

LE STRATEGIE COMPETITIVE E IL CICLO DI VITA DEL SETTORE

IL SETTORE DEGLI ELETTRODOMESTICI IN EUROPA

- ◉ Whirlpool: maggiore produttore negli Stati Uniti - forti investimenti in Europa con acquisto di Philips (1989). Risultati non soddisfacenti
- ◉ Elettrolux: market leader in Europa - Riduce l'occupazione (1997) - Calo delle vendite in Europa 2%
- ◉ General Electrics: obiettivo raddoppio vendite in Europa - Introduzione prodotti di successo americani

IL SETTORE DEGLI ELETTRODOMESTICI IN EUROPA

- ◉ Nel 1997 il mercato europeo degli elettrodomestici era per il 70% in mano a sette grandi aziende. Il volume degli elettrodomestici cresce dell'1,2% all'anno ma a causa del calo dei prezzi, i ricavi diminuiscono
- ◉ Nuove strategie per fronteggiare la situazione difficile. Nel 2000 gran consolidamento nel settore. Il commercio al dettaglio assottiglia i margini di utile.

LE STRATEGIE NEI SETTORI FRAMMENTATI

molte imprese di piccole e medie dimensioni ma nessuna riesce a conquistare quote rilevanti del settore

Soluzioni alla frammentazione:

- ◉ Nuovi segmenti di mercato o segmenti trascurati
- ◉ *Specializzarsi* (per gruppi di clienti, per esigenze dei clienti, per aree geografiche)
- ◉ *Entrare in segmenti ad alto sviluppo* (per sfruttare la produzione a costi bassi, la fedeltà del consumatore, la forte differenziazione dei prodotti)
- ◉ *Entrare in segmenti a basso sviluppo* (difendibile dalle imprese già presenti abbassando i prezzi, intuire la tendenza che il settore avrà un buono sviluppo)
- ◉ *Ritirata*

CONSOLIDARE IL SETTORE

Poche imprese si dividono il mercato

Strategie di consolidamento:

- *Prodotto a basso costo, standardizzato:*
creare un nuovo prodotto che sostituisca una gamma di prodotti: il vantaggio può durare poco
- *Franchising:* maggiore controllo della qualità del prodotto, controllo sui costi, customer satisfaction
- *Marketing aggressivo:* nuove tecniche di distribuzione, investimenti pubblicitari, riduzione dei prezzi

CONSOLIDARE IL SETTORE

- *Entrata a sorpresa*: imprese di grandi dimensioni sorprendono concorrenti scarsamente dinamici
- *Acquisto di imprese concorrenti*: razionalizzare la produzione, ridurre i costi di produzione e i prezzi
- *Forze esogene*: recessione economica, saturazione del mercato, aumento del prezzo materie prime, cambiamenti demografici

Trappole da evitare: attaccare segmenti dove la concorrenza è forte; evitare la “forza bruta”; non capire le strategie dei concorrenti; mieterne senza volerlo

LE STRATEGIE NEI SETTORI IN EMBRIONE

Settori in embrione: si trovano in fase iniziale del ciclo di vita, l'impresa pioniere sfrutta i forti profitti iniziali

Caratteristiche del settore:

- Futuro molto incerto
- Le tecnologie sono controllate dai pionieri
- Le barriere all'entrata spesso sono basse
- Molti potenziali compratori sono interessati all'acquisto dei nuovi prodotti ma lo rinviando nel tempo
- Molte imprese hanno difficoltà a reperire materie prime
- Spesso i capitali non sono sufficienti a finanziare l'attività di R&S

LE STRATEGIE NEI SETTORI IN EMBRIONE

Hofer e Schendel (1978). Nodi da sciogliere:

- Come finanziare l'attività nella fase iniziale prima che le vendite salgono?
- Quali segmenti di mercato, quali tecnologie e quali vantaggi scegliere per assicurarsi leadership stabile?

LE STRATEGIE NEI SETTORI IN EMBRIONE

Risposta ai quesiti:

- Utilizzare una delle tre strategie generiche competitive
- Adottare una strategia creativa di forte rischio
- Investire nel miglioramento continuo tecnologico e di prodotto
- Adottare la tecnologia dominante non appena l'incertezza si dirada
- Stringere alleanze con i fornitori
- Cercare di sfruttare tutti i vantaggi del pioniere
- Rendere l'acquisto conveniente e facile per chi lo fa la prima volta

vantaggi del pioniere

- ◉ *Conquistare quote di mercato con relativa facilità:* l'innovazione attira nuovi utilizzatori; i concorrenti in questa fase raramente reagiscono in modo aggressivo
- ◉ *Valore più alto delle quote conquistate:* i profitti salgono facilmente → mantenere la quota di mercato, fedeltà del cliente, il prodotto deve acquistare notorietà
- ◉ *Anticipare i vantaggi delle curve di esperienza:* il pioniere può acquisire un vantaggio competitivo di costo accumulando esperienza. Mantenere inizialmente prezzi bassi per dissuadere i concorrenti dall'entrare

vantaggi del pioniere

- ◉ *Minori pressioni sui prezzi:* nei mercati a forte sviluppo il pioniere può applicare un premium price (sorge la problematica legata ai margini di profitto elevati che attraggono i concorrenti, i nuovi entranti possono fissare prezzi bassi)
- ◉ *Maggiore esperienza nelle tecnologie:* esperienza nei rapporti con i clienti (nasce la problematica che le tecnologie della seconda generazione possono essere differenti dalle prime)
- ◉ *L'entrata in forze è un segnale per i concorrenti:* il pioniere può rafforzare e mantenere la posizione acquisita e alzare barriere di entrata

i rischi del pioniere

- ◉ *Concorrenza affollata*: ritmo di sviluppo alto del nuovo settore e alti margini di profitto
- ◉ *I rischi di shakeout*: espulsione dal mercato di un numero rilevante di imprese in un periodo breve
- ◉ *Vincoli nella distribuzione*: i distributori possono avere un forte potere di negoziazione
- ◉ *Vincoli nelle risorse*: occorrono rilevanti risorse finanziarie per fronteggiare i rivali

i rischi del pioniere

- ◉ *Cambiano i fattori di successo: dominant design, concorrenza basata sul prezzo*
- ◉ *Cambia la tecnologia*
- ◉ *Superiorità dei nuovi concorrenti: costi di produzione bassi, prodotto migliore*
- ◉ *Ritmo di sviluppo inferiore alle attese: è difficile fare previsioni attendibili in questi tipi di settori*

DIFESE DALL'IMITAZIONE

L'imitazione è inevitabile, tre strategie per fronteggiarla:

1. Sviluppare e commercializzare direttamente l'innovazione
2. Sviluppare e commercializzare l'innovazione insieme ad altre imprese con alleanze
3. Cedere l'innovazione ad altri con il licensing

La scelta tra le tre dipende:

- L'impresa che innova dispone delle risorse necessarie per sfruttare l'innovazione e costruire un vantaggio competitivo?
- Quale grado di difficoltà incontrano gli imitatori?
- Quali sono le capacità dei concorrenti che potrebbero rapidamente imitare l'innovazione?

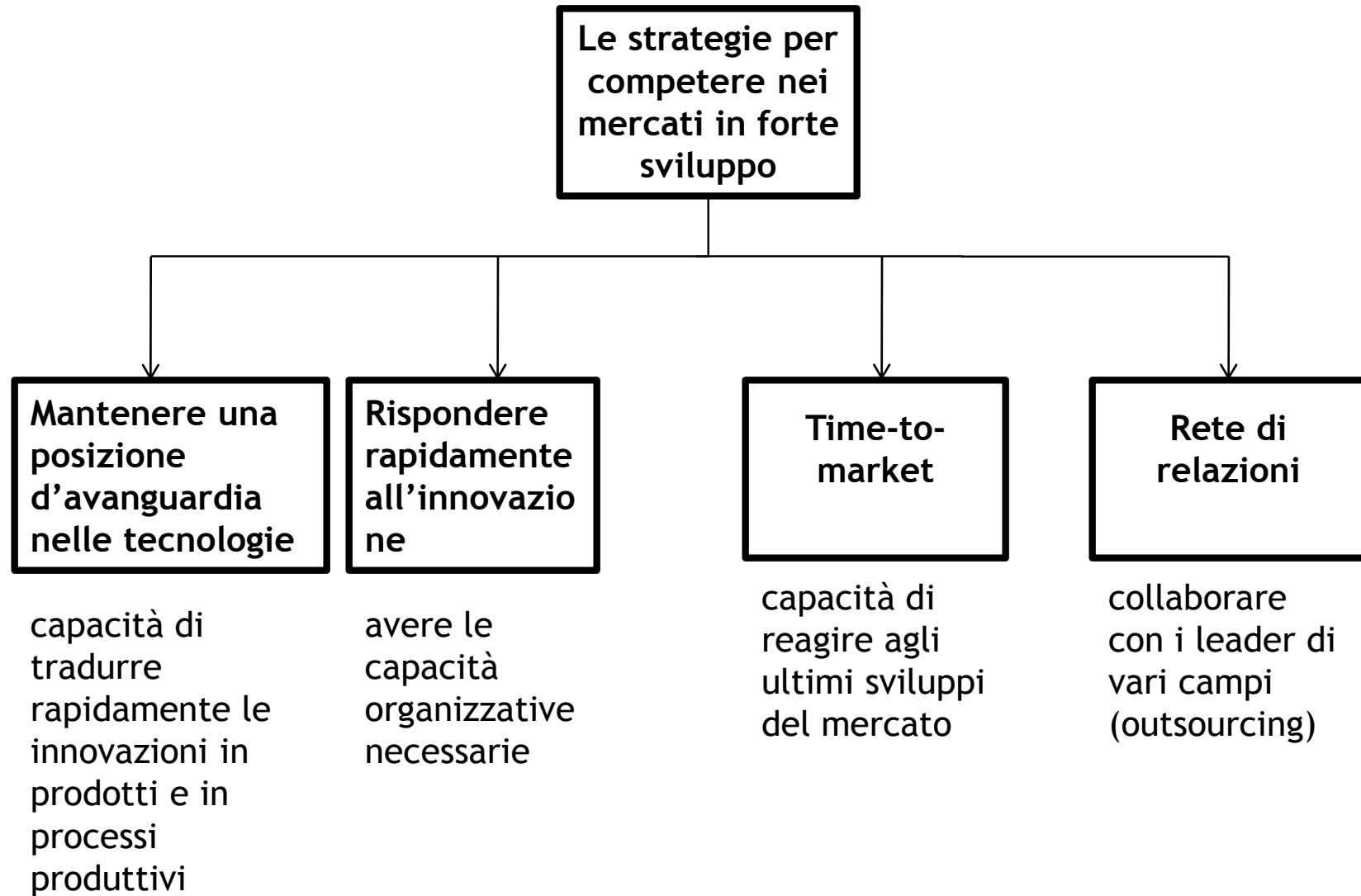
DIFESA DALL'IMITAZIONE

- ◉ Barriere alte: il pioniere ha le risorse ed i concorrenti sono pochi e deboli: **strategia 1.**
- ◉ Barriere alte: più concorrenti hanno risorse disponibili e il pioniere ne possiede meno: **strategia 2.**
- ◉ Barriere basse: il pioniere non ha risorse e i rivali sono numerosi: **strategia 3.**

LE STRATEGIE PER EVITARE LO SHAKEOUT

- ◉ *Mantenere la leadership tecnologica:*
l'impresa controlla la tecnologia, il ritmo di diffusione della tecnologia è basso, l'impresa pioniere ha vantaggi di costo o una maggiore efficienza
- ◉ *Individuare nicchie di valore:* se il pioniere non è in una posizione di vantaggio deve individuare quali nicchie possano dare valore ai suoi prodotti
- ◉ *Agire sul dominat design:* per consolidarlo
- ◉ *Ridurre gli investimenti*
- ◉ *Adattarsi ai cambiamenti di mercato:*
investire in attrezzature specializzate

LE STRATEGIE PER COMPETERE NEI MERCATI IN FORTE SVILUPPO



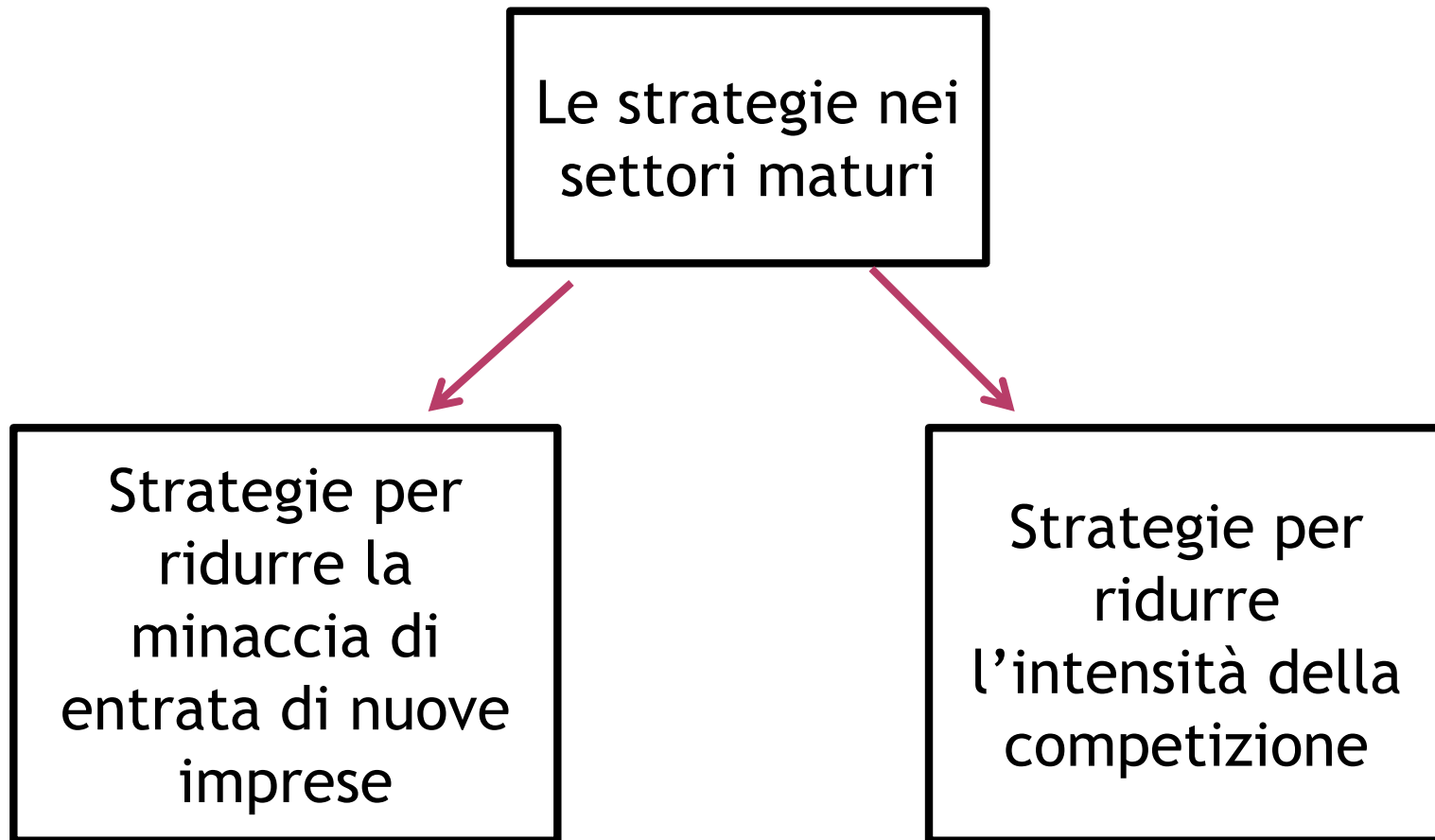
... SVILUPPO

- ◉ *Mantenere una posizione d'avanguardia nelle tecnologie:* è quasi impossibile essere all'avanguardia in tutti i campi della tecnologia, occorre quindi individuare quelle che prospettano le migliori opportunità, anche se possono mancare le risorse finanziarie per svilupparle.
- ◉ *Rispondere rapidamente all'innovazione:* le innovazioni radicali arrivano senza preavviso, l'impresa dovrebbe spostare rapidamente le risorse da un'area all'altra e acquisire le competenze per fronteggiare i nuovi rivali.

... SVILUPPO

- ◉ *Time-to-market* : reagire agli sviluppi del mercato, cercando di incorporare i cambiamenti nel prodotto fino alle ultime fasi che prevedono la consegna al cliente
- ◉ *Rete di relazioni con altre imprese specializzate (outsourcing)*: si mantiene il controllo su quanto si giudica strategico e si affida il resto all'esterno, a produttori specializzati.

LE STRATEGIE NEI SETTORI MATURI



LE STRATEGIE NEI SETTORI MATURI

Caratteristiche del settore quando entra in una fase di maturità

1. la domanda diminuisce, aumenta la competizione per difendere o conquistare le quote di mercato;
2. i compratori già conoscono il prodotto;
3. la concorrenza si sposta sul prezzo, sugli accessori e i servizi;
4. la decisione di aumento della produzione diviene difficile;
5. è difficile innovare;
6. aumenta la concorrenza proveniente da altre aree geografiche;
7. le imprese meno efficienti sono in grossa difficoltà;
8. il settore si consolida.

LE STRATEGIE NEI SETTORI MATURI

Le strategie per
dissuadere l'entrata di
nuovi concorrenti

```
graph TD; A[Le strategie per dissuadere l'entrata di nuovi concorrenti] --> B[Allargare la gamma dei prodotti]; A --> C[Ridurre i prezzi]; A --> D[Predatory pricing]; A --> E[Mantenere eccesso di capacità operativa];
```

Allargare la
gamma dei
prodotti

Ridurre i
prezzi

Predatory
pricing

Mantenere eccesso
di capacità
operativa

LE STRATEGIE NEI SETTORI MATURI

1. *Ampliamento della gamma*: occupare più nicchie possibili per togliere spazio ai concorrenti. *Rischi*: comporta costi elevati che una domanda stagnante può non coprire
2. *Riduzione dei prezzi*: per segnalare ai nuovi possibili rivali che si dispone di una quota di mercato tale da permettersi di abbassare i prezzi ad un livello da non rendere conveniente l'accesso nel settore.

LE STRATEGIE NEI SETTORI MATURI

Nella realtà la decisione del rivale di entrare dipende da due incertezze:

- non saper interpretare gli obiettivi dell'impresa già presente;
- non conoscere la struttura dei costi di questa impresa e il livello di domanda del settore;
- ipotizzare che la riduzione di prezzo dell'impresa presente è solo potenziale

3. *Predatory pricing*: l'impresa fissa prezzi inferiori ai costi per recuperare poi le perdite, dopo che il rivale ha abbandonato il mercato

LE STRATEGIE NEI SETTORI MATURI

4. *Mantenere eccesso di capacità:* in questo modo l'impresa può spingere verso il basso i prezzi fino al punto da non rendere conveniente la presenza nel settore.

Come si manifesta un eccesso di capacità operativa:

- nei settori dove gli investimenti richiedono volumi rilevanti;
- se l'impresa accumula capacità operativa prima che la domanda si manifesti;
- se il calo della domanda è improvviso e quindi tale eccesso non è un risultato voluto.

LE STRATEGIE NEI SETTORI MATURI

Le strategie per
ridurre l'intensità
della competizione

```
graph TD; A[Le strategie per ridurre l'intensità della competizione] --> B[Il prezzo come segnale]; A --> C[Price leadership]; A --> D[Competizione non basata sul prezzo]; A --> E[Controllo della capacità operativa]; A --> F[Azioni dal lato dei fornitori]; A --> G[Azioni dal lato dei distributori];
```

Il prezzo
come segnale

Price
leadership

Competizione
non basata sul
prezzo

Controllo della
capacità
operativa

Azioni dal
lato dei
fornitori

Azioni dal
lato dei
distributori

LE STRATEGIE NEI SETTORI MATURI

1. *L'uso del prezzo come segnale*: l'impresa comunica le sue intenzioni alle rivali sulle strategie di prezzo. Può essere adottata:

- in risposta ad un'azione ostile del rivale;
- lanciare un segnale ai concorrenti per evitare guerre dei prezzi.

2. *Leadership di prezzo*: l'impresa fissa uno standard che le altre imitano. Modi per adottarla:

- lasciare che il prezzo sia fissato dall'impresa meno efficiente. Rischio: queste imprese sopravvivono, mentre quelle più efficienti possono perdere lo stimolo a migliorare la produttività.

LE STRATEGIE NEI SETTORI MATURI

3. *Controllo della capacità operativa*: perché si forma eccesso di capacità operativa?

- per un'innovazione tecnologica;
- per l'entrata di nuovi concorrenti.

Come controllare il fenomeno? anticipare i rivali; creare alleanze; intervento dello Stato.

4. *Azioni dal lato dei fornitori*: quando nel settore restano poche imprese, per migliorare l'efficienza, la qualità e mantenere le quote di mercato, si cerca di controllare le fonti di materie prime:

- per ridurre al massimo i prezzi;
- far compere i fornitori;
- ridurre il numero di fornitori per sviluppare rapporti di lungo termine con essi.

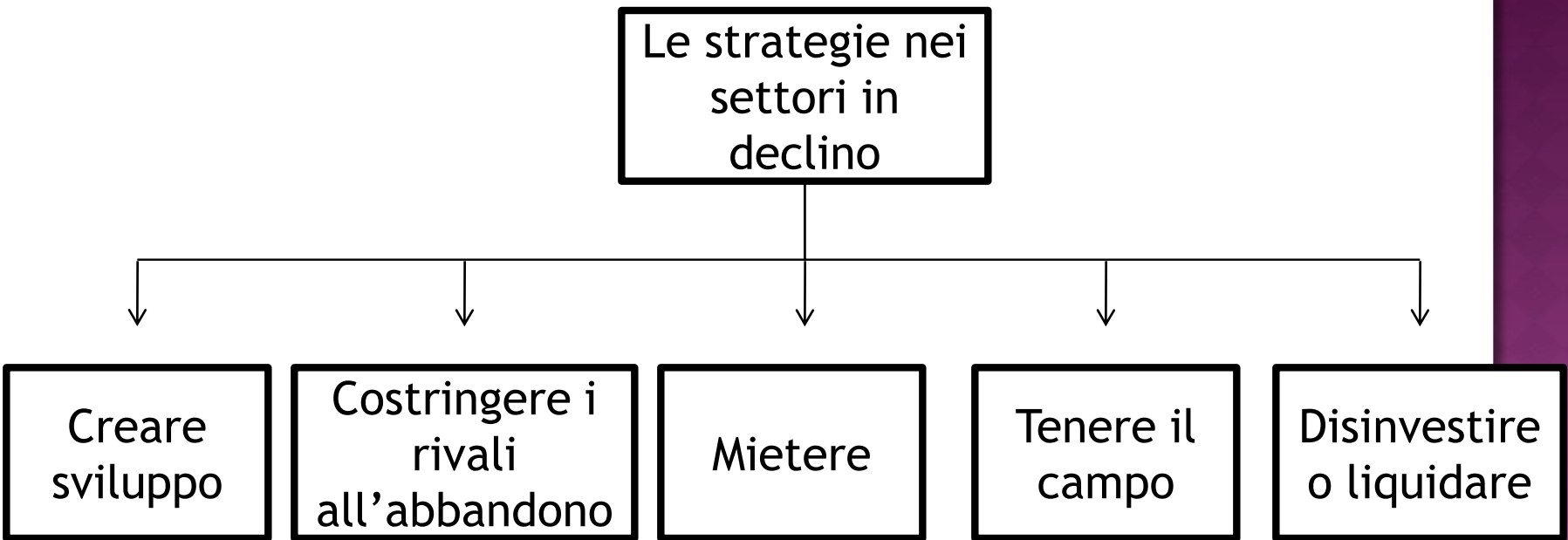
LE STRATEGIE NEI SETTORI IN DECLINO

Perché un settore entra in una fase discendente?

- ◉ cambiamento nello stile di vita dei consumatori
- ◉ nuova tecnologia
- ◉ tendenze demografiche
- ◉ politiche di uno Stato

Anche nei settori in declino esistono imprese in grado di ottenere buoni risultati.

LE STRATEGIE NEI SETTORI IN DECLINO



LE STRATEGIE NEI SETTORI IN DECLINO

1. *Creare sviluppo*: non tutti i segmenti di un settore in declino presentano un andamento negativo.
2. *Costringere i rivali all'abbandono*: l'impresa deve possedere punti di forza e risorse per conquistare le quote di mercato dei rivali.
Azioni per costringere i concorrenti a lasciare:
 - comunicare a tutti nel settore la volontà di essere leader;
 - alzare le barriere all'entrata;
 - chiudere varchi ai concorrenti;
 - facilitare l'uscita dei rivali;
 - evitare che imprese di altri settori entrino nel mercato.

LE STRATEGIE NEI SETTORI IN DECLINO

3. *Mietere*: generare cash flow riducendo costi di esercizio, sacrificando se necessario anche quote di mercato, purché non siano compromesse attività cruciali del business e che il calo di vendite sia graduale. Le azioni per mietere sono:
- declino palese ma non inesorabile;
 - struttura dei prezzi stabile;
 - sufficiente fedeltà dei consumatori;
 - il business non strategico;
 - gestire la politica di mietitura in modo efficiente.

LE STRATEGIE NEI SETTORI IN DECLINO

4. *Tenere il campo*: variante della mietitura. Consiste nel diminuire costi ed investimenti in attesa di maggiore certezza sul mercato, ma cercando di mantenere comunque quel livello che assicura qualità, efficienza e fedeltà dei clienti. Tecniche adottate:

- outsourcing;
- nuova configurazione di prodotto/servizio;
- cessione di impianti inutilizzati;
- abbandono dei punti vendita in perdita;
- nuovi canali della distribuzione.

5. *Disinvestire o liquidare*: se la concorrenza è troppo forte o non si hanno le risorse per mantenere le nicchie di mercato ancora esistenti. L'opzione migliore è vendere all'impresa leader del settore.

LE STRATEGIE NEI SETTORI IN DECLINO

