

Lezione n. 12

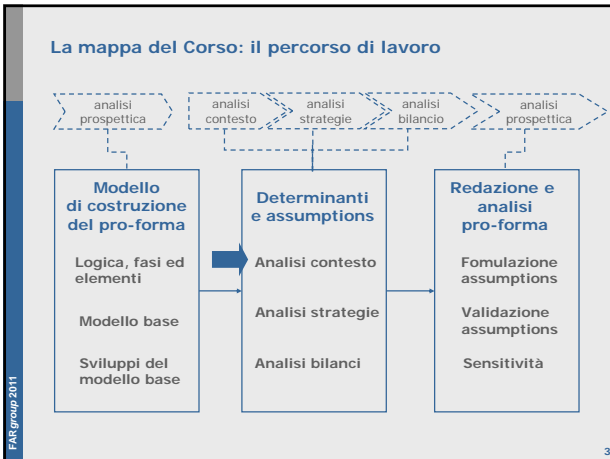


Analisi di bilancio - II

L'analisi di settore. Elementi di trasformazione e dinamiche evolutive

www.bilanciopreventivo.it 

FAIgroup 2011



Obiettivi della lezione

La domanda a cui vogliamo rispondere:

- Quali sono le variabili in grado di trasformare un settore? Quali strumenti utilizzare per capire l'evoluzione del settore?

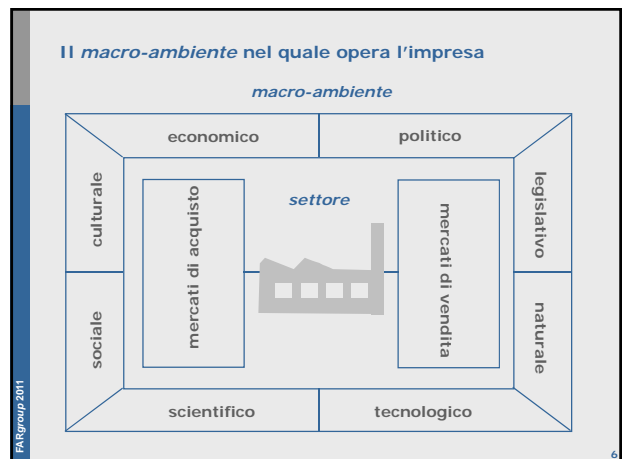
?

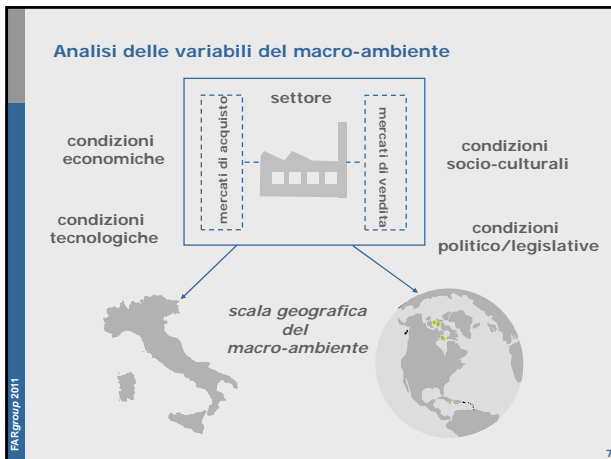
FAIgroup 2011

Potenziale di trasformazione del settore

- La struttura del settore e le condizioni competitive che la caratterizzano cambiano nel corso del tempo
 - cambiamenti nei rapporti e nella intensità delle relazioni fra le forze competitive
 - modificazioni dei fattori chiave di successo
 - ridefinizione dei confini, degli operatori e delle condizioni di equilibrio dei settori
- I cambiamenti sono riconducibili a vari ordini di fattori fra cui:
 - ▶ **dinamiche del macro-ambiente**
 - ▶ **evoluzione del ciclo di vita del settore**

FAIgroup 2011





La PEST analysis

- La PEST Analysis è un semplice strumento che aiuta a definire il contesto generale nel quale il settore produttivo e le imprese si muovono e si muoveranno
- Attraverso la PEST analysis, l'analista:
 - verifica l'allineamento del settore e delle imprese che in esso operano rispetto alle principali forze che definiscono il cambiamento del contesto generale
 - giudica le azioni avviate dalle imprese quando queste entrano in nuovi business (anche in senso solamente geografico)

FARgroup 2011

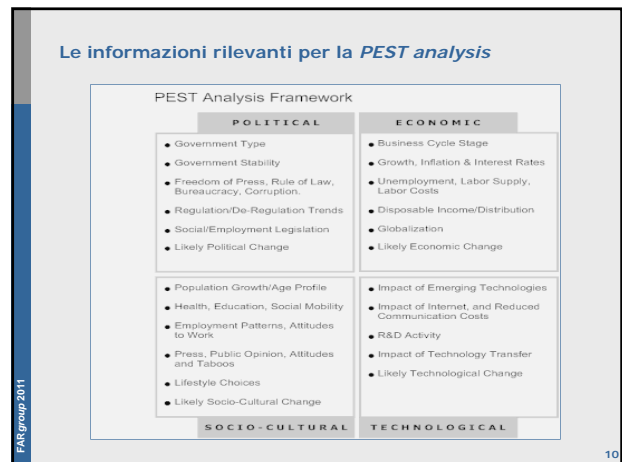
8

Criteri per condurre la PEST analysis

- La PEST analysis si sviluppa in tre fasi:
 1. *brainstorming* sui fattori ambientali con attribuzione di un punteggio e di un peso a ciascuno di essi in relazione alla loro influenza sul settore oggetto di analisi
 2. identificazione e raccolta delle informazioni per approfondire questi aspetti
 3. formulazione delle conclusioni
- Esistono vari modelli di sviluppo della PEST analysis

FARgroup 2011

9

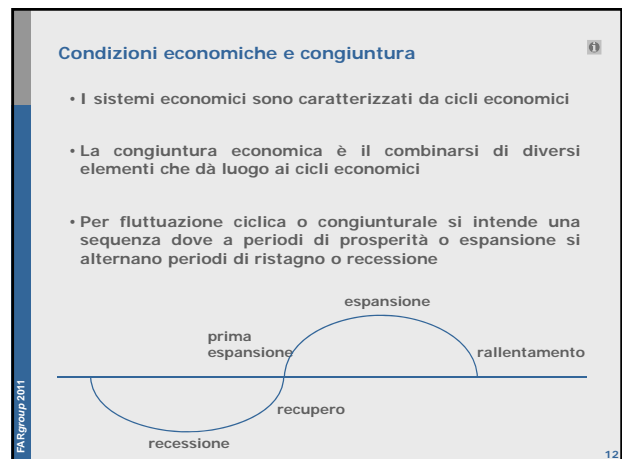


Domande chiave della PEST analysis

- In che misura il settore può essere influenzato dalla evoluzione normativa?
- Il settore è disciplinato da norme regolatorie su prodotti e prezzi?
- Il settore è caratterizzato da forme particolari di tassazione?
- In che misura il settore risente dei cambiamenti sociali, culturali e demografici?
- Quanto sono rilevanti le condizioni economiche generali sullo sviluppo del settore?
- Che ruolo svolgono la ricerca e il progresso scientifico-tecnologico per l'evoluzione del settore?

FARgroup 2011

11



Congiuntura e ciclicità del settore

- Le condizioni congiunturali del macro-ambiente sono segnalate dall'andamento di alcuni indicatori economici (PIL, tassi di interesse, inflazione, disoccupazione)
- Ai cicli congiunturali del sistema economico generale i settori rispondono in misura diversa (espansione, recessione):
 - settori ciclici**
Si muovono nella stessa direzione del sistema (legno, costruzioni, trasporti e comunicazioni, locazioni)
 - settori aciclici**
Sono modestamente influenzati dall'andamento del sistema (minerali e metalli, credito e assicurazioni)
 - settori anticiclici**
Si muovono nella direzione opposta a quella del sistema (alimentari di base)

Domande chiave della PEST analysis

- In che misura il settore può essere influenzato dalla evoluzione normativa?
- Il settore è disciplinato da norme regolatorie su prodotti e prezzi?
- Il settore è caratterizzato da forme particolari di tassazione?
- In che misura il settore risente dei cambiamenti sociali, culturali e demografici?
- Quanto sono rilevanti le condizioni economiche generali sullo sviluppo del settore ?
- Che ruolo svolgono la ricerca e il progresso scientifico-tecnologico per l'evoluzione del settore?

Condizioni tecnologiche e innovazione

- Il progresso scientifico tecnologico è uno dei fondamentali fattori che determinano l'innovazione nelle imprese e, da qui, i riassetti del settore
- La rilevanza del progresso scientifico tecnologico per un dato settore dipende da:
 - l'intensità tecnologica dei processi**
 - le modalità secondo le quali si svolge l'attività innovativa delle imprese che operano nel settore**
- In questo senso, si possono costruire alcune tassonomie settoriali

Tassonomia tecnologica dei settori - Pavitt

Guardando nell'ambito **manifatturiero**, si possono individuare quattro tipologie di settori:

- intensità tecnologica
- tradizionali (supplier dominated)**
(fonderia, carpenteria metallica, carne, latticini, pasta, bevande, tessitura, concia, calzature, abbigliamento, legno e mobilio, ecc.)
 - di scala (scale intensive)**
(siderurgia, cemento, vetro, detersivi, fibre, motori, elettrodomestici, mezzi di trasporto, stampa e editoria)
 - specializzati (specialised suppliers)**
(macchine agricole, macchine utensili, macchine tessili, organi di trasmissione, strumenti di precisioni, materiale medico-chirurgico, strumenti ottici, ecc.)
 - ad alta tecnologia (science based)**
(farmaceutica, elettronica, aerospazio, telecomunicazioni)

Ogni categoria ha proprie specificità in termini di: **tipologia e obiettivi dell'innovazione; caratteri degli acquirenti; fonti e protezione dell'innovazione; barriere all'entrata**

Tecnologia e condizioni competitive

	Tipologia e obiettivi innovazione	Fonti innovazione	Caratteri acquirenti	Protezione innovazione	Barriere all'entrata
Tradizionali	Processi per risparmi di costo	Esterne: fornitori macchinari	Sensibili al prezzo	Bassa Marchi, marketing, estetica prodotti	Basse
Di scala	Processi per risparmi di costo. Prodotti per qualità	Esterne: fornitori Interne: R&S	Sensibili al prezzo	Media Brevetti, segretezza, apprendimento	Medie
Specializzati	Prodotti per miglioramenti incrementali qualità e prestazioni	Interne: R&S Esterne: acquirenti	Sensibili alle caratteristiche dei prodotti	Alta Know-how, brevetti, conoscenza esigenze acquirenti	Alte
Alta tecnologia	Prodotti per miglioramenti radicali qualità e prestazioni	Esterne: centri ricerca Interne: R&S	Sensibili al prezzo e alle caratteristiche dei prodotti	Alta Brevetti, know-how, segretezza, apprendimento	Molto alte

Potenziale di trasformazione del settore

- La struttura del settore e le condizioni competitive che la caratterizzano cambiano nel corso del tempo
 - cambiamenti nei rapporti e nella intensità delle relazioni fra le forze competitive
 - modificazioni dei fattori chiave di successo
 - ridefinizione dei confini, degli operatori e delle condizioni di equilibrio dei settori
- I cambiamenti sono riconducibili a vari ordini di fattori fra cui:
 - dinamiche del macro-ambiente**
 - evoluzione del ciclo di vita del settore**

Il ciclo di vita del settore

- Ogni settore evolve nel tempo passando attraverso varie fasi
- Il ciclo di vita del settore è l'equivalente di quello del prodotto
- Poiché ogni settore produce più prodotti la durata del suo ciclo di vita è più lunga di quella del singolo prodotto

Le fasi del ciclo di vita del settore

- Le fasi fondamentali sono quattro:

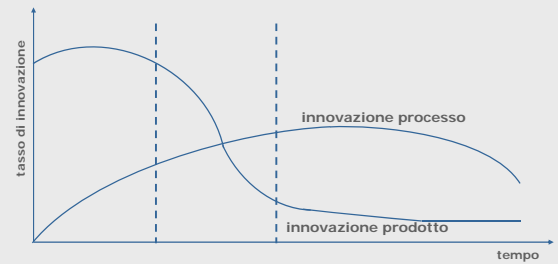


- Il passaggio attraverso le varie fasi determina cambiamenti:
 - nella **struttura del settore**
 - nei **comportamenti competitivi**
 - nella **tecnologia**
 - nei **fattori chiave di successo**

Ciclo di vita ed evoluzione del settore

	Domanda	Tecnologia	Prodotti	Produzione distribuzione	Concorrenza	FCS
Introduzione	Educazione del consumatore	Assenza di standard	Qualità bassa, varietà ampia, cambiamenti	Cicli produttivi brevi, elevate competenze, canali distr. specializzati	Pochi produttori	Innovazione prodotto, creazione immagini, servizi
Sviluppo	Rapido sviluppo e penetrazione del mercato	Eliminazione di alcune tecnologie	Focus su affidabilità e standardizzazione tecnica	Scarsa capacità produttiva, produzione di massa, distribuzione non specializzata	Nuovi entranti, fusioni e fallimenti	Progettazione su larga scala; distribuzione; marketing; controllo gestione
Maturità	Mercato di massa, acquisti ripetuti, sostituzioni	Diffusione know-how; ricerca migliore	Standardizzazione poche modifiche ai modelli, attenzione ai servizi	Eccessi produzione, riduzione Segmentaz. distribuzione	Ristrutturaz. settore Pressioni sul prezzo	Efficienza, innovazione processo, selezione clienti a dist.
Declino	Consumatori informati, selettività acquisti	Diffusione know-how; ricerca migliore	Limitate modifiche ai modelli	Riduzione capacità produttiva Specializzaz. canali distributivi	Conflitti sul prezzo, uscite	Riduzione spese generali, adeguamento capacità domanda

Ciclo di vita e innovazione



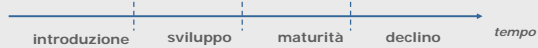
Primo stadio "non coordinato": prodotto in fase di introduzione, tecnologia non assestata, focus sul prodotto

Secondo stadio "segmentato": affermazione di un prodotto, riduzione della varietà, recuperi di efficienza

Terzo stadio "sistemico": prodotto in fase di maturità, standardizzazione processo per riduzione costi

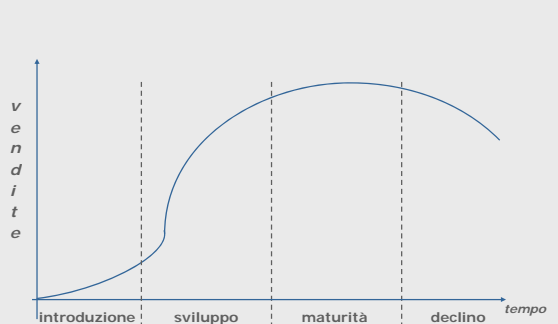
Le fasi del ciclo di vita del settore

- Le fasi fondamentali sono quattro:



- Il passaggio attraverso le varie fasi determina cambiamenti:
 - nella **struttura del settore**
 - nei **comportamenti competitivi**
 - nella **tecnologia**
 - nei **fattori chiave di successo**
 - nelle **variabili economiche**

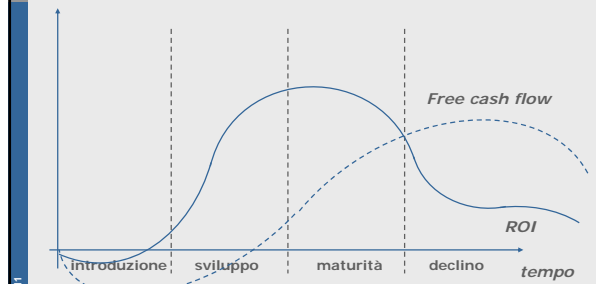
Ciclo di vita e ricavi delle vendite



Ciclo di vita, margini e investimenti (fissi e CCN)

	Margini	Investimenti
introduzione	Costi alti per scarsa esperienza/produttività. Prezzi "di lancio" non remunerativi	Creazione capacità produttiva. Formazione del capitale circolante
sviluppo	Riduzione dei costi per effetto esperienza. Adeguamento dei prezzi di vendita	Sviluppo capacità produttiva. Forte sviluppo del CCN trainato dal fatturato
maturità	Consolidamento dei margini grazie alla massimizzazione dell'effetto esperienza	Ottimizzazione del CCN. Investimenti strutturali di mero mantenimento
declino	Inaridimento dei margini	Processi di disinvestimento

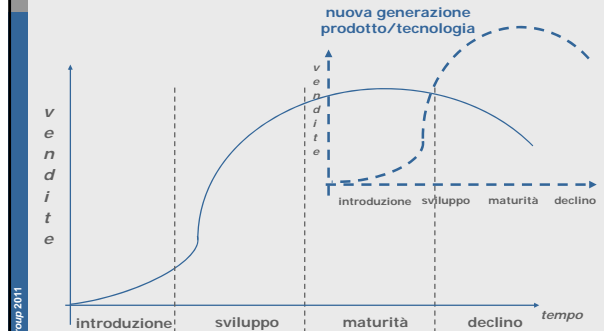
Ciclo di vita, ROI e cash flow



Cautele nell'analisi del ciclo di vita

- La durata delle fasi del ciclo è diversa da settore a settore a causa di **processi di rivitalizzazione**

La rivitalizzazione del settore



Cautele nell'analisi del ciclo di vita

- La durata delle fasi del ciclo è diversa da settore a settore a causa di **processi di rivitalizzazione**
- Lo stesso settore si può trovare in fasi diverse del ciclo di vita a seconda dei paesi
- Dove sono presenti numerose combinazioni di prodotti/tecnologia che cambiano nel corso del tempo è difficile ricostruire la fase del ciclo attraversata dal settore nel suo complesso

I risultati dell'analisi del contesto



I risultati dell'analisi del contesto



Settore: elettrodomestici bianchi

Mercato di sbocco: paesi area Euro

Relazioni con il macro-ambiente: fortemente ciclico

Impatto della tecnologia: scale intensive

Ciclo di vita: fase di maturità

Struttura del settore: competizione elevata. Domanda di sostituzione con flessione dei volumi

Fattori critici : gamma prodotti; rapporto qualità/prezzo; immagine; servizi post-vendita; funzionalità del prodotto

Opportunità: diversificazione di prodotto e canale distributivo per ottenimento *premium price*

Minacce: possibile break tecnologico per alcune linee di prodotto