

Roberto Micera
roberto.micera@unibas.it



Corso di Strategia d'impresa
– Capitolo 4:
Dall'analisi di settore all'analisi dei
concorrenti



I limiti dell'analisi di settore: quanto influiscono le differenze settoriali?

Fondamenti teorici: approccio strutturalista non rigoroso

Debolezza empirica. Ambiente settoriale determinante poco importante della redditività dell'impresa.

I limiti dell'analisi di settore: quanto influiscono le differenze settoriali?

Dinamismo e paradigma condotta-struttura-performance

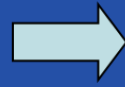


La distruzione creatrice di Schumpeter



L'ipercompetizione di D'Aveni

Scarsa correlazione tra fattori settoriali e redditività delle imprese



Analisi per segmenti e raggruppamenti strategici di imprese

Forze mancanti nel modello di Porter



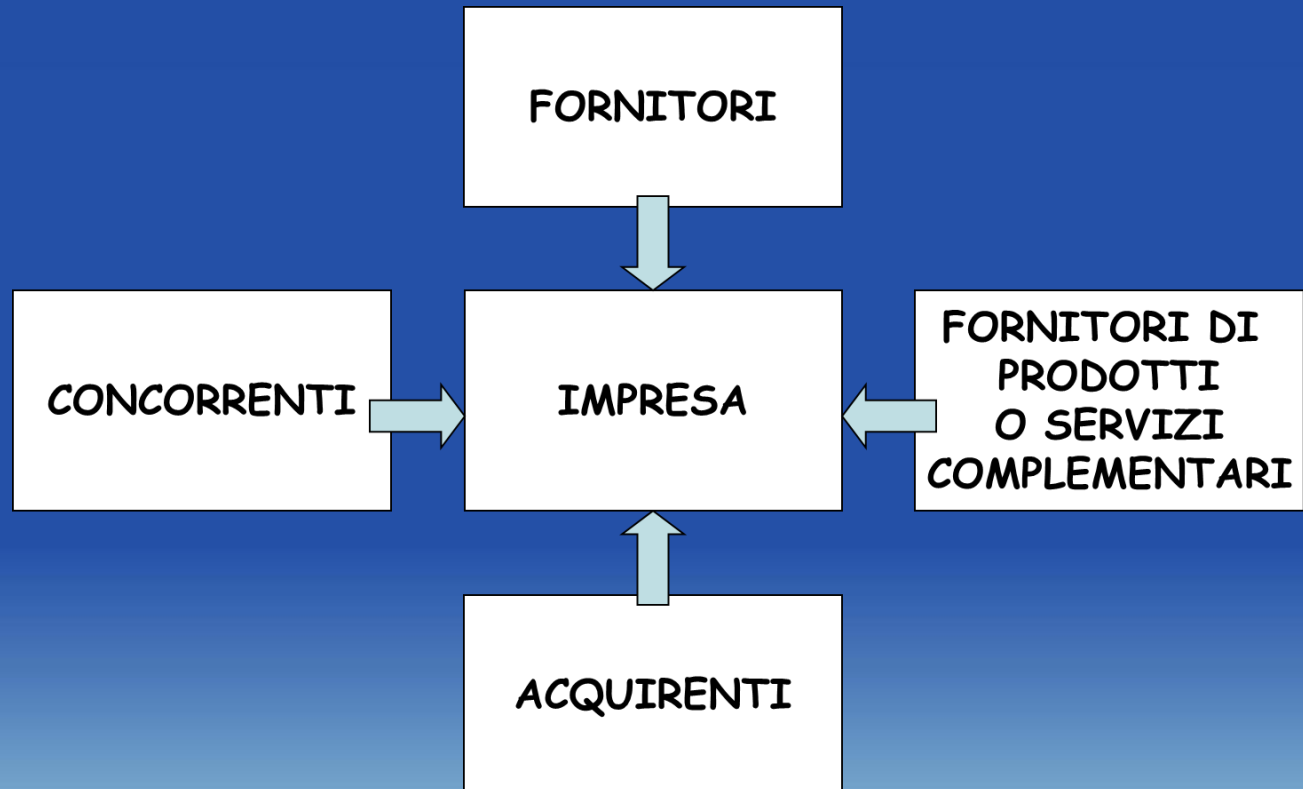
Prodotti complementari



Regolatori

I limiti dell'analisi di settore: ipercompetizione

Lo schema si basa sul presupposto che la struttura del settore determina il comportamento delle imprese ed a sua volta la redditività del settore.





I limiti dell'analisi di settore: ipercompetizione

Schumpeter

La concorrenza è un processo dinamico che trasforma continuamente la struttura del settore e solleva la questione se il comportamento competitivo debba essere considerato come un risultato della struttura del settore o come un suo fattore determinante

D'Aveni

L'ipercompetizione è il risultato di azioni decise e rapide che consentono alle imprese in competizione di evolvere velocemente per raggiungere posizioni di vantaggio erodere quelle dei propri rivali



I settori «winner take all»

In certi settori le differenze tra i livelli di redditività sono talmente elevati da rendere irrilevante la stessa nozione di attrattività del settore.

Quota di mercato = Vantaggio Competitivo



Estensioni allo schema delle 5 forze

L'analisi di settore deve andare oltre i confini dello schema tradizionale delle 5 forze competitive di Porter.

Bisogna guardare ai settori in maniera più ampia



**Prodotti
complementari**

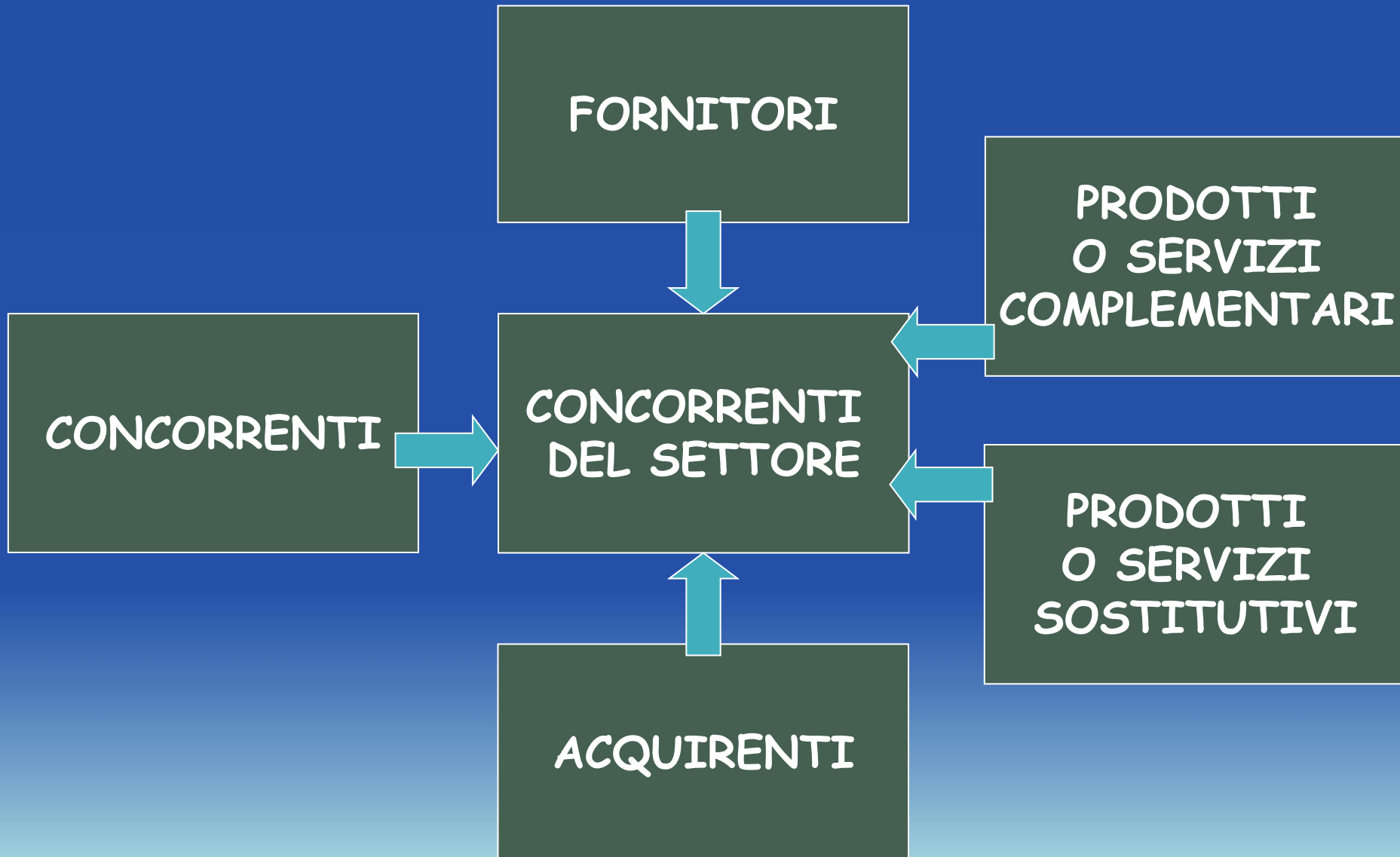


**Catene del valore
estese**



Ecosistema imprese

Estensioni allo schema delle 5 forze: i prodotti complementari





Estensioni allo schema delle 5 forze: Ecosistemi di imprese

L'ambiente in cui opera l'impresa si estende ben oltre i confini convenzionali dei settori industriali



Comunità di organizzazioni, istituzioni e individui che ha un impatto sull'attività d'impresa

Bottlenecks

Colli di bottiglia dell'ecosistema. Attività che creano un valore per i clienti significativo e che possono essere controllate da un'impresa.



Estensioni allo schema delle 5 forze: Ecosistemi di imprese (linee guida)

Diventare guardiani della qualità

Diventare insostituibili

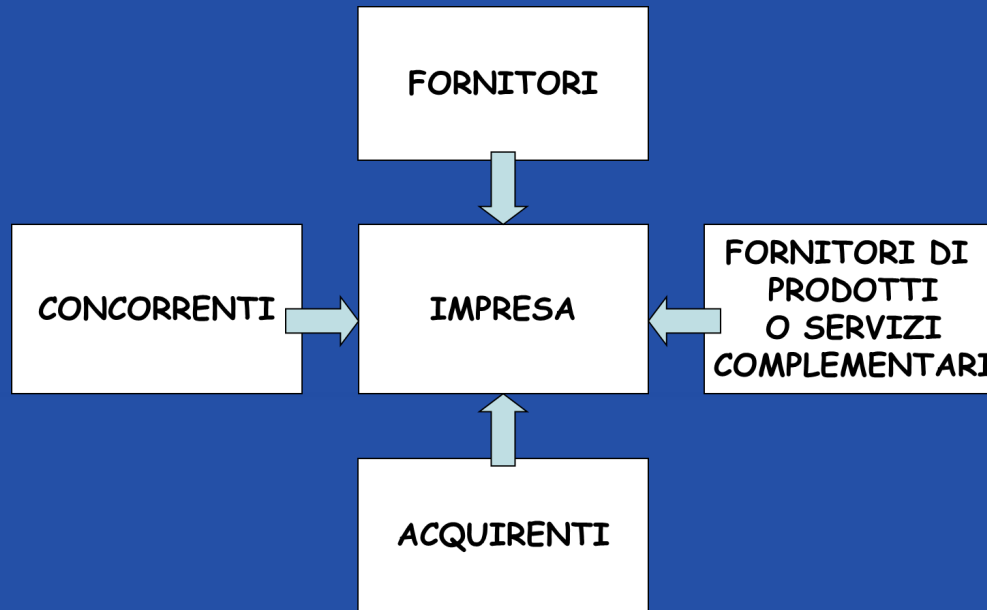
Avvantaggiarsi dei cambiamenti nei bisogni dei clienti

Ridefinire la catena del valore

Estensioni allo schema delle 5 forze: business model



Ecosistemi di imprese: value capture model



La decisione strategica di un'impresa concerne principalmente gli investimenti in risorse e competenze che possono influenzare il valore che la stessa può catturare



Le azioni che accrescono il valore realizzabile dall'impresa se aumentasse il valore massimo che l'impresa potrebbe aggiungere o alla sua rete esistente o a una rete alternativa

Le azioni che determinano la quantità di valore che gli altri membri della rete sarebbero disponibili a concedere all'impresa

Le interazioni competitive: Teoria dei giochi e analisi dei concorrenti

Critiche al modello delle 5 forze competitive di Porter:

- ❑ statico
- ❑ incapace di tenere in considerazione le interazioni competitive tra le imprese



Interdipendenze

Le decisioni prese da ciascun attore dipendono dalle decisioni sia prese effettivamente sia soltanto anticipate dagli altri attori

Le interazioni competitive: Teoria dei giochi

Consente di descrivere l'interazione competitiva tra
imprese rivali



- Identificazione degli attori (giocatori)
- Descrizione delle opzioni di ciascun attore
- Determinazione degli esiti risultanti da ciascuna combinazione di opzioni
- Identificazione delle scelte strategiche ottimali



Le interazioni competitive: Teoria dei giochi

PRIGIONIERO B

CONFESSA

NON CONFESSA

A_6, B_6	A_0, B_7
A_7, B_0	A_1, B_1

PRIGIONIERO A

NON CONFESSA CONFESSA



Le interazioni competitive: Teoria dei giochi

- ❑ Se solo uno confessa, chi ha confessato evita la pena mentre l'altro viene condannato a 7 anni di carcere
- ❑ Se confessano entrambi vengono condannati a 6 anni ciascuno
- ❑ Se nessuno confessa vengono condannati a 1 anno ciascuno



Le interazioni competitive: Teoria dei giochi

Cooperazione

La coopetition riconosce il carattere dualistico delle relazioni tra imprese

Dissuasione

Imporre agli altri dei costi nel caso in cui adottino comportamenti considerati non desiderabili.
Per essere efficace la dissuasione deve essere credibile

Commitment

La dissuasione deve essere supportata da un impegno esplicito.
Hard commitment – se ci si impegna in una concorrenza aggressiva; Soft Commitment – se ci si impegna ad evitare una concorrenza aggressiva

Cambiamento struttura del gioco

Un'impresa può cercare di cambiare le regole del gioco competitivo mediante strategie creative

Segnali

Comunicazioni selettive di informazioni ai concorrenti destinate a influenzare la loro percezione e quindi a provocare o a evitare determinati tipi di reazioni



Le interazioni competitive: Teoria dei giochi

Vantaggi

Rigore: grazie ad essa l'analisi dei comportamenti competitivi può essere fondata su solite basi

Limiti

Limitata applicabilità al mondo reale: fornisce indicazioni chiare in situazioni stilizzate che comprendono poche variabili esterne e ipotesi molto stringenti



Le interazioni competitive: analisi dei concorrenti

In settori con un grado di concentrazione elevato la caratteristica fondamentale dell'ambiente competitivo di un'impresa è probabilmente il comportamento dei suoi concorrenti più prossimi

Un'accurata analisi dei competitor consente di definire migliori strategie aziendali

Le interazioni competitive: analisi dei concorrenti

Acquisire informazioni sui concorrenti



- Prevedere le strategie e le decisioni future dei concorrenti
- Prefigurare le possibili reazioni dei concorrenti alle iniziative strategiche di altre imprese
- Determinare come può essere influenzato il comportamento dei concorrenti per renderlo più favorevole all'impresa



Le interazioni competitive: analisi dei concorrenti

Uno schema per prevedere il comportamento dei concorrenti



- Attuale strategia dei concorrenti
- Gli obiettivi dei concorrenti
- Le ipotesi del concorrente sul settore
- Le risorse e le competenze dei concorrenti

Le interazioni competitive: analisi dei concorrenti

STRATEGIA

Quali sono le caratteristiche della strategia competitiva del concorrente?

OBIETTIVI

Quali sono gli obiettivi del concorrente? I risultati sono in linea con gli obiettivi? Che possibilità ci sono di cambiamento degli obiettivi?

VALUTAZIONI

Quali sono le valutazioni del concorrente sul settore e su se stesso?

RISORSE E COMPETENZE

Quali sono i principali punti di forza e di debolezza del concorrente?

PREVISIONI

Quali cambiamenti si avranno nella strategia del concorrente?

Come reagirà il concorrente alle nostre mosse?



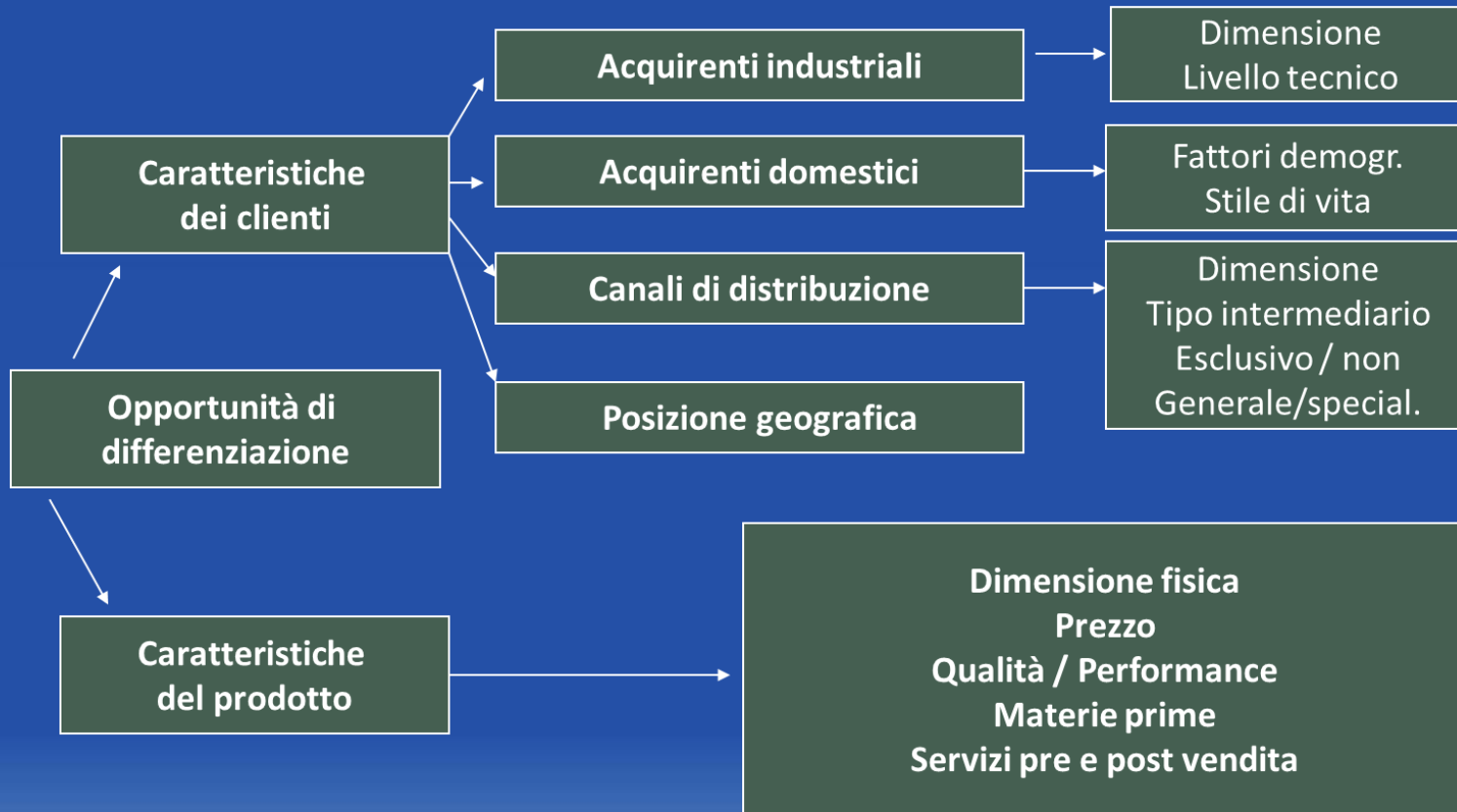
La segmentazione

Se le dinamiche competitive divergono nei singoli mercati di uno stesso settore, l'analisi della concorrenza va sviluppata con riferimento agli specifici mercati di interesse.

L'individuazione dei mercati (maggiormente circoscritti in termini di prodotti e aree geografiche) che costituiscono un settore avviene mediante il processo di segmentazione.

La segmentazione:

Fase I - le basi per la segmentazione



- **Identificare le variabili di segmentazione strategicamente significative**
- **Aggregare le variabili di segmentazione strettamente correlate**



La segmentazione:

Fase II – Costruire la matrice di segmentazione

Fase III – Analisi dell'attrattività del segmento

		AREE GEOGRAFICHE						
		Europa occidentale	Europa orientale	Nord America	America latina	Asia	Australia	Africa
TIPO DI AUTO	Auto di lusso							
	Berline							
	Utilitarie							
	Station wagon							
	Sportive							
	SUV							

- Scelta dei segmenti
- Analisi elementi strutturali del segmento
 - Barriere alla mobilità
 - Prodotti sostitutivi da altri segmenti



La segmentazione:

Fase III – Identificazione dei fattori critici di successo di ogni segmento

Fase V – selezione del segmento obiettivo

- Affinità tra fattori critici di successo
- Esistenza di costi comuni



I gruppi strategici

“Un gruppo strategico è un gruppo di imprese, all’interno di un settore, che persegue scelte strategiche uguali o simili con riferimento a date dimensioni, usate come base di classificazione” (Porter).

Dimensioni per la classificazione



Gamma produttiva

Area geografica

Qualità del prodotto/servizio

Canali distributivi

Livello di integrazione verticale

Tecnologia

I gruppi strategici: esempio settore ristorazione

