia
- lock up degli assets
- disincentivare il cliente al cambiamento



Sfruttare le opportunità dei settori industriali



▪ **Industria matura**

Caratteristiche dell'industria

- diminuzione crescita della domanda
- esistenza standard tecnologici
- crescente competizione internazionale
- profitti di settore in declino
- imprese in uscita dal settore

Opportunità

- migliorare i prodotti esistenti
- ottimizzare i processi
- investire in innovazione

Sfruttare le opportunità dei settori industriali

▪ **Industria in declino**

Caratteristiche dell'industria

- vendite in declino
- imprese dominanti in uscita dal settore
- sospensione degli investimenti in manutenzione aziendale

Opportunità

- leadership di mercato
- Trovare nicchie di mercato
- investire e innovare
- acquisire aziende concorrenti



IL MODELLO DEL CICLO DI VITA DEL SETTORE

	<i>Introduzione</i>	<i>Sviluppo</i>	<i>Maturità</i>	<i>Declino</i>
Domanda	Limitata ai primi acquirenti	Penetrazione del mercato e rapido sviluppo	Mercato di massa – Domanda di sostituzione diretta e indiretta	Obsolescenza
Tecnologia	Innovazione di prodotto	Modello dominante – innovazione di processo	Diffusione tecnologica e ricerca miglioramenti tecnologici	Scarsa innovazione
Prodotti	Ampia gamma di prodotti di qualità scadente	Miglioramento qualità prodotto coerente con modello dominante	Standardizzazione di prodotto Tentativi di differenziazione attraverso il marchio	Scarsa differenziazione e poco redditizia
Concorrenza	Poche imprese	Ingresso di nuove imprese	Aumento concorrenza	Uscita dal mercato, guerra dei prezzi