

## Analisi di bilancio - II

*L'analisi di settore. Le caratteristiche del settore e i fattori chiave della competizione*

## Settore di attività e valori patrimoniali

Stato Patrimoniale *	grande distribuzione	farmaceutico	utility
liquidità	0,7%	11,0%	1,5%
crediti commerciali	0,7%	18,0%	7,8%
magazzino	8,7%	17,0%	4,5%
immobilizzazioni materiali	22,2%	28,7%	159,0%
altre attività	1,9%	72,8%	29,2%
<b>totale attività</b>	<b>34,2%</b>	<b>147,5%</b>	<b>202,0%</b>
passività correnti	7,7%	30,8%	14,9%
passività a medio-lungo	7,6%	12,7%	130,8%
altre passività non correnti	2,6%	24,6%	1,8%
capitale netto	16,3%	79,4%	54,5%
<b>totale passivo e netto</b>	<b>34,2%</b>	<b>147,5%</b>	<b>202,0%</b>

\* % sui ricavi

## Settore di attività e valori reddituali

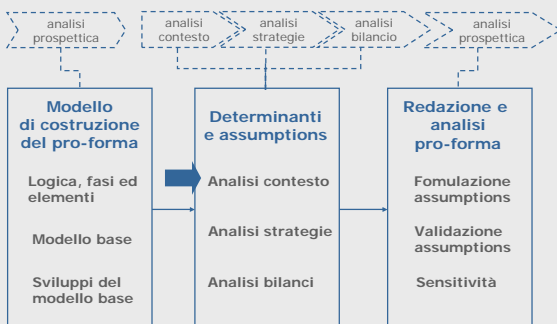
Conto Economico	grande distribuzione	farmaceutico	utility
ricavi	100,0%	100,0%	100%
costo del venduto	-74,1%	-31,6%	-80%
altri costi operativi	-19,7%	-37,1%	0%
spese di R&S	0,0%	-10,1%	0%
oneri finanziari	-0,5%	-3,1%	-5%
imposte	-2,2%	-6,0%	-5%
<b>reddito netto</b>	<b>3,5%</b>	<b>12,1%</b>	<b>11%</b>

*Le differenze nei valori di bilancio fra i diversi settori sono evidenti*

## La mappa del Corso: gli argomenti



## La mappa del Corso: il percorso di lavoro



## Settore e variabili economiche dell'impresa

- Individuare i fattori che determinano i risultati economici di un settore è essenziale per:
  - comprendere i risultati passati dell'impresa e dei suoi concorrenti
  - prevedere l'evoluzione di quei risultati
- I fattori ambientali che hanno rilievo economico sono numerosi
- Occorre un quadro concettuale di riferimento per raccogliere le informazioni sul settore e interpretarle

## Obiettivi dell'analisi di settore

Capire le **caratteristiche del settore** nel quale l'impresa opera e i fattori chiave della competizione

Esplicitare le **relazioni fra fattori chiave** della competizione, processi/funzioni aziendali e **variabili economiche**

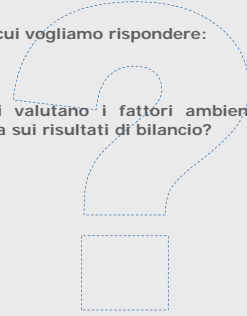
Valutare l'**attrattività del settore** in termini di opportunità/ minacce

 *L'analisi del contesto deve riguardare le condizioni passate ma è rivolta a prospettare quelle future*

## Obiettivi della lezione

La domanda a cui vogliamo rispondere:

-  ● Come si valutano i fattori ambientali e la loro influenza sui risultati di bilancio?



## Identificazione del settore

 Settore come gruppo di imprese che producono beni giudicati dagli acquirenti sostituibili l'uno rispetto all'altro (criterio merceologico)

Il criterio dell'interscambiabilità della domanda vale anche per definire l'estensione geografica del settore (ambito nazionale o internazionale)

## I confini del settore




• Se i clienti considerano le automobili BMW sostituibili, tenuto conto dei differenziali di prezzo, con quelle della Mercedes o della Lancia, queste imprese rientrano nello stesso settore (quello dell'automobile)

• Se i clienti non considerano un autocarro IVECO come un prodotto sostitutivo rispetto alle automobili FIAT, autocarri e automobili fanno parte di settori diversi (auto e autocarri)

• Se i clienti USA e italiani considerano alternative le auto Chrysler e FIAT, i confini del settore dell'automobile sono internazionali

## Identificazione del settore

 Settore come gruppo di imprese che producono beni giudicati dagli acquirenti sostituibili l'uno rispetto all'altro (criterio merceologico)

• Il criterio dell'interscambiabilità della domanda vale anche per definire l'estensione geografica del settore (ambito nazionale o internazionale)

• All'interno di un settore ampiamente definito, si possono individuare dei **segmenti**

• Le **variabili fondamentali** per la segmentazione riguardano le caratteristiche:

- degli **acquirenti**
- del **prodotto**

## La segmentazione del settore



### Ristorazione

• Variabili di segmentazione

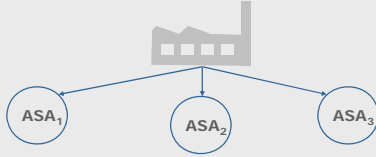
- prezzo (alto/basso)
- servizio (al tavolo/selfservice)
- cibo (*snack*/pranzo completo)
- bevande (vino/solo analcoliche)

• Dalla combinazione delle variabili si possono individuare tre segmenti base:

- caffetterie
- fast food
- ristoranti a servizio completo

## Le imprese multi-ASA

Imprese che producono più prodotti o famiglie di prodotti apprezzabilmente diversi per i loro contenuti tecnologici destinati a mercati differenti o a differenti segmenti di mercato



Articolare l'analisi per Aree Strategiche di Affari (ASA)

Ogni ASA è riconducibile a un dato settore o a un segmento di esso e ha una propria logica competitiva ed economica

13

## Le domande guida per l'analisi di settore

1. In quale settore opera l'impresa?
2. In quali e quante aree strategiche d'affari opera l'impresa?
3. In che modo clienti e fornitori, concorrenti, prodotti sostitutivi e nuovi entranti influenzano l'attività dell'impresa?
4. Quali sono i fattori critici di successo del settore?
5. Qual è il grado di attrattività del settore?

FARgroup 2011

14

## Analisi della domanda

Il core business è ad oggi ancora rappresentato dalle calzature

Ricavi per prodotto	2009
Calzature	88,6%
Abbigliamento	11,4%

Fonte: bilancio 2009

15

## Il mercato di riferimento

GEOX

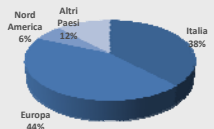
1. In quale settore opera l'impresa?  
Calzaturiero
2. In quali e quante aree strategiche d'affari opera l'impresa?

Segmentazione di prodotto:

Brown shoes per uomo, donna e bambino, di fascia di prezzo medio e medio/alta

Segmentazione di mercato: Global player

Italia ed Europa sono i mercati più importanti



FARgroup 2011

16

## La struttura del settore

- Ogni settore ha una sua struttura
- La struttura del settore dipende alcuni fondamentali "attori", detti forze competitive
- I caratteri e l'interazione delle forze competitive determinano la natura e l'intensità della competizione

FARgroup 2011

17

## Le forze competitive del settore

- Le forze competitive fondamentali sono cinque:

fornitori  
acquirenti  
potenziali entranti  
concorrenti diretti  
prodotti sostitutivi

- Ogni attore influenza variamente la competitività del settore

- L'intensità di tale influenza dipende da una serie di fattori

FARgroup 2011

18

### L'influenza di clienti e fornitori

- L'influenza di clienti e fornitori sulla redditività del settore dipende dalla loro **forza negoziale**
- La forza negoziale dipende da due fattori:
  - **sensibilità al prezzo:**
    - costo prodotto acquistato rispetto ai costi totali acquirente
    - grado di differenziazione del prodotto acquistato
    - importanza prodotto acquistato per la qualità del prodotto dell'acquirente
  - **potere contrattuale:**
    - dimensione e concentrazione acquirenti
    - redditività degli acquirenti e grado di concorrenza
    - costi spostamento acquirenti
    - informazioni possedute dagli acquirenti
    - capacità acquirenti di integrazione a monte

### L'influenza di clienti e fornitori



Settore soft drink: Coca-Cola, Pepsi-Cola, ecc.

- Clienti**
  - scarsa sensibilità degli acquirenti al prezzo
  - in genere, scarso potere contrattuale
- il costo della bevanda incide poco sull'economia dell'acquirente
- i produttori sono pochi mentre gli acquirenti una miriade
- taluni acquirenti come grandi catene di distribuzione possono concentrare gli acquisti
- Fornitori**
  - elevata sensibilità dei produttori di soft drink al prezzo
  - scarso potere contrattuale
- materie prime comuni che possono essere acquistate da diversi fornitori
- il costo del confezionamento incide molto sul costo del prodotto
- capacità di integrazione a monte

### L'influenza dei concorrenti diretti

- I concorrenti diretti sono la più evidente forza competitiva che agisce sulla redditività
- L'influenza dipende dal **grado di rivalità** che esiste fra loro
- Il grado di rivalità fra concorrenti dipende da:
  - similarità profili imprese e loro obiettivi
  - differenziazione di prodotto
  - esistenza di capacità produttiva in eccesso
  - economie di scala e struttura dei costi
- ➔ grado di concentrazione

### Misure del grado di concentrazione



- CR<sub>3</sub>

Peso cumulato % quota di mercato dei primi 3 concorrenti sul complessivo giro di affari del settore

- HHI (Hirschman-Herfindahl)

Quadrato delle quote di mercato in % di ogni impresa del settore moltiplicato per 10.000  
Grado massimo di concentrazione: HHI 10.000

### L'influenza dei prodotti sostitutivi

- La redditività di un settore dipende dal prezzo che i clienti sono disposti a pagare
- Il prezzo che i clienti sono disposti a pagare dipende dall'esistenza di prodotti *sostitutivi*, ossia che soddisfano lo stesso bisogno
- La **minaccia di sostituzione** è legata a due fattori:
  - propensione degli acquirenti nei confronti di prodotti sostitutivi
  - livello qualità/prezzo dei prodotti sostitutivi

### L'influenza dei potenziali nuovi entranti

- L'ingresso di nuovi concorrenti accresce la competizione del settore
- L'ingresso dipende dalle barriere all'entrata nel settore
- Le **barriere all'entrata** sono riconducibili a:
  - fabbisogno di capitali
  - economie di scala
  - specifico know-how
  - vantaggi di costo non legati ai volumi
  - differenziazione di prodotto
  - accesso ai canali di distribuzione
  - autorizzazioni/concessioni
  - ritorsioni dei concorrenti

## Concorrenti, nuovi entranti, prodotti sostitutivi



Settore soft drink: Coca-Cola, Pepsi-Cola, ecc.

### Concorrenti diretti

- pochi produttori
- prodotto standardizzato
- tacito accordo di competizione su marchio e immagine e non sui prezzi
- possibilità di espansione in nuovi mercati

• rivalità moderata

### Prodotti sostitutivi

- sostituibilità con altri generi di bevande (sports drinks, succhi di frutta, ecc.)
- abitudini di consumo fortemente legate alla marca
- scarsa attenzione al livello qualitativo dei prodotti sostitutivi

• moderata sostituibilità

### Nuovi entranti

- forte riconoscibilità del marchio
- esteso controllo dei canali distributivi di vario genere

• elevate barriere all'entrata



## Le domande guida per l'analisi di settore

1. In quale settore opera l'impresa?
2. In quali e quante aree strategiche d'affari opera l'impresa?
3. In che modo clienti e fornitori, concorrenti, prodotti sostitutivi e nuovi entranti influenzano l'attività dell'impresa?



## Analisi delle forze competitive

GEOX

### Forza contrattuale fornitori

- Filiera frammentata
- Basso livello tecnologico

SCARSA

### Nuovi entranti:

- Grandi investimenti

SCARSI

### Concorrenza

- Forte localizzazione
- Grandi player globali

FORTE

### Grado di sostituibilità

- Fattore "moda"

ELEVATO

### Forza contrattuale dei clienti

- Sensibilità al prezzo
- Fattore "moda"

ELEVATA

## I fattori critici di successo

- Solo poche grandi imprese possono cercare di modificare a proprio vantaggio la struttura di un settore
- Per le altre imprese, la possibilità di sopravvivere e prosperare nel settore dipende dalla loro capacità di crearsi un **vantaggio competitivo** rispetto alle imprese rivali
- Il vantaggio competitivo dipende dall'abilità di sfruttare alcune variabili chiave dette **fattori critici di successo (FCS)**

## I fattori critici di successo



I FCS sono quei fattori (condizioni e risorse) che risultano più importanti nel determinare la capacità dell'impresa di sopravvivere e sviluppare

- Per identificare i FCS occorre guardare a:

### a) i bisogni dei clienti

- chi sono e cosa vogliono i clienti?
- come scelgono fra le offerte concorrenti?

### b) il modello di competizione dominante nel settore

- su cosa si compete?
- perché alcune imprese hanno più successo di altre?

## Struttura del settore e modello della competizione

- La struttura del settore si riflette sul **modello di competizione dominante** nel settore
- Due modelli base di competizione:
  - a) competizione basata sui **livelli di prezzo**  
*Standardizzazione del prodotto, alti volumi di produzione e investimenti per massimizzare il contenimento dei costi e ridurre il prezzo di vendita*
  - b) competizione basata sulla **differenziazione dell'offerta**  
*Ricerca di attributi di esclusività del sistema-prodotto, volumi di produzione più contenuti e investimenti per massimizzare il valore percepito dall'acquirente*

### I fattori critici di successo

Settore della produzione di acciaio

Bisogni clienti	Modello di competizione	FCS
Imprese settori auto, engineering e container molto sensibili ai prezzi	Competizione sui prezzi	Contenimento dei costi mediante impianti efficienti
Prodotto di qualità e condizioni fornitura affidabili	Alti costi fissi e importazioni a basso costo	Rapido adattamento della capacità produttiva
Specifiche tecniche particolari per acciai speciali	Barriere all'entrata e all'uscita alte	Riduzione della manodopera
	Forte potere contrattuale sindacati	Differenziazione sulla qualità per acciai speciali
	Alti costi trasporti e elevate economie di scala	

FARgroup 2011 31

### Le domande guida per l'analisi di settore

- In quale settore opera l'impresa?
- In quali e quante aree strategiche d'affari opera l'impresa?
- In che modo clienti e fornitori, concorrenti, prodotti sostitutivi e nuovi entranti influenzano l'attività dell'impresa?
- Quali sono i fattori critici di successo del settore?

FARgroup 2011 32

### I fattori critici di successo

**GEOX**

Caratteristiche della domanda	Fattori critici di successo
Elevata sensibilità al prezzo	Gestione efficiente dei costi di produzione
Elevata qualità del prodotto	Sviluppo continuo di nuove tecnologie
Ampia disponibilità	Rete distributiva capillare
Brand product	Investimenti in pubblicità e promozione

FARgroup 2011 33

### L'attrattività del settore

L'analisi della struttura del settore e dei FCS ha come obiettivo quello di individuare l'intensità della competizione del settore

L'intensità della competizione si riflette su investimenti, costi e ricavi delle imprese e quindi condiziona la loro redditività

FARgroup 2011 34

### Struttura del settore e redditività

Settore di attività	ROE*	Settore di attività	ROE*
Pharmaceuticals	26.8	Gas & Electric Utilities	10.5
Tobacco	22.0	Food and Drug Stores	10.3
Household & Personal Products	20.5	Motor Vehicles & Parts	9.8
Food Consumer Products	20.3	Home Equipment	9.5
Medical Products & Equipment	18.8	Railroads	9.0
Beverages	18.8	Hotels, Casinos, Resorts	8.0
Scientific & Photographic Equipmt.	16.5	Insurance: Life and Health	7.6
Commercial Banks	16.0	Building Materials, Glass	7.0
Publishing, Printing	14.3	Metals	6.0
Petroleum Refining	14.3	Semiconductors &	
Apparel	14.3	Electronic Components	5.8
Computer Software	13.5	Insurance: Property & Cas.	5.3
Electronics, Electrical Equipment	13.3	Food Production	5.3
Furniture	13.3	Telecommunications	3.5
Chemicals	12.8	Forest and Paper Products	3.5
Computers, Office Equipment	11.8	Communications Equipment	(4.0)
Health Care	11.5	Airlines	(34.8)

\* Dati mercato USA, anni 1999-2002

FARgroup 2011 35

### Struttura del settore e redditività

Settore soft drink: Coca-Cola, Pepsi-Cola, ecc.

concorrenti nuovi entranti prodotti sostitutivi  
intensità effettiva e potenziale della competizione

variabili economiche

- Investimenti strutturali
- Investimenti in circolante
- Fatturato
- Costi operativi

Alti in intangibles

Sotto controllo

No pressioni

No pressioni

forza negoziale sui mercati di acquisto e di vendita  
clienti fornitori

scarsa intensità competitiva con elevato potenziale di redditività

FARgroup 2011 36

## L'attrattività del settore

L'analisi della struttura del settore e dei FCS ha come obiettivo quello di individuare l'intensità della competizione del settore

L'intensità della competizione si riflette su investimenti, costi e ricavi delle imprese e quindi condiziona la loro redditività

L'analisi dell'intensità della competizione del settore indica il grado di **attrattività del settore** in termini di **opportunità/ minacce** per gli operatori attuali del settore e per quelli che intendono entrarci

## Le domande guida per l'analisi di settore

1. In quale settore opera l'impresa?
2. In quali e quante aree strategiche d'affari opera l'impresa?
3. In che modo clienti e fornitori, concorrenti, prodotti sostitutivi e nuovi entranti influenzano l'attività dell'impresa?
4. Quali sono i fattori critici di successo del settore?
5. Qual è il grado di attrattività del settore?

## L'attrattività del settore



Opportunità

Minacce

Brand internazionali

Ingresso nuovi operatori

Nuovi mercati emergenti

Innovazioni tecnologiche

## Analisi di settore e previsioni

analisi storica

Disegnare la struttura passata del settore

Evidenziare gli effetti sulle variabili patrimoniali e reddituali che hanno determinato la redditività

analisi prospettica

Individuare le probabili evoluzioni della struttura del settore

Stimare gli effetti sulle variabili patrimoniali e reddituali che determineranno la redditività