

# **ECONOMIA E GESTIONE DELLE IMPRESE**

## **Capitolo 6:**

### **Le strategie competitive e i modelli di analisi di mercato**

Roberto Micera  
roberto.micera@unibas.it

# Il rapporto tra strategia compressiva e strategia competitiva

## Vantaggio competitivo

Capacità dell'impresa di competere con **successo** nel o nei mercati in cui si decide di entrare

La sua ricerca è alla base delle **scelte imprenditoriali** che definiscono la strategia complessiva

Deriva dalla **risorse** che l'impresa possiede o che ritiene possibile acquisire

### 2 Implicazioni

1. Formulazione delle **strategie corporate in funzione delle strategie competitive**
2. Il peso dei **fattori interni** (risorse) rispetto a quelli esterni (condizioni del macroambiente)

**Come studiare la struttura del mercato?**

**Quanto pesano le risorse in termini di competitività?**

- **Modello delle 5 forze di Porter**
- **Modello di Abell**
- **Catena del Valore**
- **Analisi SWOT**
- **VRIO Analysis di Barney**

# I paradigmi teorici per la definizione della strategia competitiva



S - C - P

## **PARADIGMA STRUTTURALISTA**

(STRUTTURA – CONDOTTA – PERFORMANCE)

C - S - P

## **PARADIGMA COMPORTAMENTALISTA**

(CONDOTTA - STRUTTURA – PERFORMANCE)

R - C - P

## **PARADIGMA FONDATA SULLE RISORSE**

(RISORSE – CONDOTTA – PERFORMANCE)

K - C - P

## **PARADIGMA FONDATA SULLA CONOSCENZA**

(CONOSCENZA – CAPACITA' – PERFORMANCE)

## L'analisi di settore secondo lo schema della «concorrenza allargata»

La scelta di un **mercato** (inteso come mercato servito) è guidata non solo dalla relativa **attrattività**, cioè dalle tendenze espansive della domanda e dai margini lucrabili, ma anche dalla **posizione competitiva** che l'azienda potrà assumere, cioè dalle situazioni di vantaggio che sarà in grado di acquisire rispetto alla concorrenza e che le assicureranno la conquista di una soddisfacente **quota di mercato**.

# L'analisi di settore secondo lo schema della «concorrenza allargata»

## Potere dal lato dell'offerta

*I fattori che determinano il potere dei fornitori rispetto a quello dei produttori sono uguali a quelli che determinano il potere dei produttori rispetto a quello degli acquirenti*

### Minaccia di nuove entrate

- Economie di scala
- Vantaggi di costo assoluto
- Fabbisogno di capitale
- Differenziazione del prodotto
- Canali di accesso alla distribuzione
- Barriere governative e legali
- Rappresaglia tra i produttori consolidati

### Concorrenza a livello di settore

- Concentrazione
- Differenziazione del prodotto
- Capacità in eccesso
- Rapporto costi fissi, variabili
- Aumento della domanda
- Fluttuazioni cicliche della domanda
- Barriere all'entrata

### Minaccia di surrogati

- ✓ Propensione degli acquirenti nei confronti dei prodotti sostitutivi
- ✓ Caratteristiche andamento dei prezzi dei prodotti sostitutivi

## Potere dal lato della domanda

### *Sensibilità al prezzo:*

- Costo degli acquisti rispetto ai costi totali
- Redditività degli acquirenti
- Importanza del prodotto rispetto alla qualità del prodotto dell'acquirente

### *Potere contrattuale:*

- Dimensioni e concentrazione acquirenti rispetto ai fornitori
- Costi di spostamento per gli acquirenti
- Informazioni degli acquirenti
- Capacità degli acquirenti di integrazione a monte

# Le barriere alla concorrenza: all'entrata

## Barriere all'entrata

Legate alla libertà di ingresso di nuovi produttori o, meglio alla **consistenza** che esse possono assumere da mercato a mercato



### **Esterne**

Impediscono l'ingresso di nuovi competitors

### **Interne**

Tutelano la posizione di ciascun produttore nei confronti di azioni espansive degli altri produttori già presenti nel mercato

- a. Economie ottenibili nelle funzioni di gestione**
- b. Disponibilità di brevetti o *know-how***
- c. Scarsa disponibilità di fattori produttivi essenziali**
- d. Differenziazione dei prodotti**

# Le barriere alla concorrenza: economie

<u>TIPO DI ECONOMIA</u>	<u>EFFETTI POSITIVI</u>
<b>ECONOMIE DI SCALA</b> -REALI (di impianto) -PECUNIARIE (di impresa)	Riduzione costo di trasformazione Riduzione costi delle transazioni
<b>ECONOMIE DI ESPANSIONE</b>	Riduzione incidenza costi di sviluppo
<b>ECONOMIE DI APPRENDIMENTO</b>	Maggiore efficienza operative
<b>ECONOMIE DI SCOPO E DI AMPIEZZA</b>	Ottimizzazione costi di produzione congiunti
<b>ECONOMIE RELAZIONALI O DI RETE</b>	Vantaggi contrattuali con gli stakeholder
<b>ECONOMIE DI REPLICAZIONE</b>	Vantaggi nello sviluppo dimensionale
<b>ECONOMIE DI AGGLOMERAZIONE</b>	Economie esterne e di contesto (distretti)

# Le barriere alla concorrenza: all'uscita

## Barriere all'uscita

Vincolano le imprese a **permanere** nel mercato. Irrigidiscono e spesso turbano i comportamenti concorrenziali



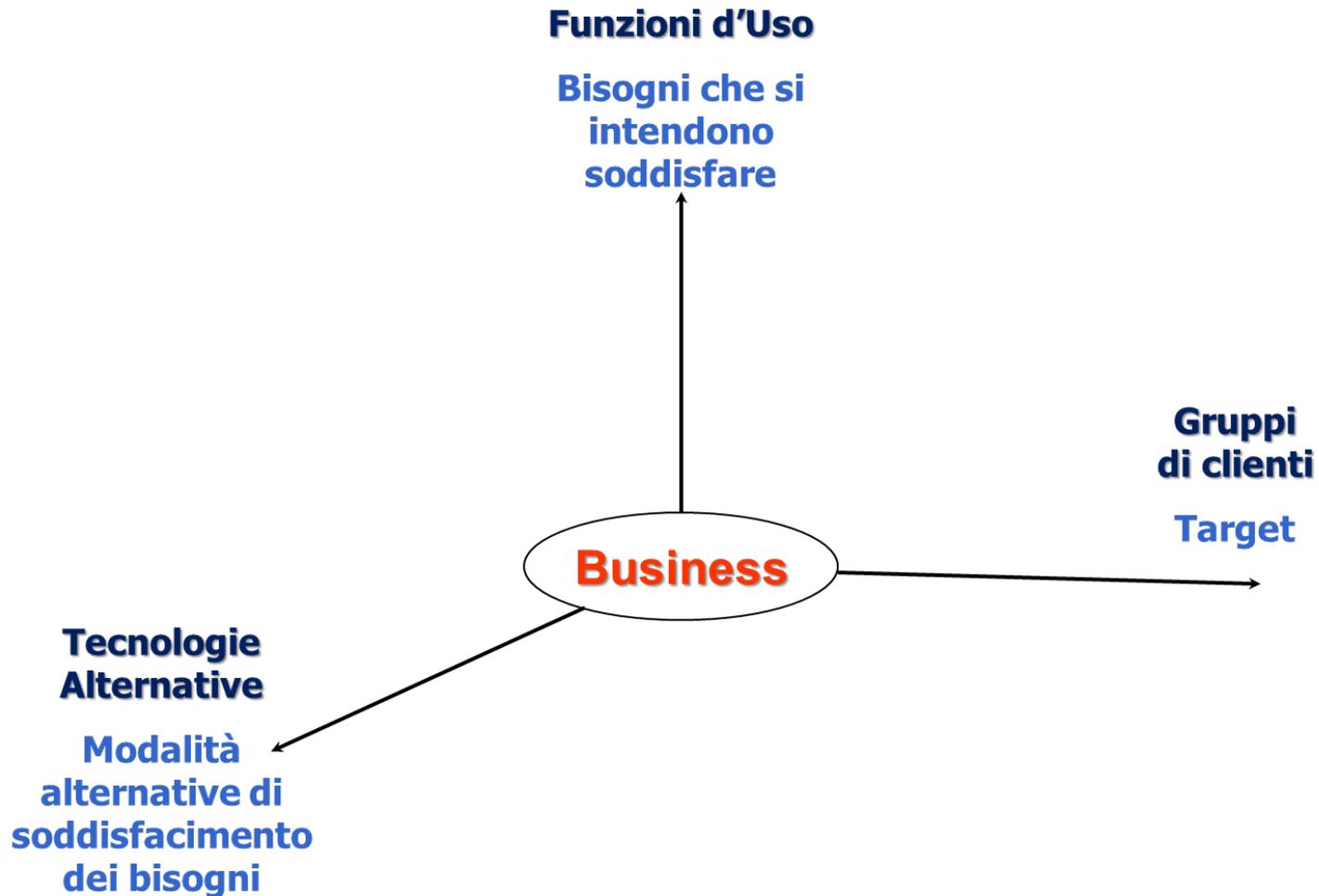
### Vincoli sociali

La propensione o l'obbligo a proseguire l'attività per salvaguardare l'occupazione

### Vincoli Economici

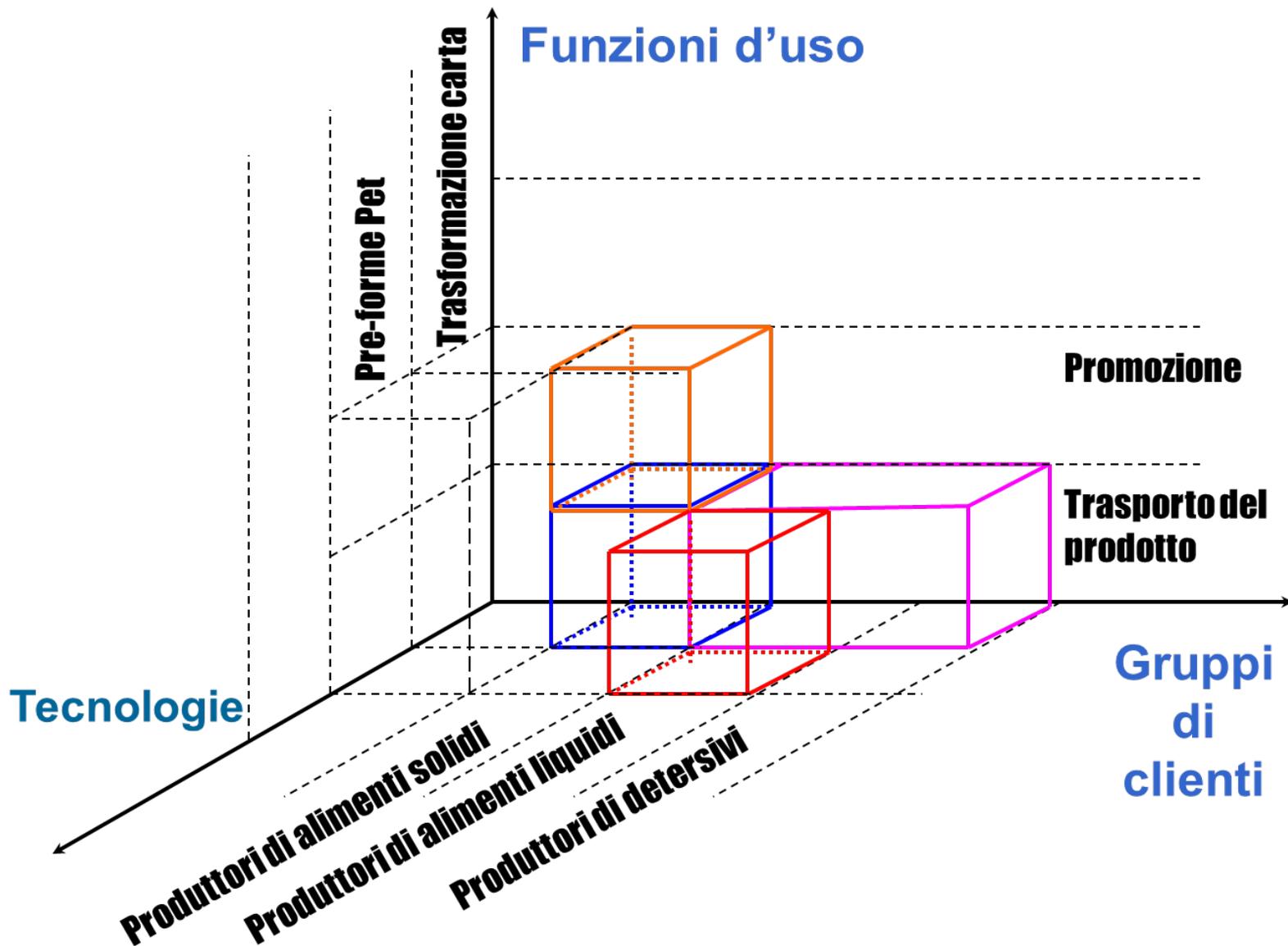
Difficoltà del disinvestimento

# Lo schema tridimensionale di Abell

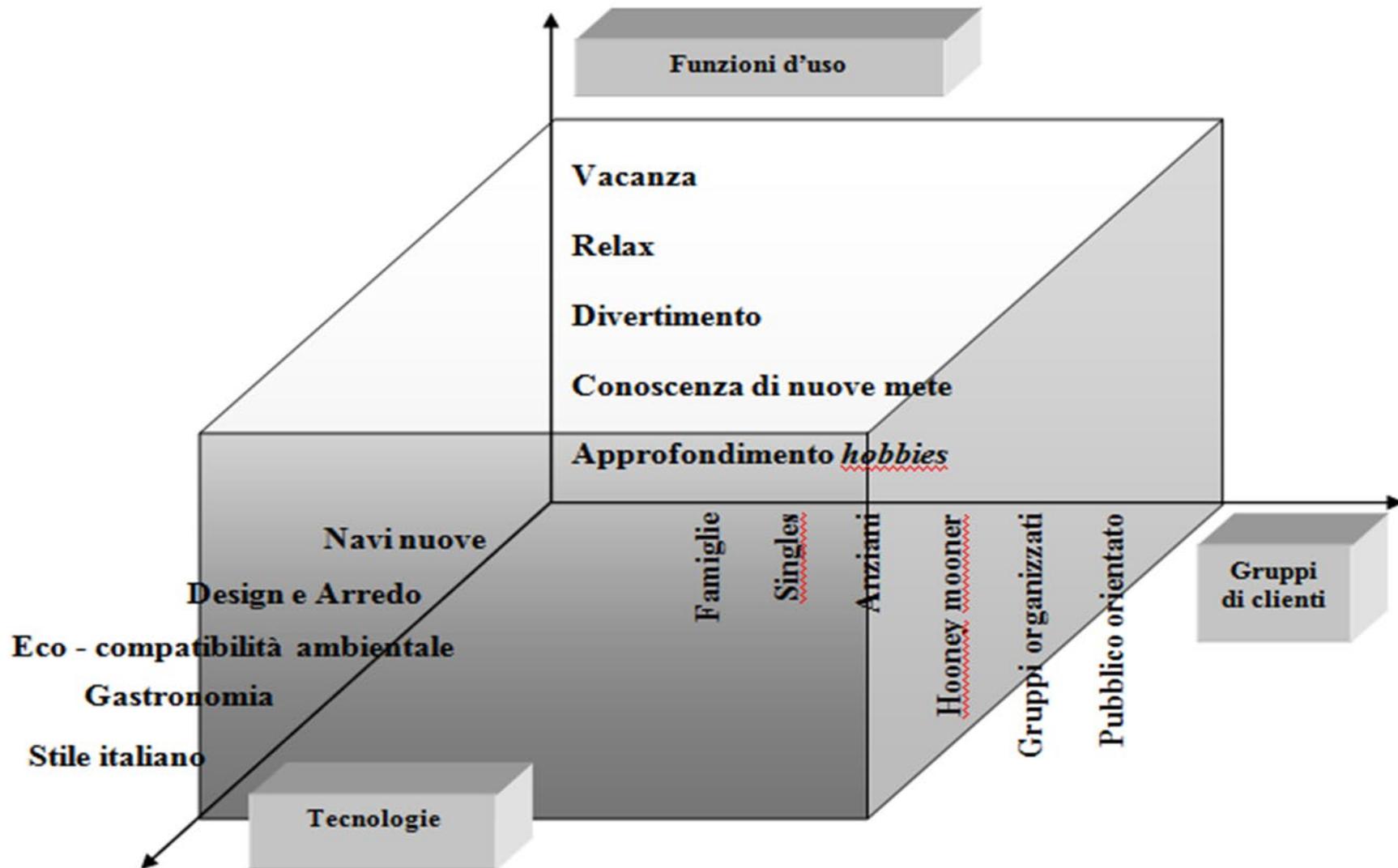


Si supera la tradizionale definizione di settore merceologico, per giungere a una **definizione di business** che, per un verso, è più ristretta – perché fa riferimento ai soli gruppi di **clienti, funzioni e tecnologie** di interesse per l'impresa – e per un altro è più ampia (perché le tre dimensioni possono far riferimento a più di un settore merceologico).

# Lo schema tridimensionale di Abell: esempio 1

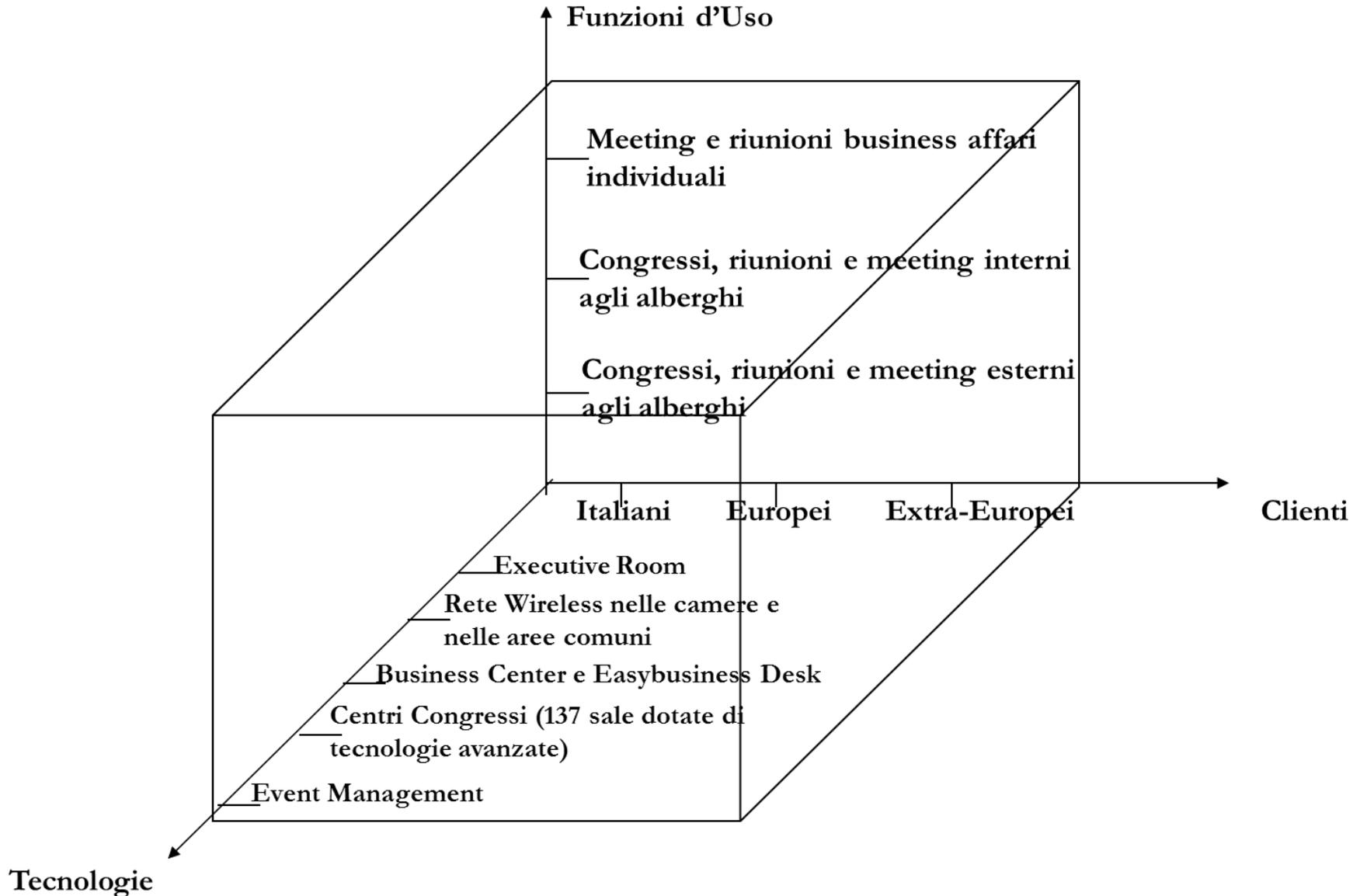


# Lo schema tridimensionale di Abell: esempio 2



Fonte: elaborazione da *Abell*, 1986

# Lo schema tridimensionale di Abell: esempio 3



# La catena del valore



L'impresa, con la sua attività, crea un **valore** per il cliente, che è misurato dal prezzo che questi paga o sarebbe disposto a pagare per ottenere il prodotto.

Il **margin**e è il valore che residua all'azienda dopo aver coperto i costi associati allo svolgimento di tutte le attività necessarie per progettare, produrre, promuovere e commercializzare il prodotto.

# La formulazione della strategia competitiva

Secondo Porter l'impresa può conseguire un vantaggio competitivo se è in grado di:

- ❑ realizzare le attività descritte dalla catena del valore ad un **costo complessivamente inferiore** rispetto a quello sostenuto dalla concorrenza;
- ❑ **differenziare** l'offerta rispetto a quella dei *competitor*, così da giustificare un ricarico sul prezzo (*premium price*).



# Gli anelli della catena del valore e gli effetti generati sulle strategie competitive

## Leadership di costo

Scelta di materiali meno costosi e riduzione della frequenza di variazione dei modelli

Economie di scala e di apprendimento, efficienza economica degli impianti

Lay-out, riduzione delle scorte, outsourcing dei servizi logistici

Partnership con fornitori, eliminazione clienti marginali, vendita a pacchetti standard, gamma ristretta

Riduzione dei servizi al cliente

Delocalizzazione produttiva verso aree con bassi costi del lavoro

**PROGETTAZIONE DEL PRODOTTO**

**PRODUZIONE**

**LOGISTICA**

**MARKETING DI ACQUISTO E DI VENDITA**

**SERVIZIO CLIENTI**

**GESTIONE DELLE RISORSE UMANE E TECNOLOGICHE**

**Sistema di direzione**

## Differenziazione

Scelta di design, stile, materiali particolari, soluzioni progettuali innovative, rapido sviluppo di nuovi prodotti

Innovazione di processo, livelli qualitativi elevati

Logistica per il cliente

Ricerca fornitori di qualità, soluzioni di vendita personalizzata, sviluppo del brand, gamma ampia

Offerta di servizi al cliente

Formazione delle risorse umane, tecnologie all'avanguardia

# Tipologie di strategie competitive

<b>STRATEGIA</b>	<b>CONTENUTI</b>	<b>FINALITA'</b>
<b>Leadership di costo</b>	Offerta essenziale di prodotto e servizi con il minimo costo	Concorrenza basata sul prezzo
<b>Leadership di servizio</b>	Offerta ricca in termini di servizi al cliente	Concorrenza basata sulla completezza dell'offerta in termini di servizi
<b>Differenziazione del prodotto</b>	Offerta di prodotti differenziati ed innovativi	Concorrenza basata sul prodotto e la marca
<b>Specializzazione di mercato</b>	Offerta confezionata su nicchie di mercato	Concorrenza basata sulla focalizzazione di mercato

# Raggruppamenti strategici

In funzione delle strategie competitive prescelte si formeranno gruppi di concorrenti (**raggruppamenti strategici**) che perseguono strategie simili.

## La formulazione della strategia competitiva: meccanismi di isolamento

Il concetto di vantaggio competitivo si rapporta ai “**meccanismi di isolamento**” ossia alle opportunità di creare delle barriere nei confronti della concorrenza, in modo da acquisire una “rendita imprenditoriale” di tipo monopolistico.

# La formulazione della strategia competitiva: Resource-based View

## **Risorse aziendali**

*Tutte le attività, le capacità, le competenze, i processi organizzativi le caratteristiche aziendali, le informazioni, le conoscenze, e così via che sono controllate dall'azienda e che le permettono di formulare e implementare strategie che ne migliorano l'efficacia e l'efficienza*

**Tangibili**

Risorse fisiche e finanziarie

**Immateriali**

Interne ed esterne

**Umane**

Livello di addestramento ed esperienza dei dipendenti, competenze, la motivazione e la lealtà di cui questi sono portatori

**Competenze  
aziendali**

Attività che l'impresa svolge con particolare abilità

# La formulazione della strategia competitiva:

## Resource-based View

**VALORE**

**Contributo vincente che sono in grado di conferire all'azione competitiva**

**RARITA'**

**Scarsa diffusione presso le altre imprese concorrenti**

**INIMITABILITA'**

**Insostituibilità da parte dei concorrenti**

**ORGANICITA'**

**Persistere del loro valore nell'ambito dell'organizzazione**

Naturalmente, la forza di un'impresa sarà tanto maggiore quanto più potrà mettere in campo delle **"competenze distintive"** ossia attributi e condizioni non in possesso di altre imprese concorrenti.

# La formulazione della strategia competitiva: VRIO Framework

<b>RISORSE O CAPACITA'</b>				Consequen- ze competitive	Risultati
<i>Di valore</i>	<i>Rare</i>	<i>Difficili da imitare</i>	<i>Messe a frutto nell'organizza zione</i>		
<b>NO</b>	<b>---</b>	<b>---</b>	<b>NO</b>	<b>Svantaggio competitivo</b>	<b>Al di sotto della media</b>
<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>---</b>		<b>Parità competitiva</b>	<b>In media</b>
<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>		<b>Vantaggio temporaneo</b>	<b>Al di sopra della media</b>
<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>		<b>SI</b>	<b>Vantaggio durevole</b>

# La formulazione della strategia competitiva: SWOT Analysis

	<b><i>Positivi</i></b>	<b><i>Negativi</i></b>
<b><i>Fattori di origine interna</i></b>	<b><i>Strenght Punti di Forza</i></b>	<b><i>Weakness Punti di debolezza</i></b>
<b><i>Fattori di origine esterna</i></b>	<b><i>Opportunity Opportuniutà</i></b>	<b><i>Threat Minacce</i></b>

# La formulazione della strategia competitiva: SWOT Analysis

	<i>Positivi</i>	<i>Negativi</i>
<i>Fattori di origine interna</i>	<p><i>Punti di Forza</i></p> <p>Risorse/competenze rilevanti che l'impresa possiede in misura più accentuata rispetto ai concorrenti</p>	<p><i>Punti di Debolezza</i></p> <p>Risorse/competenze rilevanti, in relazione alle quali l'impresa ha una minore dotazione rispetto ai suoi rivali</p>
<i>Fattori di origine esterna</i>	<p><i>Opportunità</i></p> <p>Condizioni ambientali che se opportunamente sfruttate possono contribuire a generare un vantaggio competitivo</p>	<p><i>Minacce</i></p> <p>Condizioni ambientali suscettibili di determinare un deterioramento delle performance in assenza di contromisure atte a fronteggiarle</p>

# La formulazione della strategia competitiva: mercato del compratore vs mercato del venditore



## **Mercato del venditore**

- **Domanda supera la capacità di produzione**
- I venditori non sopporteranno rischi di vendita dei loro prodotti
- Si avvantaggeranno di una situazione di concorrenza tra gli acquirenti



## **Mercato del compratore**

- **Eccedenza dell'offerta rispetto alla domanda**
- Aumento intensità concorrenza tra i produttori
- Gli arbitri del mercato diverranno i compratori che dovranno scegliere tra le varie opzioni di acquisto