

Analisi di settore

Corso Diventare Imprenditori
I edizione a.a. 2022-2023

Introduzione

Cosa sono le analisi di settore

Definizione

Che cos'è un settore economico?

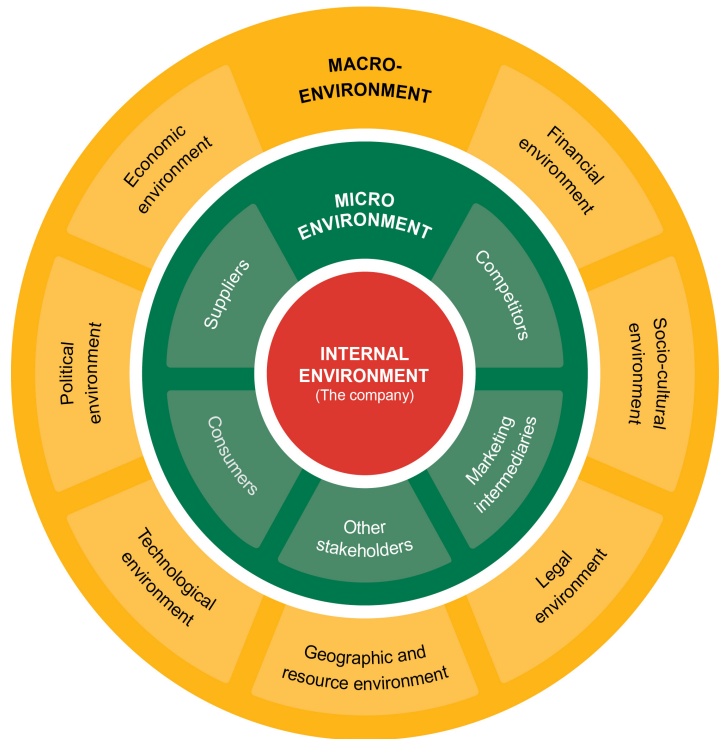
**È l'insieme degli attori
che operano nell'ambiente
in cui si realizza
il confronto concorrenziale**



L'insieme delle attività realizzate dalle imprese che producono gli stessi prodotti o servizi e li vendono in concorrenza tra loro

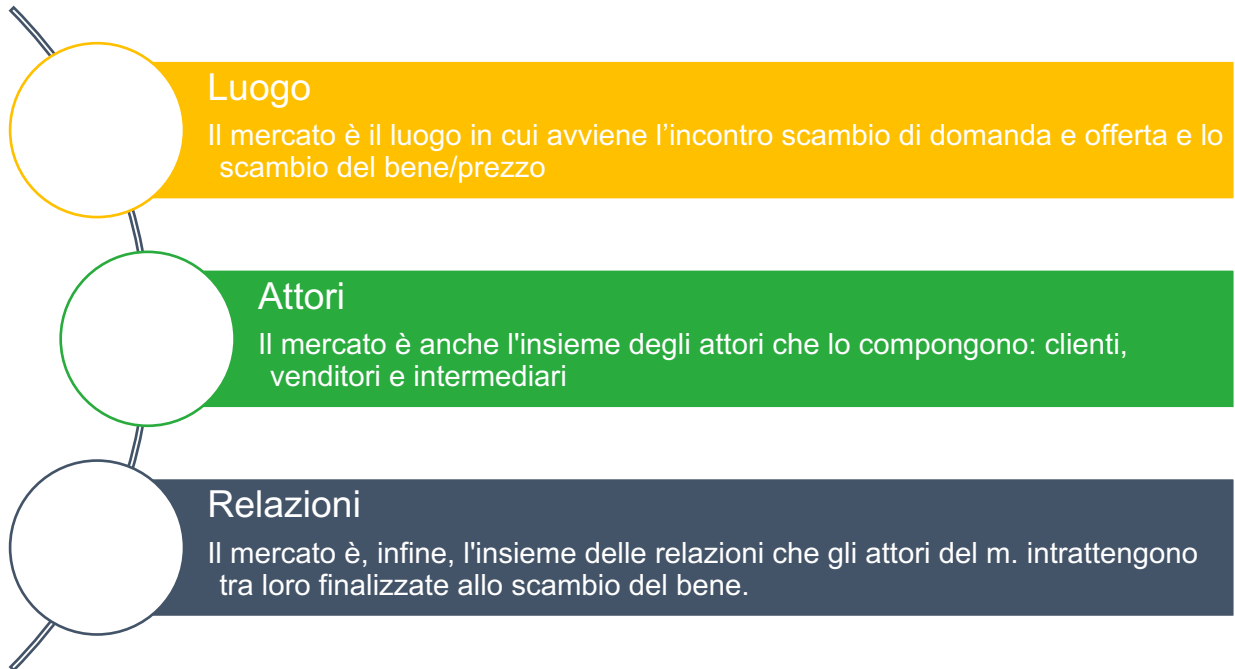
Attori & Ambiente

Macroambiente e
Microambiente (o
ambiente settoriale)



Il mercato

Definizione



Visione d'insieme e orientamento

A cosa servono le analisi di settore

Perché all'impresa servono le analisi di settore?

Obiettivi informativi delle analisi di settore

Le analisi di settore aiutano a trovare risposta ad alcune domande strategiche chiave.

Esiste un bisogno reale?

Come fanno i consumatori a soddisfarlo?

Chi soddisfa oggi quel bisogno?

Da quali imprese posso imparare?

Come farò io a soddisfare quel bisogno?

Obiettivo dell'impresa

Diversi approcci

Stakeholder Theory	Shareholder Theory	Approccio Istituzionalista
Contemperamento degli interessi di <u>tutti</u> coloro che possono favorire o ostacolare il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione.	Massimizzazione dell'interesse dell' <u>azionista</u> .	<u>Sopravvivenza</u> nel tempo. Conseguimento dell'equilibrio economico (profitto economico). Contemperamento degli interessi strumentale al raggiungimento di tale equilibrio.

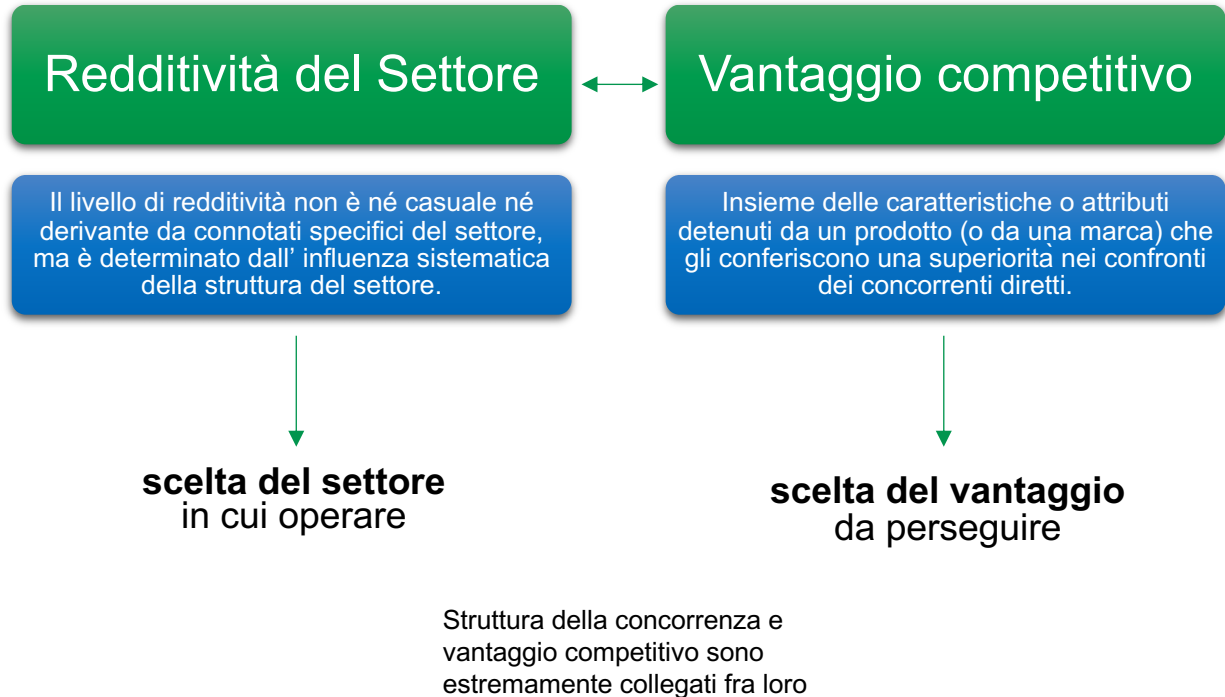
Obiettivo comune



Redditività

I fattori della redditività

La redditività dell'impresa dipende da 2 fattori:



Lo schema per l'analisi della struttura di settore

L'esame delle caratteristiche strutturali di ogni particolare settore e delle loro interazioni consente di prevedere i comportamenti competitivi probabili e i conseguenti livelli di redditività

	CONCORRENZA PERFETTA	CONCORRENZA MONOPOLISTICA	OLIGOPOLIO	MONOPOLIO
CONCENTRAZIONE	MOLTE IMPRESE	MOLTE IMPRESE	ALCUNE IMPRESE	UN'IMPRESA
BARRIERE ALL'ENTRATA E ALL'USCITA	NESSUNA BARRIERA	BASSE BARRIERE	BARRIERE SIGNIFICATIVE	BARRIERE FORTI
DIFFERENZIAZIONE DI PRODOTTO	PRODOTTO OMOGENEO	PRODOTTI DIFFERENZIATI	POTENZIALE PER LA DIFFERENZIAZIONE DEL PRODOTTO	POTENZIALE PER LA DIFFERENZIAZIONE DEL PRODOTTO
INFORMAZIONE	PERFETTA	IMPERFETTA	IMPERFETTA	IMPERFETTA
ESEMPI	Abbigliamento non di marca Alimentari non di marca Tessili per la casa	Alimentare Calzature Mobili Arredamento	Acciaio Petrolio Alluminio (oligop.puro) TV digitale Auto Elettrodomestici, (oligop.differenziato)	Tabacchi Gioco d'azzardo Fiammiferi Acqua

Le categorie del vantaggio competitivo

I fattori di superiorità si suddividono in tre categorie in base al vantaggio competitivo procurato



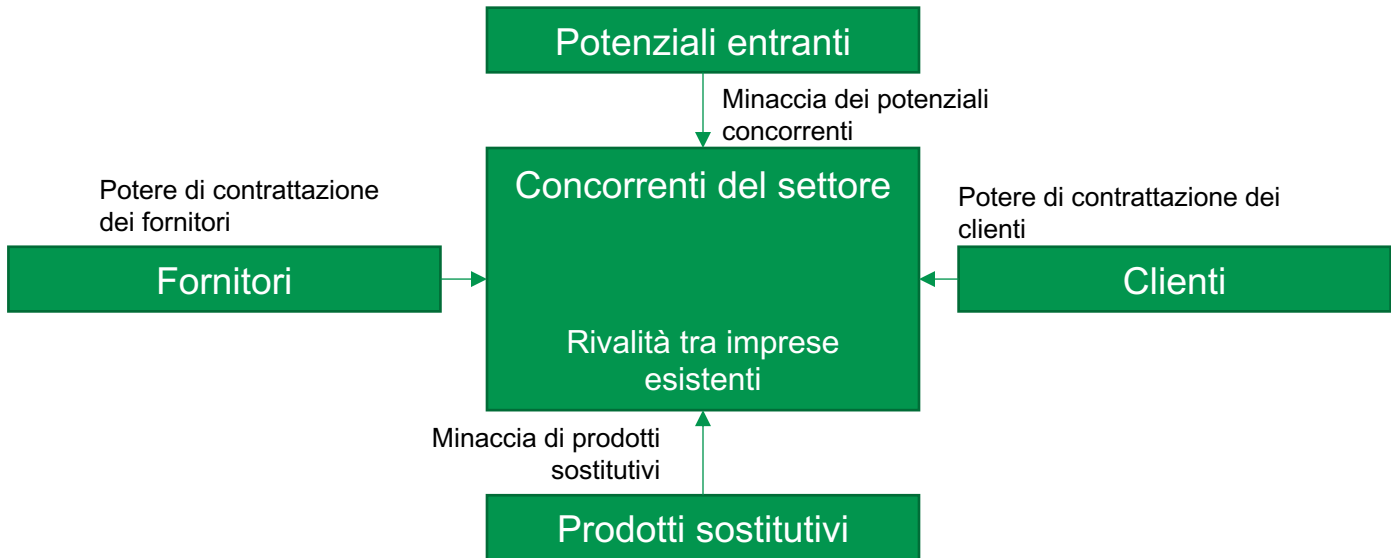
Strumenti operativi

Strumenti ed elementi

Come si sviluppa l'analisi di settore/mercato?

Le forze che regolano la competitività nel settore

Analisi del contesto competitivo. Modello delle 5 forze di Porter.



Porter: 1980

Le variabili dell'analisi di competitività

Rivalità tra imprese esistenti

- Numero di imprese concorrenti
- Diversità dei competitors
- Concentrazione industriale
- Tasso di crescita del settore
- Tasso di differenziazione
- Fidelizzazione alle marche
- Barriere all'uscita
- Switching costs

Minaccia dei potenziali entranti

- Barriere all'ingresso
- Economie di scala
- Fidelizzazione alla marca
- Capitali necessari per entrare
- Importanza dell'esperienza cumulativa
- Policies governative
- Accesso ai canali di distribuzione
- Switching costs

Minaccia di prodotti sostitutivi

- Numero di prodotti sostitutivi disponibili
- Propensità alla sostituzione del cliente
- Rapporto tra prezzo/performance dei prodotti sostitutivi
- Livello di differenziazione di prodotto percepito
- Switching costs

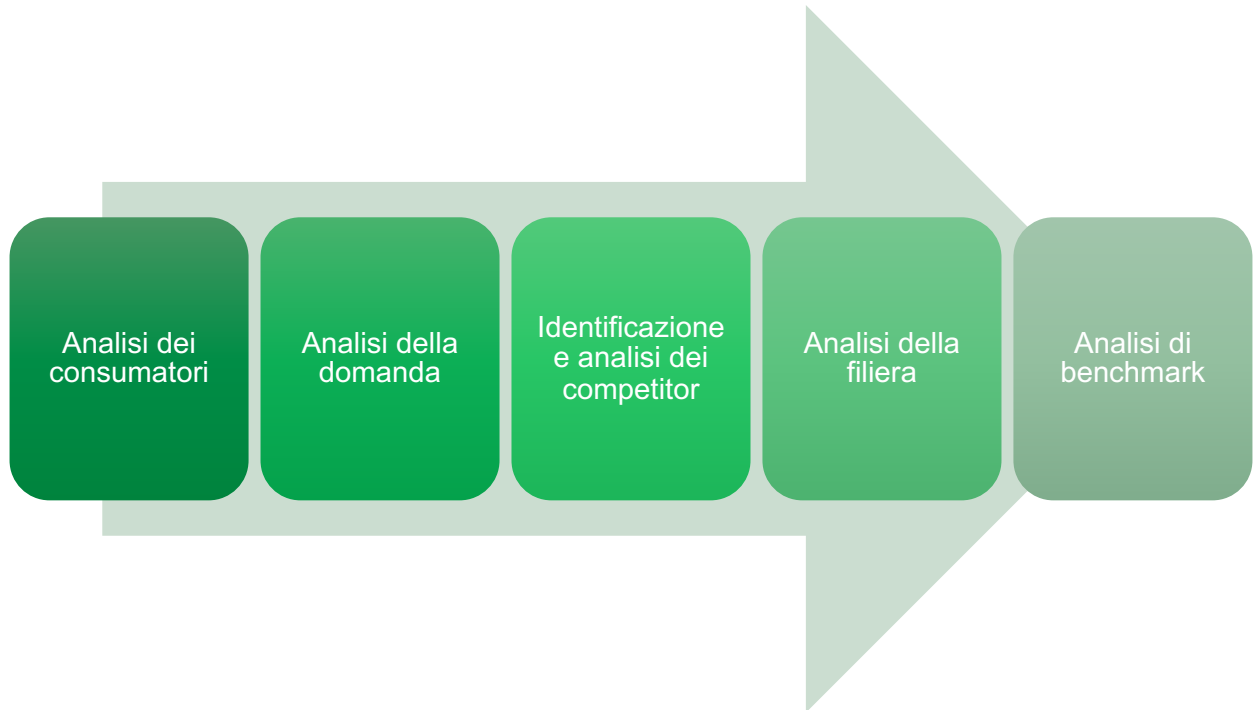
Potere di contrattazione dei clienti

- Numero di clienti
- Dimensione degli ordini di ogni cliente
- Capacità di differenziazione dei competitors
- Sensibilità al prezzo (elasticità della domanda)
- Capacità/possibilità di sostituzione del cliente
- Disponibilità di informazioni per il cliente
- Switching costs

Potere di contrattazione dei fornitori

- Numero e dimensione dei fornitori
- Unicità dei prodotti dei fornitori
- Tipologia di clientela
- Capacità/possibilità di scelta dei propri clienti

Gli elementi dell'analisi di settore



I Dati

Dati primari e dati secondari



Analisi dei dati

Tipologie di dati

Misure



- Volumi (Unità di vendita)
- Valori (Fatturato)
- Variazioni di volumi (YoY/CAGR)
- Variazioni di valori (YoY/CAGR)

Tempo



- Ultimo anno
- Trend (serie storiche)
- Forecast (estrapolazioni)

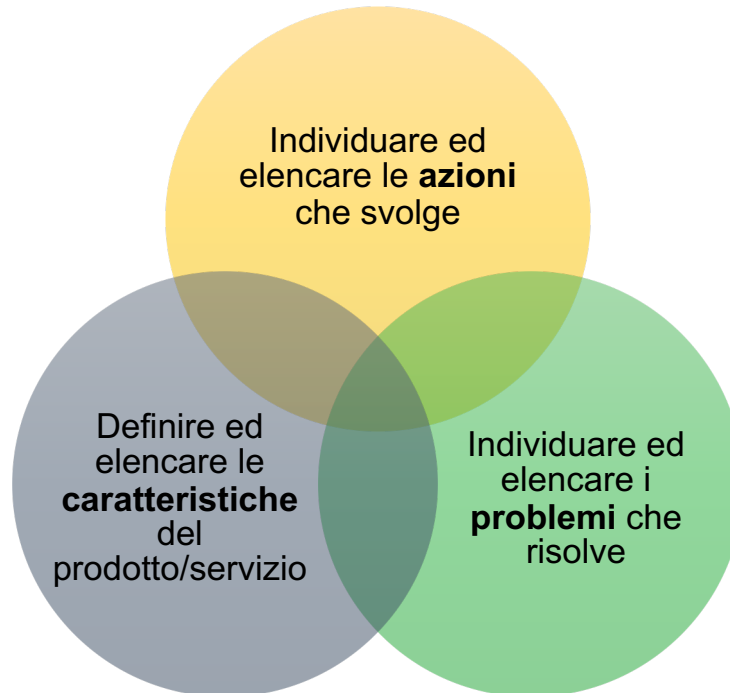
Fase 1

Consumatori

Studiare i consumatori per definire i segmenti e stimare le dimensioni del mercato

Le superiorità del prodotto

Definire le specifiche del prodotto



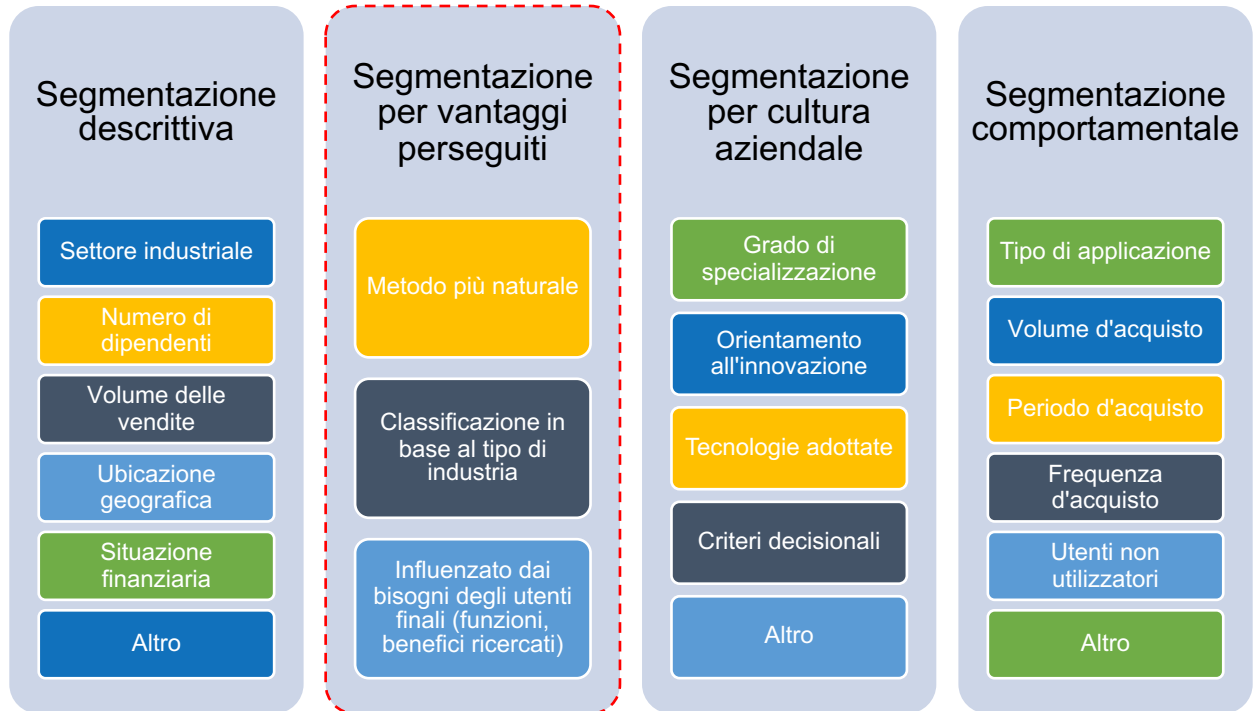
I bisogni correlati alle tipicità di prodotto

Identificare dei bisogni che le specifiche del prodotto sono in grado di soddisfare.

1. Individuare ed elencare le persone che potrebbero avere bisogno: ie giovani, adulti, anziani, donne in gravidanza, persone affette da particolare patologie, persone che possiedono specifici tipi di bene, tipo di lavoro, etc. (Chi?)
2. Identificare ed elencare i momenti (della vita, dell'anno, della giornata, etc.) in cui è previsto che sia utile: ie estate, autunno, nel momento in cui si decide di sposarsi, etc. (Quando?)
3. Identificare ed elencare gli eventi, acquisti o possessi che determinano l'insorgenza del bisogno: ie casa, auto, bici, tv, alla comparsa di specifici sintomi, durante o dopo il ricovero ospedaliero, dopo che è stata diagnosticata una patologia, etc. (Perché?)

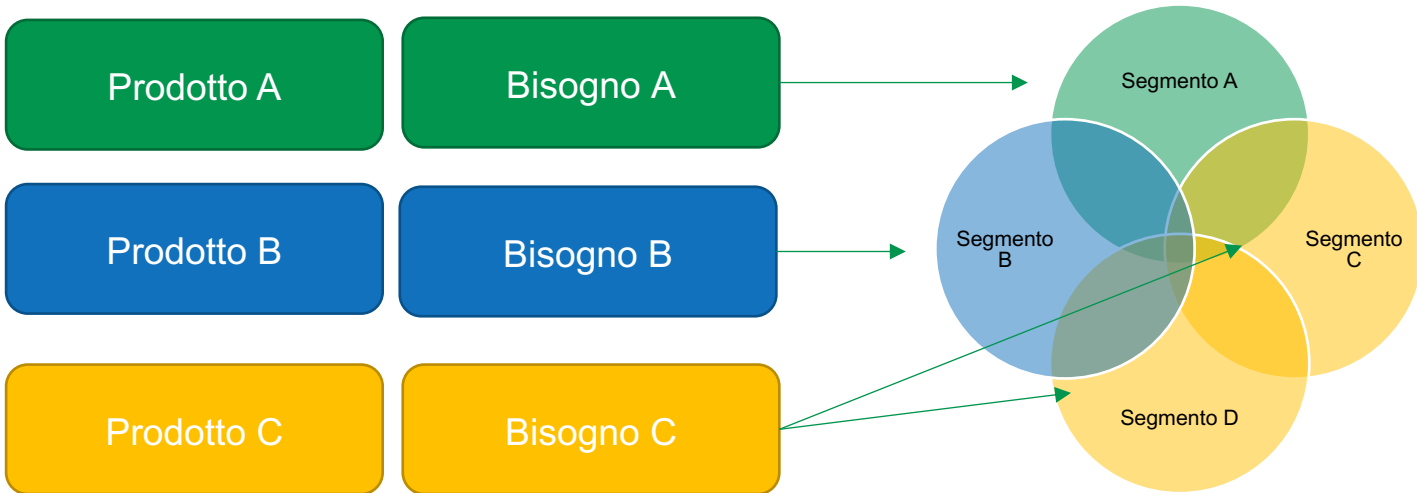
Segmentazione B2B

Approccio e processo sono gli stessi. Criteri di segmentazione nei mercati dei beni industriali (B2B):



From Needs to Map

Identificare i bisogni del cliente e individuare i gruppi corrispondenti



Esempio

Individuazione dei bisogni e creazione della market needs map per il lancio di un innovativo integratore minerale progettato per chi deve bere molto. Mercato Italia.

Prodotto

Mercato = Italia, B2C

Categoria = Integratore minerale

Formula = polvere

Packaging = bustine monodose

Uso = si scioglie in acqua (1 bustina ½ lt)

Funzione 1 = alcalinizzante

Funzione 2 = modifica il sapore dell'acqua

Bisogno

Per mappare i segmenti corretti mi faccio due domande domando:

Chi ha bisogno di bere molta acqua?

Quando si ha bisogno di bere molta acqua?

Esempio

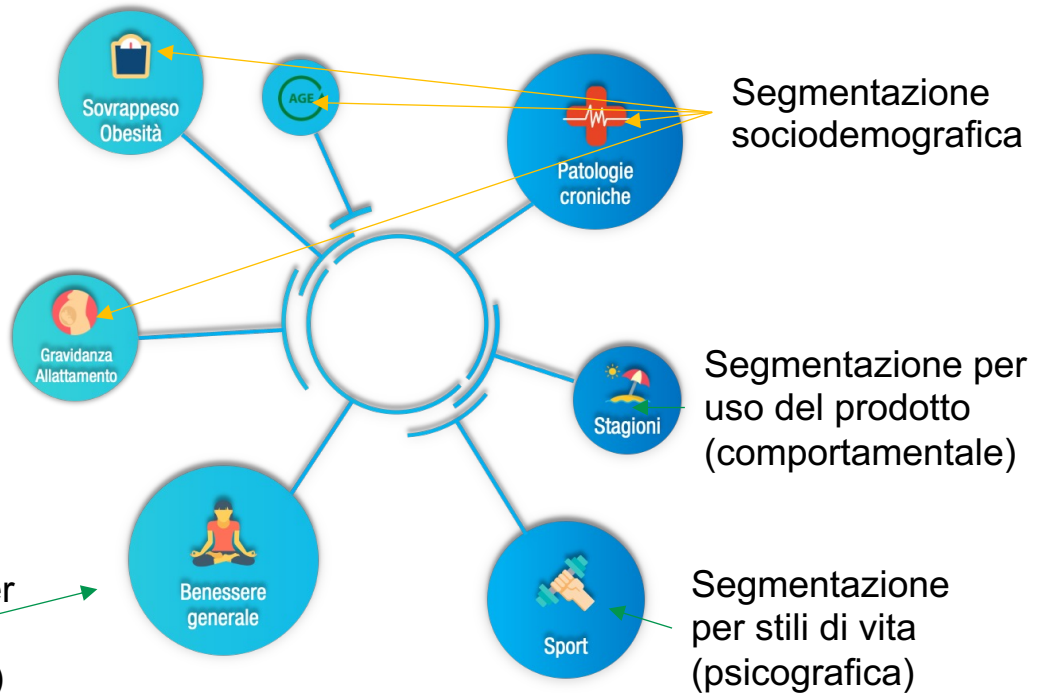
Individuazione dei segmenti nel settore degli integratori salini

Incroccio di due aspetti:

1. Chi ha bisogno di bere molta acqua?
2. Quando si ha bisogno di bere molta acqua?



Dalla mappa ai segmenti



Analisi dei segmenti

Come si analizzano i segmenti

Dati e tecniche

I segmenti sono composti da persone, quindi troveremo:

Persone (n.)

E useremo le tecniche di analisi delle variazioni e delle tendenze:

YoY

CAGR

Trend/Serie storiche

Forecast

Processo

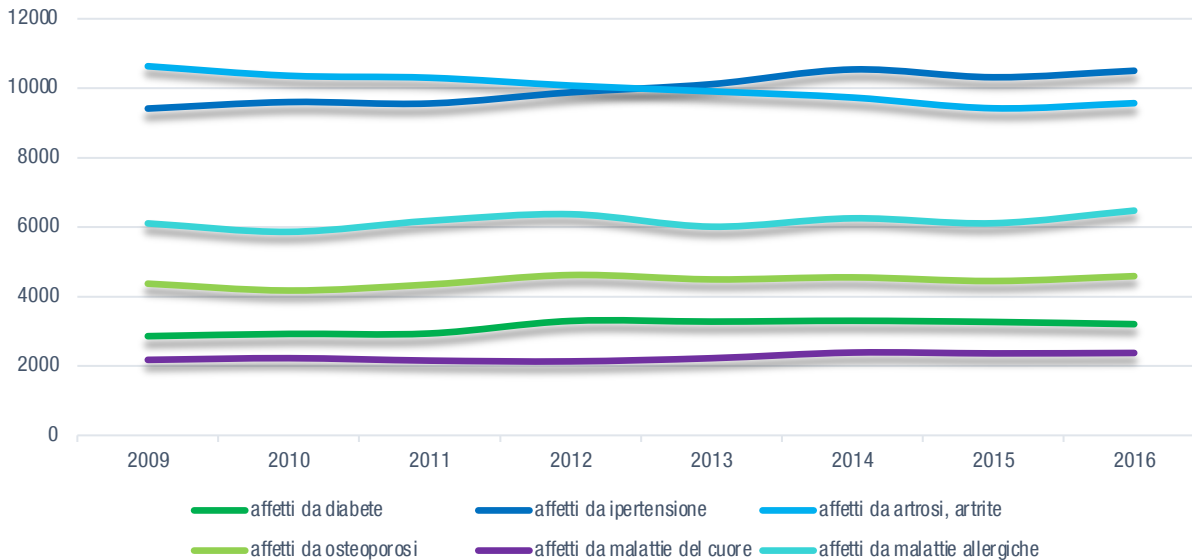
1. I segmenti si analizzano **uno alla volta**
 2. Si cercano i dati per ciascun segmento (serie storiche)
 3. Si quantificano (numero di persone) per l'ultimo anno disponibile
 4. Si calcolano le variazioni YoY e i CAGR
 5. Si analizzano le serie storiche, mitigando le stagionalità per rilevare i trend
 6. Si analizzano le previsioni di crescita
- Quando è possibile*** si sommano i segmenti (valori / volumi) per ottenere il SAM (quando questo è formato da più segmenti)

Esempio

Serie storica o Trend

Evoluzione dell'incidenza delle patologie croniche

Migliaia di persone

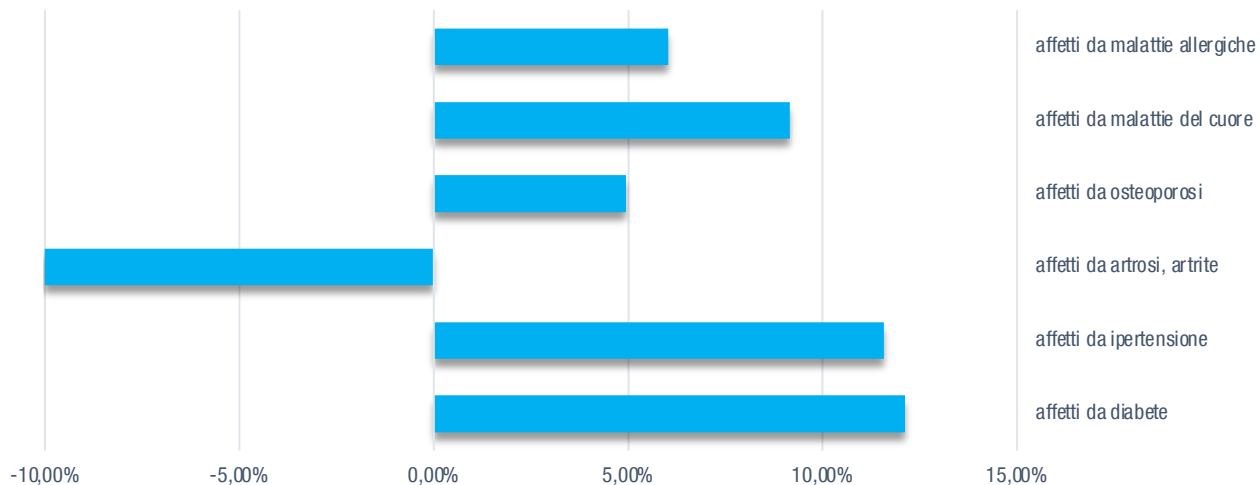


Esempio

Variazioni

Variazione incidenza patologie croniche

Tra il 2009 e il 2016

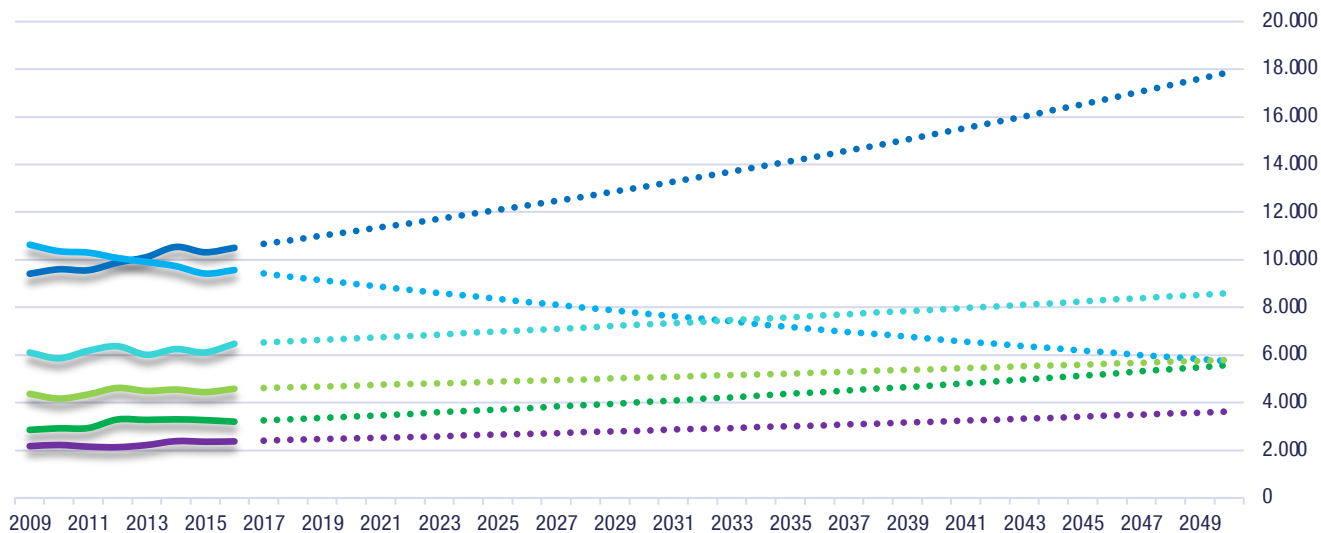


Esempio

Forecast

Tendenze al 2050

Estrapolazione dei trend storici (su CAGR a 8 anni) – Valori in migliaia



Fase 2

Domanda

Indagare in profondità gli stili e le modalità di consumo

Analisi della domanda

Definizione e obiettivi

Indaga come e perché le persone acquistano un determinato prodotto o una tipologia di prodotti.

È quindi lo studio e l'analisi (a) dei comportamenti espressi, (b) dei processi decisionali e (c) delle motivazioni dei consumatori.

È basata di solito su due tecniche:

- attraverso la raccolta ed analisi dei percorsi e processi d'acquisto (buyer path, buyer process). Oggi i big data ed il digitale offrono numerosi strumenti (ie CTR, conversion rate, bounce rate, etc). In particolare per (a) e (b)
- Indagini di mercato: focus group, osservazioni, colloqui individuali, survey, interviste, questionari distribuiti attraverso differenti canali.

Tecniche di indagine

Raccolta di dati primari

Interviste individuali o di gruppo	Focus group	Concept Use Test	Product Test	Area Test	Simulated Test of Market
<ul style="list-style-type: none">• Interviste rivolte a campioni selezionati e basate su domande mirate a raccogliere specifiche informazioni, relativamente al consumatore (composizione del nucleo familiare, bisogni, stili di consumo, benefici ricercati), relative al prodotto (raccolta di esperienze d'uso: concept test etc.). NB è bene evitare di chiedere al potenziale consumatore intenzioni d'acquisto future o disponibilità a pagare.	<ul style="list-style-type: none">• Discussione guidata da un moderatore di un gruppo di esperti o rappresentativo del campione su specifiche tematiche inerenti il prodotto/servizio.	<ul style="list-style-type: none">• Nel concept test il prodotto ancora non esiste, o non è fruibile: è perciò mostrato il concetto di prodotto presentato in genere in forma grafica con breve descrizione su un formato a tabella che prende il nome di board.	<ul style="list-style-type: none">• Valutazioni dell'apprezzamento o di un prodotto, espresso in termini quantitativi da un campione rappresentativo di potenziali consumatori. Nel product test il prodotto è effettivamente presente e talvolta è possibile effettuare una prova.	<ul style="list-style-type: none">• Sempre con l'obiettivo di stimare il potenziale di mercato, il prodotto o servizio può essere lanciato unicamente in una parte del mercato con l'obiettivo di estrapolarne poi i risultati sull'intero mercato (in termini di vendite, stagionalità, effetto sui concorrenti e sugli altri propri prodotti in portafoglio, ecc...) I concorrenti possono influenzare volontariamente il test per falsarne il risultato.	<ul style="list-style-type: none">• Le simulazioni di mercato sono realizzate in ambienti artificiali che ricreano un punto vendita tipo in cui si potrà, quando immesso, trovare il prodotto. Servono per testare il mercato in modo riservato o in ambienti tipo non ancora esistenti (ie flagship store di prossima realizzazione).

Esempio

Uso di dati secondari

TRA QUANTO TEMPO PENSI DI SOSTITUIRE L'ULTIMO MATERASSO CHE HAI ACQUISTATO?

2898 interviste in 8 paesi (Germania, Francia, Italia, Spagna, Belgio, Austria, Portogallo), 2011.



È possibile con questo dato di domanda stimare quantitativamente il mercato dei prossimi anni?

Esempio

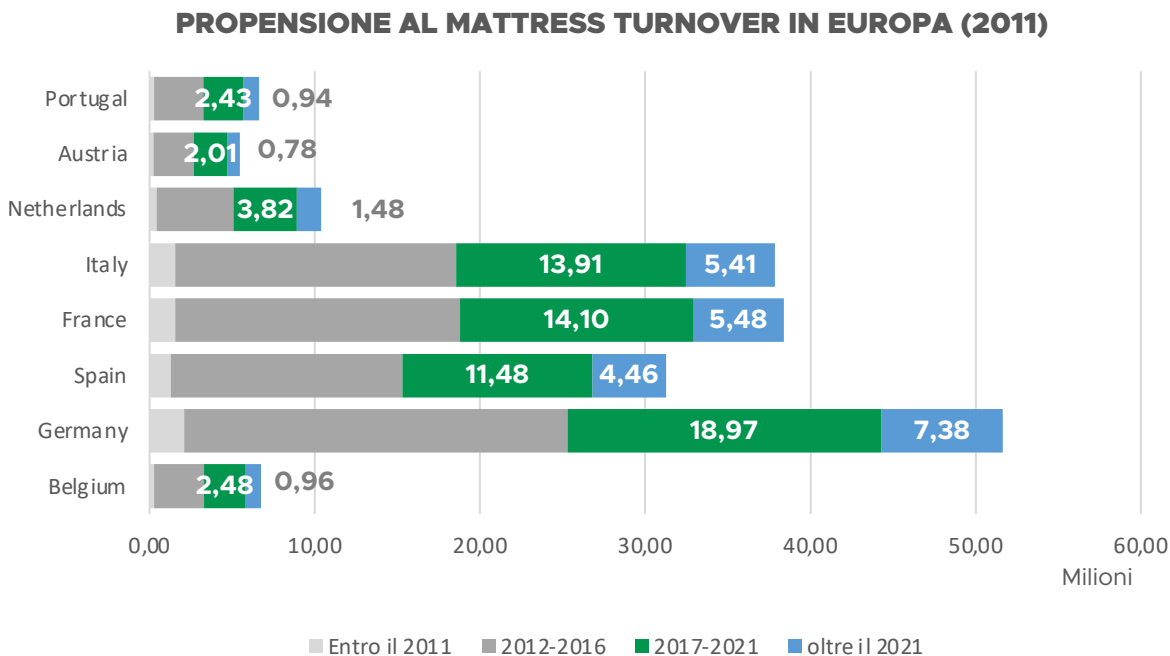
Popolazione 2011 degli 8 paesi europei

TRA QUANTO TEMPO PENSI DI SOSTITUIRE L'ULTIMO MATERASSO CHE HAI ACQUISTATO?



Esempio

Quante persone cambieranno il materasso nei prossimi 5 anni?

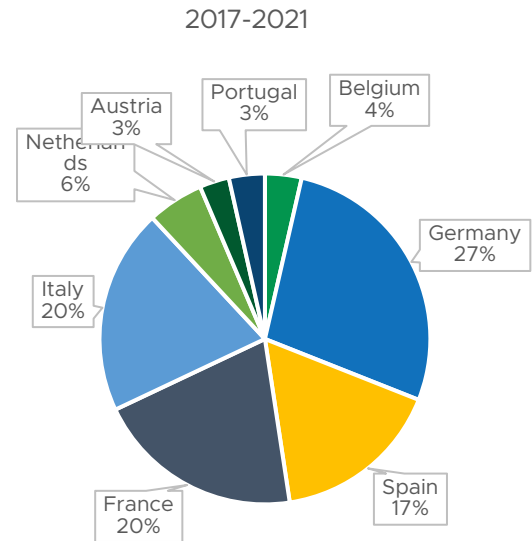


Valori in milioni di persone

Esempio

Continua

Applicando le preferenze dichiarate dal campione totale della survey (2898 interviste; 8 paesi; 2011) per stimare la propensione al mattress turnover per il 2017-2021 osserviamo come l'analisi evidenzi la maggiore potenziale consistenza in particolare di 3 paesi: la Germania (27%), l'Italia (20%) e la Francia (20%). Da soli questi tre paesi potrebbero rappresentare un mercato di circa 47 milioni di persone intenzionate ad acquistare un materasso nuovo.



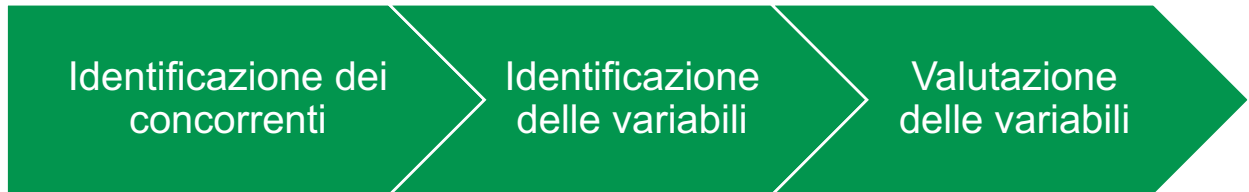
3

Concorrenza

Identificare e studiare i diversi tipi di concorrenti

Processo di analisi concorrenti

Si compete sempre con un prodotto/servizio



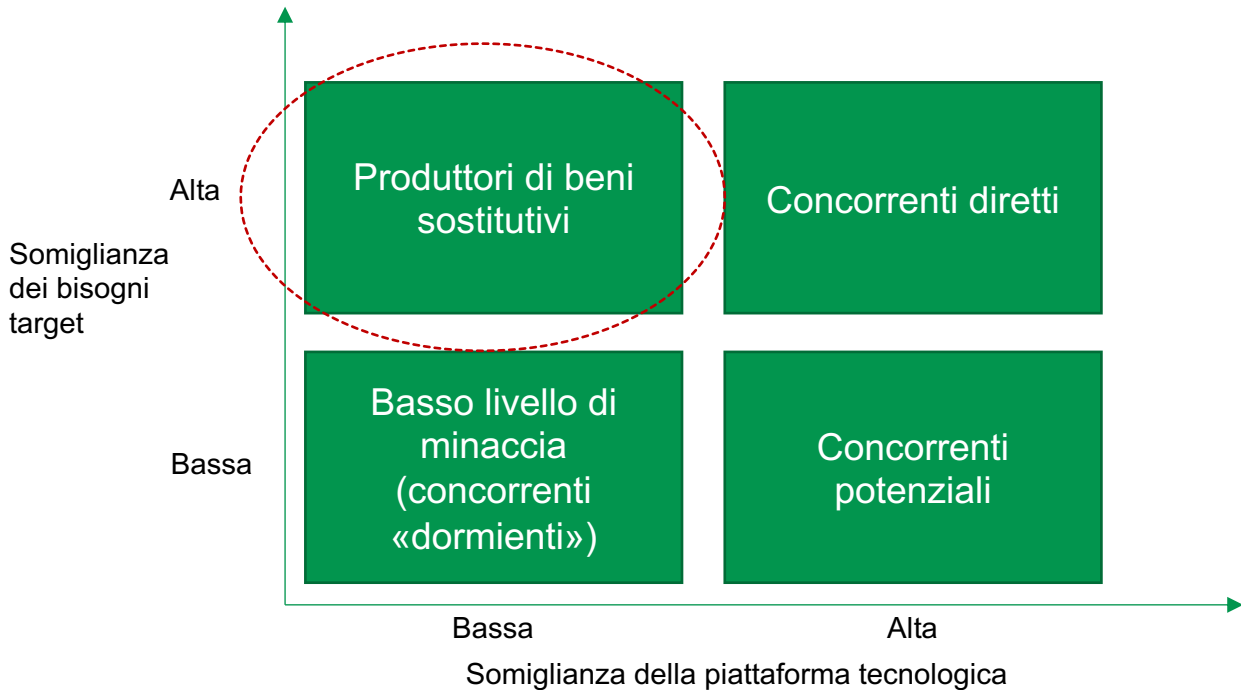
Usare la matrice d'identificazione dei concorrenti.

Vedere le variabili del modello di Porter

Attribuzione di un punteggio (i.e. 1-10) per ciascuna variabile.

Identificare i concorrenti

La matrice d'identificazione dei concorrenti

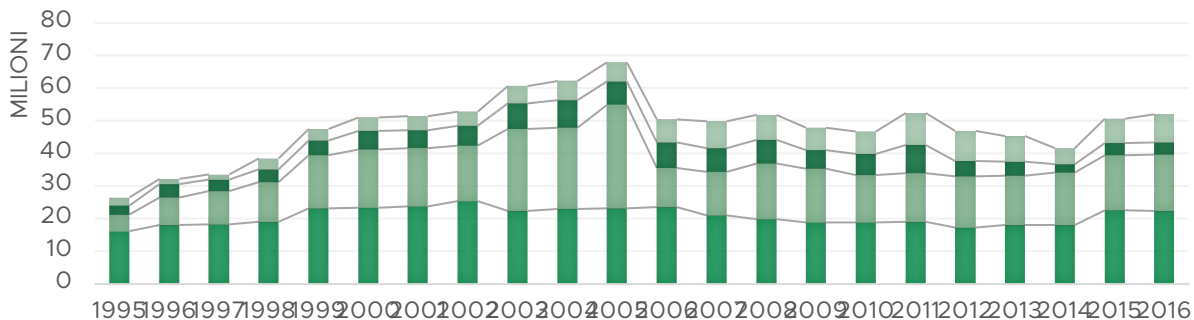


Alcuni dati comunemente usati per le analisi

- Indicatori macroeconomici
 - Ricavi
 - Volumi di produzione
 - Andamento del mercato delle materie prime
 - Composizione dell'export
- Struttura dei costi
- Quote di mercato dei leader azienda
- Basi del vantaggio competitivo
- Percezione del brand da parte del consumatore
- Struttura organizzativa
- Struttura del management
- Marketing mix:
 - Prodotto: analisi comparativa degli elementi di prodotto
 - Prezzo: prezzi medi di vendita, ribassi medi, margini medi
 - Distribuzione: struttura e costi
 - Promozione: strategie e canali di comunicazione
 - Strategie digitali
- Tecniche di acquisizione della clientela e di retention
- Fornitori e strategie di approvvigionamento

Esempio

PRODUZIONE IN EUROPA (QUANTITA')



■ Mattresses (excluding with spring interiors, of cellular rubber or plastics)

■ Mattresses of cellular rubber (including with a metal frame) (excluding water-mattresses, pneumatic mattresses)

■ Mattresses of cellular plastics (including with a metal frame) (excluding water-mattresses, pneumatic mattresses)

■ Mattresses with spring interiors (excluding of cellular rubber or plastics)

Esempio

Dati macro

Dimensioni del settore X in Piemonte

Provincia	Fatturato	Dipendenti
Alessandria	96,279,299 €	346
Asti	8,544,998 €	68
Biella	742,125 €	0
Cuneo	2,022,358,651 €	5475
Novara	46,599,708 €	172
Torino	122,592,898 €	764
Verbano-Cusio-Ossola	54,376 €	2
Totale complessivo	2,297,172,055 €	6827

Distribuzione geografica

Provincia	Numero	Percentuale
Torino	34	44.74%
Cuneo	23	30.26%
Alessandria	12	15.79%
Asti	3	3.95%
Novara	2	2.63%
Verbano-Cusio-Ossola	1	1.32%
Biella	1	1.32%
Totale complessivo	76	100.00%

Esempio

L'analisi dell'impresa mediana

	Fatturato	Dipendenti	Flusso di cassa di gestione	Risultato operativo	Ebitda	Utili	Materie prime e consumo	Servizi
Minimo	- €	-	-11,296,719 €	-12,489,087 €	-9,986,415 €	-13,799,391 €	0	0
1^ quartile	52,188 €	-	- 9,092 €	-19,671 €	-6,392 €	-36,726 €	16,977 €	31,493 €
Mediana	1,626,550 €	12	29,786 €	7,542 €	56,850 €	757 €	599,894 €	364,891 €
3^ quartile	5,555,202 €	27	393,957 €	170,344 €	475,904 €	151,190 €	2,363,617 €	1,689,035 €
Massimo	1,195,232,000 €	4,354	203,998,000 €	281,711,000 €	285,489,000 €	200,220,000 €	793,968,000 €	349,487,000 €

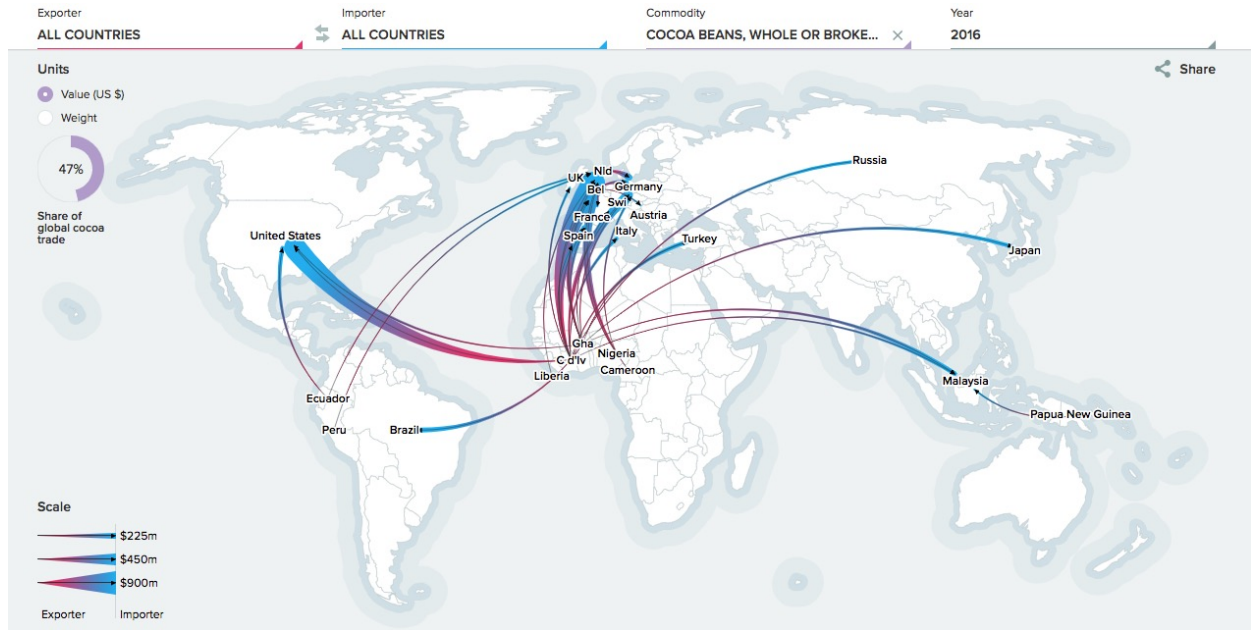
Esempio

Evoluzione dei prezzi materie prime



Esempio

Flussi del mercato delle materie prime



Esempio

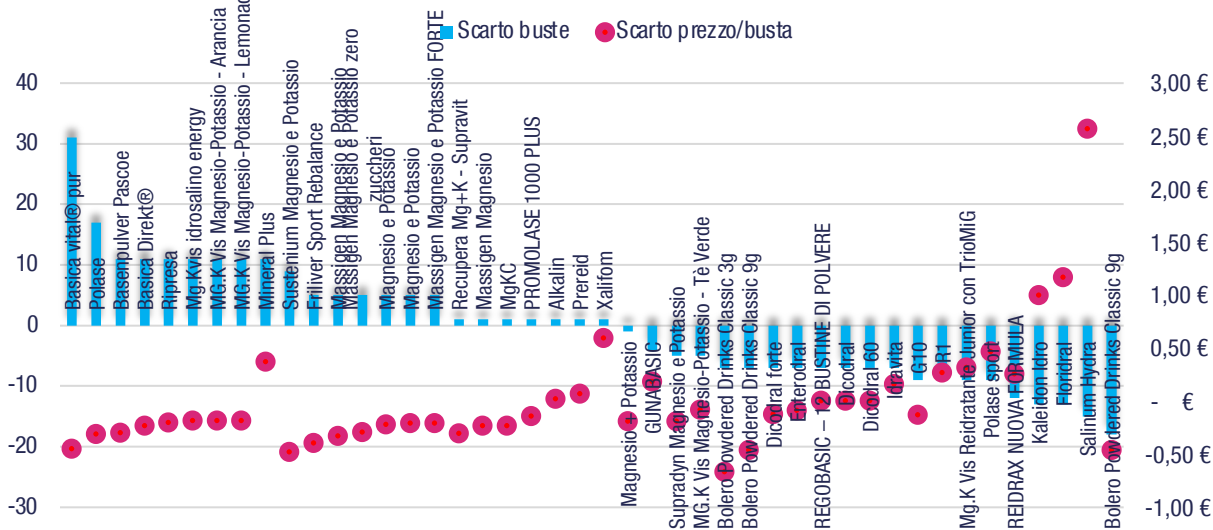
DB DI ANALISI DEI PRODOTTI CONCORRENTI

Nome commerciale	Produttrice	Ingredienti	Prezzo	Posizionamento	Formulazione		Packaging 1^	Packaging 2^	Qtà	P/Qtà	Packaging 1^/2^A
Supradyn Magnesio e Potassio G10	Supradyn	sali + vitamine	9,00 €	benessere	polvere	buste	scatola		14	0,64	€secondario
R1	Enervit	sali + vitamine + altro	7,00 €	sport	polvere	buste	scatola		10	0,70	€secondario
Massigen Magnesio e Potassio FORTE	Enervit	sali + vitamine + altro	11,00 €	sport	polvere	buste	scatola		10	1,10	€secondario
Massigen Magnesio e Potassio	Marco Viti	sali	15,00 €	sudorazione	polvere	buste	scatola		24	0,63	€secondario
Massigen Magnesio	Marco Viti	sali	12,00 €	sudorazione	polvere	buste	scatola		24	0,50	€secondario
Massigen Magnesio e Potassio zero zuccheri	Marco Viti	sali	12,00 €	sudorazione	polvere	buste	scatola		20	0,60	€secondario
REGOBASIC – 12 BUSTINE DI POLVERE	Marco Viti	sali	13,00 €	sudorazione	polvere	buste	scatola		24	0,54	€secondario
MgKc	Pegaso	sali	10,00 €	pH	polvere	buste	scatola		12	0,83	€secondario
Alkalin	ErbalVita	sali	12,00 €	benessere	polvere	buste	scatola		20	0,60	€secondario
Recupera Mg-K - Supravit	Syform	sali	17,00 €	sport	polvere	buste	scatola		20	0,85	€secondario
Magnesio + Potassio	Cabassi & Giurati	sali	10,50 €	sport	polvere	buste	scatola		20	0,53	€secondario
Xalifom	Alta Natura	sali	11,50 €	benessere	polvere	buste	scatola		18	0,64	€secondario
PROMOLASE 1000 PLUS	PromoPharma	sali + vitamine	28,50 €	benessere	polvere	buste	scatola		20	1,43	€secondario
Sustenium Magnesio e Potassio	PromoPharma	sali	13,80 €	benessere	polvere	buste	scatola		20	0,69	€secondario
Polase	Menarini	sali	9,90 €	benessere	polvere	buste	scatola		28	0,35	€secondario
Polase sport	Pfizer	sali	18,75 €	benessere	polvere	buste	scatola		36	0,52	€secondario
Idravita	Pfizer	sali + vitamine + altro	12,99 €	sport	polvere	buste	scatola		10	1,30	€secondario
Dicodral	Humana	sali	11,90 €	pediatrico reidratazione orale diarrea-vomito	polvere	buste	scatola		12	0,99	€secondario
Dicodral forte	Dicofarm	sali	10,00 €	pediatrico reidratazione orale diarrea-vomito	polvere	buste	scatola		12	0,83	€secondario
Dicodral 60	Dicofarm	sali	8,50 €	pediatrico reidratazione orale diarrea-vomito	polvere	buste	scatola		12	0,71	€secondario
Mineral Plus	Dicofarm	sali	10,00 €	pediatrico reidratazione orale diarrea-vomito	polvere	buste	scatola		12	0,83	€secondario
Magnesio e Potassio	ProAction	sali	36,00 €	sport	polvere	buste	scatola		30	1,20	€secondario
Ripresa	Swisse	sali	14,90 €	benessere	polvere	buste	scatola		24	0,62	€secondario
Friliver Sport Rebalance	Chemist's Research	sali + vitamine	18,90 €	benessere	polvere	buste	scatola		30	0,63	€secondario
Bolero Powdered Drinks Classic 9g	Bracco	sali + vitamine	10,50 €	benessere	polvere	buste	scatola		24	0,44	€secondario
Bolero Powdered Drinks Classic 9g	Bolero	sali	0,37 €	dieta	polvere	buste	buste		1	0,37	€primario
Bolero Powdered Drinks Classic 9g	Bolero	sali	4,44 €	dieta	polvere	buste	scatola		12	0,37	€secondario
Preteid	Bolero	sali	2,00 €	dieta	polvere	buste	scatola		12	0,17	€secondario
Mg.K Vis Reidratante Junior con TrioMg	Mitte Italia (Humana)	sali + prebiotici	18,00 €	reidratazione orale diarrea-vomito	polvere	buste	scatola		20	0,90	€secondario
Salinum Hydrta	Pool Pharma	sali	11,50 €	pediatrico	polvere	buste	scatola		10	1,15	€secondario
Kaleidon Idro	A.Menarini	sali + vitamine	13,60 €	reidratazione orale diarrea-vomito	polvere	buste	scatola		4	3,40	€secondario
Enterodral	A.Menarini	sali + prebiotici	11,00 €	reidratazione orale diarrea-vomito	polvere	buste	scatola		6	1,83	€secondario
Floraldr	Sanofi-Aventis	sali + vitamine + altro	8,90 €	reidratazione orale diarrea-vomito	polvere	buste	scatola		12	0,74	€secondario
REIDRAX NUOVA FORMULA	AGPHARMA	sali + prebiotici	12,00 €	reidratazione orale diarrea-vomito	polvere	buste	scatola		6	2,00	€secondario
Magnesio e Potassio	Bonomelli	sali	7,60 €	pediatrico reidratazione orale diarrea-vomito	polvere	buste	scatola		7	1,09	€secondario
Mg.Kvis idrosalino energy	Pensa	sali	14,70 €	benessere	polvere	buste	scatola		24	0,61	€secondario
MG.K Vis Magnesio-Potassio - Tè Verde	Pool Pharma	sali	19,50 €	sport	polvere	buste	scatola		30	0,65	€secondario
MG.K Vis Magnesio-Potassio - Arancia	Pool Pharma	sali	10,50 €	benessere	polvere	buste	scatola		14	0,75	€secondario
MG.K Vis Magnesio-Potassio - Lemonade	Pool Pharma	sali	19,50 €	benessere	polvere	buste	scatola		30	0,65	€secondario
GUNABASIC	Pool Pharma	sali	19,50 €	benessere	polvere	buste	scatola		30	0,65	€secondario
Basenpulver Pascoe	Guna	sali + altro	15,20 €	alcalinizzante	polvere	buste	scatola		15	1,01	€secondario
Basica vital® pur	Named	sali	15,90 €	alcalinizzante	polvere	buste	scatola		30	0,53	€secondario
Basica Direkt®	Protina Pharm	sali	19,00 €	alcalinizzante	polvere	buste	scatola		50	0,38	€secondario
	Protina Pharm	sali	18,00 €	alcalinizzante	polvere	buste	scatola		30	0,60	€secondario

Esempio

Quantità di buste per scatole e prezzo rispetto ai valori medi

$\bar{o}=19$ numero medio buste per scatola e $\bar{p}=0,83\text{€}$ prezzo medio per busta

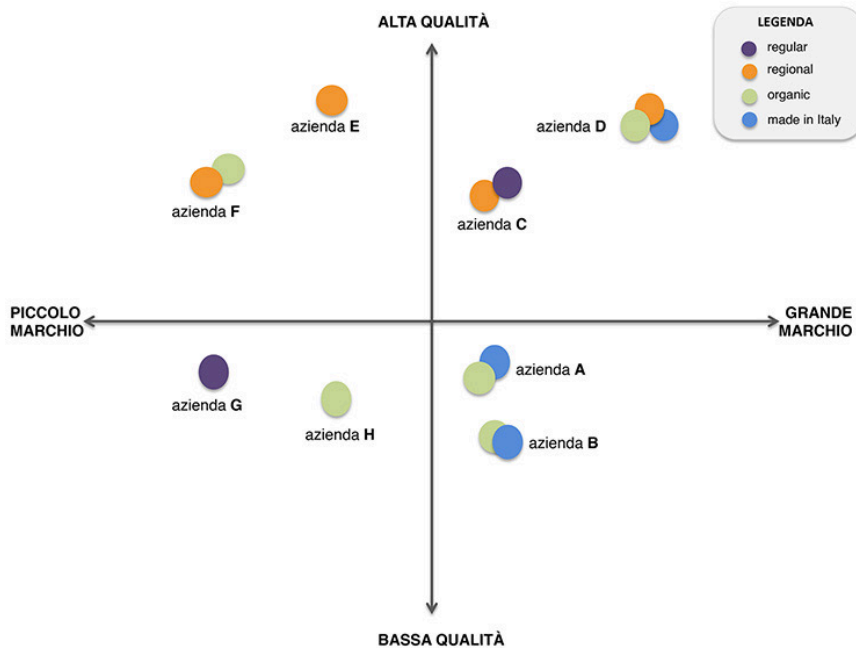


Mappe della concorrenza

Mappa a due dimensioni (prezzo/luogo delle transazioni)



Mappe della concorrenza



4

Filiera

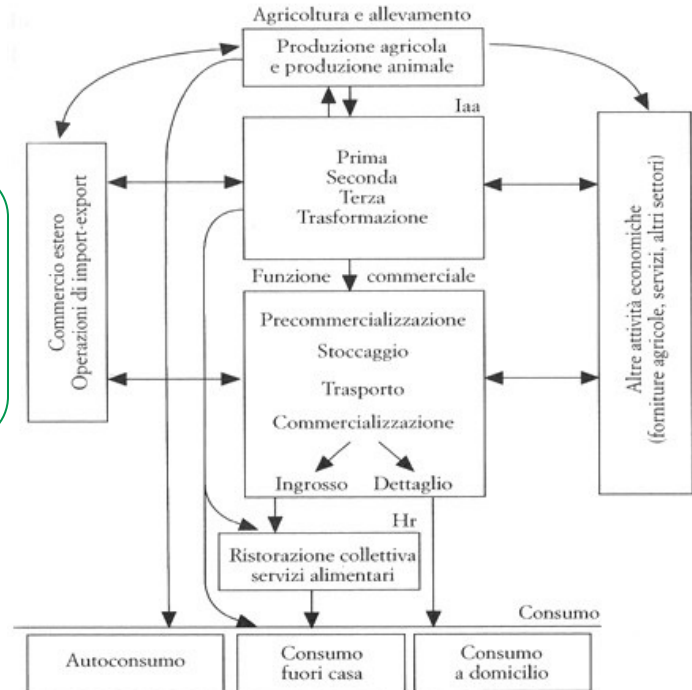
*Esistono aziende che producono un prodotto/servizio simile nel mondo?
Se no perché? Ne esiste uno sostituto?*

Filiera

Il termine è stato coniato dall'agronomo francese Louis Malassis

Filiera

*Insieme degli **agenti** che direttamente o indirettamente operano lungo tutto l'itinerario economico di un prodotto dallo stadio iniziale della produzione a quello finale dell'utilizzazione.*



Fonte: Malassis, Ghersi 1995

Filiera

Principali fattori della filiera da studiare

Attori

- Tipologie
- Settori produttivi
- Dimensioni
- Bilanci
- Strategie

Relazioni

- Tipologie
- Soggetti coinvolti
- Leve/poteri lungo la filiera

Industrializzazione

- Flussi produttivi
- Punti di snodo/interconnessione dei processi produttivi

Contratti

- Struttura
- Usi di settore
- Vincoli

Utile e Margini

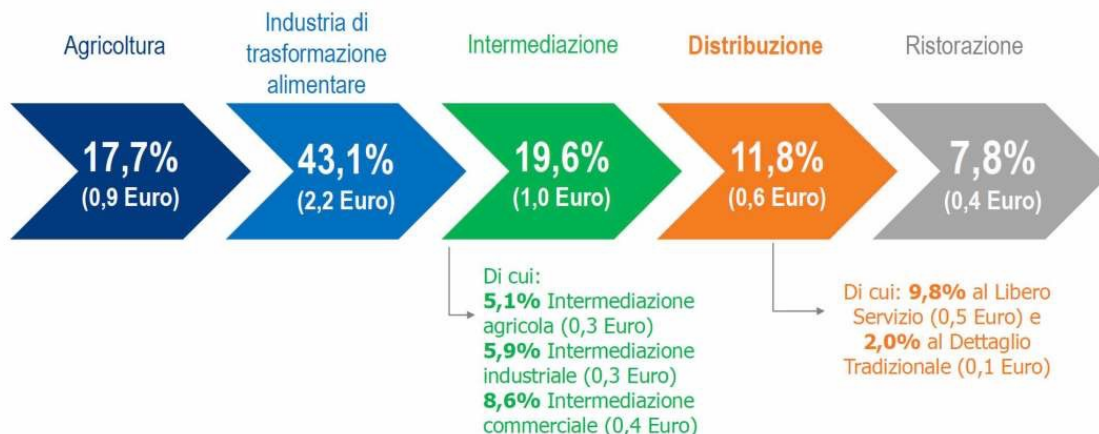
- % lungo la filiera

Filiera

Esempio di ripartizione dell'utile nella filiera agroalimentare estesa

Su 5,1 Euro

La ripartizione dell'utile tra i cinque attori della filiera agroalimentare estesa

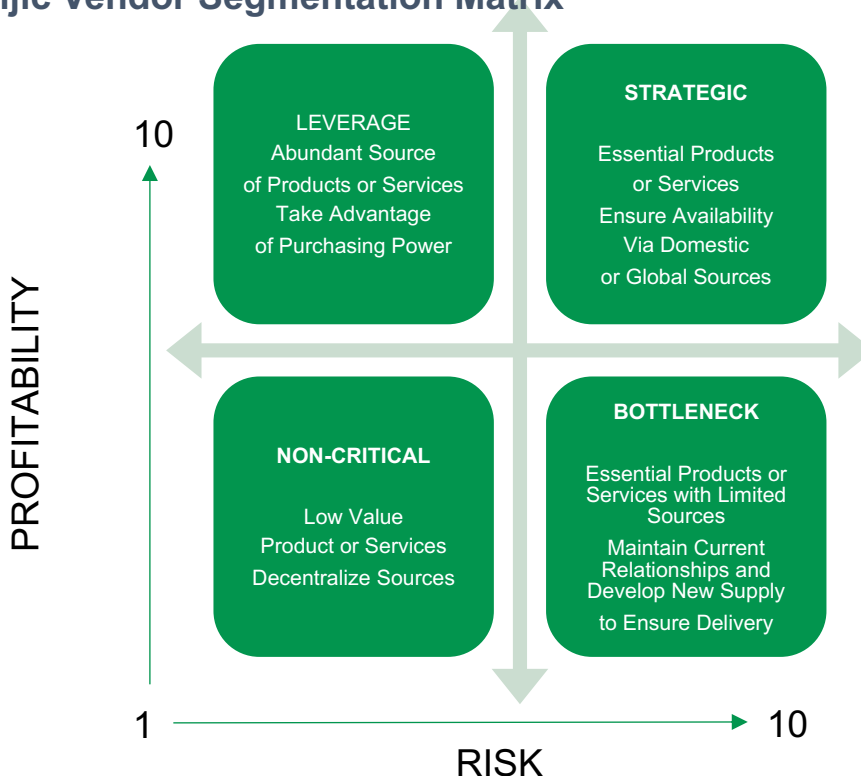


Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat e AIDA – Bureau van Dijk, 2019

21

La segmentazione dei fornitori

Kraljic Vendor Segmentation Matrix



4

Benchmark

Nel mondo ci sono aziende che spiccano per performance? Come e con quale vantaggio competitivo?

4. Benchmark

L'analisi di benchmark è realizzata su poche aziende (2-4), selezionate per specifiche caratteristiche, all'interno del settore di riferimento.

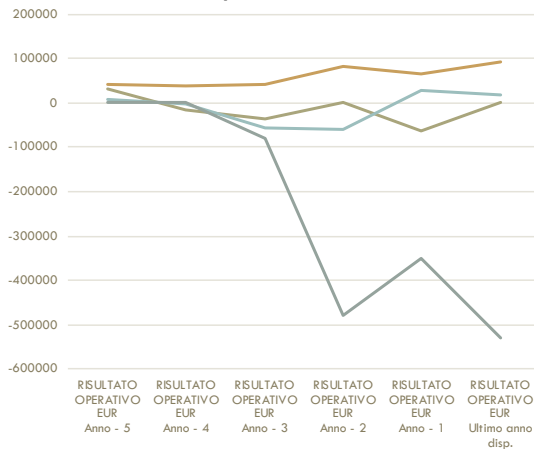
I criteri di selezione delle aziende sono legati alla necessità informativa aziendale e per il vantaggio competitivo che ci offre la migliore conoscenza e comprensione di specifiche realtà.

1. Cosa possiamo imparare a fare meglio osservando in dettaglio le imprese A, B, C e D?
2. Quali errori possiamo evitare?
3. Come possiamo velocizzare il raggiungimento del punto di pareggio analizzando imprese già operative?
4. Quali sono i vantaggi competitivi di aziende che hanno volumi di fatturato analoghi a quelli ricercati da noi?
5. Che canali di distribuzione stanno usando e come?

Esempio

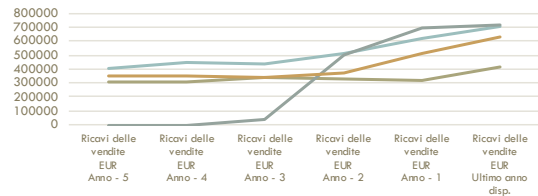
Analisi di 4 imprese benchmark selezionate per volume di fatturato

Risultato Operativo

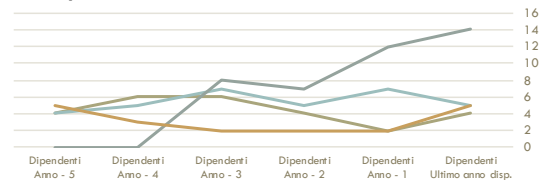


Fonte: nostre elaborazioni su dati pubblici di bilancio

Fatturato



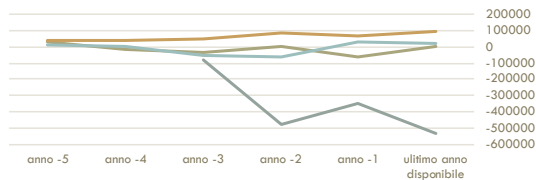
Dipendenti



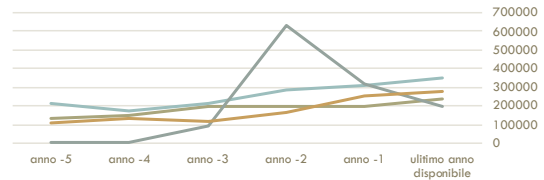
Esempio

Confronto delle performance di 4 variabili per 4 aziende benchmark

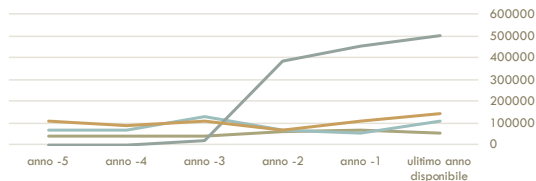
Saldo valore-costi della produzione



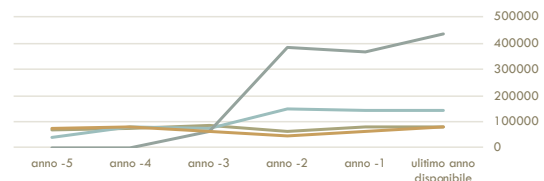
Materie prime e di consumo



Servizi



Personale



Fonte: nostre elaborazioni su dati pubblici di bilancio

Testo di riferimento facoltativo

Jean-Jacques Lambin

Market-Driven Management. Marketing Strategico e Operativo

McGraw Hill

Una qualunque edizione

Per approfondire

Bibliografia ulteriore

- Brian D. Smith, Paul Raspin, *Creating Market Insight: How Firms Create Value from Market Understanding*, John Wiley & Sons Ltd. 2008
- Dominique M. Hanssens, Leonard J. Parsons, Randall L. Schultz, *Market Response Models. Econometric and Time Series Analysis. Second ed.*, Kluwer Academic Publishers, 2001
- Robin J. Birn, *The International Handbook of Market Research Techniques*, Market Research Society ed., 2002
- Eric Ries, *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*, Crown Business, 2011.
- Porter, Michael E., *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, The Free Press, 1985.

INCUBATORE D'IMPRESE DELL' UNIVERSITA' DI TORINO

www.2i3t.it
innovazione@2i3t.it

