

ANALISI DELL'AMBIENTE COMPETITIVO

IL CASO: ANTITRUST NELL'UNIONE EUROPEA

I PRODUTTORI DI AUTO **CHIEDONO:**

- ◉ vendere solo ai concessionari autorizzati
- ◉ limitare ai concessionari il territorio di vendita
- ◉ fissare i margini, indipendentemente dai volumi
- ◉ imporre una gamma completa di prodotti

ARGOMENTANO CHE:

- ◉ le auto non possono essere vendute nei “supermarket”
- ◉ vi sono standard di sicurezza e tutela ambientale da rispettare

IL CASO: ANTITRUST NELL'UNIONE EUROPEA

I RAPPRESENTANTI UE **CHIEDONO**:

- ◉ un radicale cambiamento nel modo di competere che è uno spinto oligopolio
- ◉ un livellamento dei prezzi da una nazione europea all'altra
- ◉ la possibilità di far nascere concessionari multimarca e di poter estendere anche il numero di concessionari monomarca quando superano la quota del 15% (eliminazione della block exemption)

IL CASO: ANTITRUST NELL'UNIONE EUROPEA

CONCLUSIONI:

- ◉ Il piano della Commissione fu ostacolato non solo dai costruttori di auto, ma anche da alcuni governi (Germania, Francia, Italia e Spagna)
- ◉ la block exemption introdotta nel 2002 ha favorito l'ingresso dei costruttori asiatici
- ◉ il momento della scadenza della disposizione (2010) è stato anticipato dalla crisi finanziaria 2007/2008 e quindi è ancora in vigore ed è stata accompagnata da ulteriori misure di tutela del settore

MODELLO D'ANALISI DELL'AMBIENTE COMPETITIVO

ambiente competitivo

1. porsi dal punto di vista del cliente
2. capire i suoi fattori di successo
3. individuare i rivali e i loro comportamenti

Modello utile per le strategie competitive

MODELLO D'ANALISI DELL'AMBIENTE COMPETITIVO

- ◉ Analisi del settore (struttura della concorrenza)
- ◉ Analisi dei concorrenti
- ◉ Analisi della domanda (potenziali compratori)
- ◉ Segmentazione del mercato e posizionamento (dell'impresa rispetto alla concorrenza)

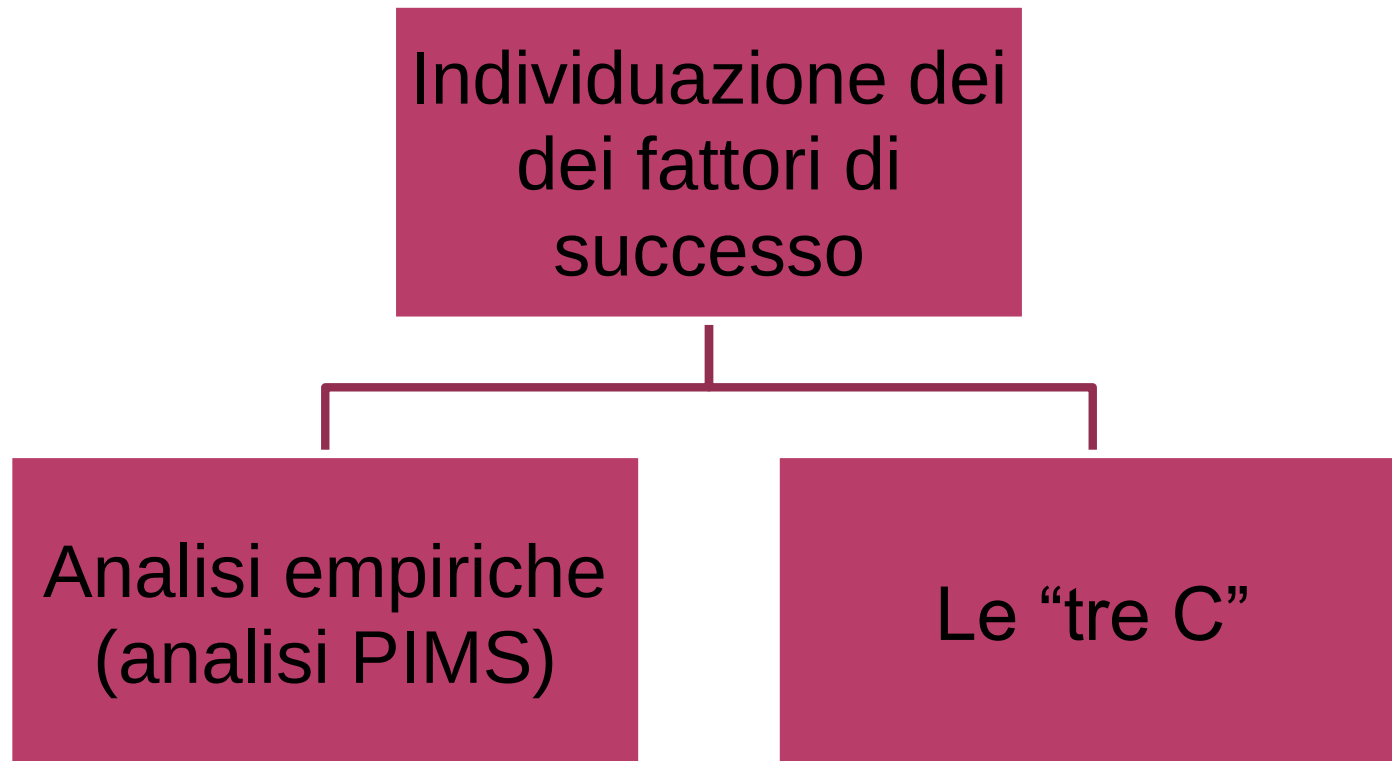


ANALISI DEL SETTORE

Alcuni fattori di successo di un ipotetico settore

- ◉ Rapidità di risposta al cambiamento della domanda
- ◉ Bassi costi del lavoro
- ◉ Servizi post vendita
- ◉ Quote di mercato
- ◉ Capacità di innovare

Ohmae, Porter e Kay concordano sulla necessità di concentrare le risorse nelle aree specifiche in cui l'impresa ha le maggiori possibilità di affermarsi, **ma non è facile individuare i fattori di successo**: posto di averli individuati per il settore e i migliori concorrenti la domanda è “quali abbiamo e in che misura?”



LA RICERCA DEI FATTORI DI SUCCESSO DI UN SETTORE ATTRAVERSO LE ANALISI EMPIRICHE: PIMS (PROFIT IMPACT OF MARKET STRATEGY)

- ◉ Banca dati comprendente 100 indicatori relativi ad un campione di 3.000 SBU di 450 imprese americane, europee, asiatiche e abbraccia un periodo che arriva a 15 anni.
- ◉ Mira a stabilire quali strategie producano determinati risultati di ROI e cash flow, indipendentemente dalla natura dei prodotti/servizi.
- ◉ Il metodo PIMS ha individuato fattori strategici che rivelano il maggiore impatto (circa l'80%) sulla redditività. Essi sono sia interni che **esterni**

... : PIMS (PROFIT IMPACT OF MARKET STRATEGY)

Fattori esterni: *forza competitiva*

- ◉ Quota di mercato
- ◉ Quota di mercato relativa (ai primi tre del mercato)
- ◉ Qualità relativa
- ◉ Brevetti
- ◉ Assistenza ai clienti

Fattori esterni: *attrattività del mercato*

- ◉ Ritmo di sviluppo
- ◉ Concentrazione
- ◉ Innovazione
- ◉ Potere di negoziazione
- ◉ Complessità della logistica

LA RICERCA DEI FATTORI DI SUCCESSO DI UN SETTORE ATTRAVERSO LE “TRE C”

Customer :

- cosa chiedono i clienti?
- verso quali segmenti orientare le strategie?
- sono i segmenti con il maggiore potenziale?

Competition:

- come affrontare la concorrenza?
- quali sono le risorse della concorrenza?
- confronto con la concorrenza (prodotti, prezzi,...)

Corporation:

- si posseggono risorse superiori a quelle dei rivali?
- cosa emerge dal confronto in merito all'efficacia dell'organizzazione?

ANALISI DEL SETTORE ATTRAVERSO IL MODELLO DELLE CINQUE FORZE

tesi

Una *forza competitiva forte* è una minaccia per l'impresa perché ne **riduce i profitti**

Una *forza competitiva debole* è un'opportunità per l'impresa perché ne **aumenta i profitti**

... IL MODELLO DELLE CINQUE FORZE

analisi

posizione di un'impresa in un dato mercato/settore secondo due dimensioni:

1. **relazione di tipo verticale**, da monte a valle: dai fornitori ai clienti
2. **cambiamento**, dimensione originata dall'azione delle imprese che intendono entrare nel mercato e dalla pressione dei prodotti sostitutivi.

... IL MODELLO DELLE CINQUE FORZE

1^a forza

Potere di negoziazione dei clienti

Alto se:

1. Pochi di loro acquistano una parte rilevante della produzione dell'impresa
2. Il prodotto/servizio offerto dall'impresa non è diverso da quello dei concorrenti
3. Costi bassi per passare ad un altro fornitore
4. Sono in grado d'integrarsi in modo verticale a monte
5. Il valore di quanto il cliente acquista è una quota modesta dei suoi costi totali

... IL MODELLO DELLE CINQUE FORZE

2^a forza

Potere di negoziazione dei fornitori

Alto se:

1. Pochi fornitori, molti clienti
2. I prodotti/servizi offerti non hanno sostituti
3. Il valore dei prodotti/servizi acquistati è una quota rilevante dei costi totali dell'impresa che acquista;
4. Il fornitore è in grado di integrarsi a valle
5. La marca del fornitore ha un'elevata capacità di attrazione

... IL MODELLO DELLE CINQUE FORZE

3^a forza

Minaccia di prodotti sostitutivi

1. Esistenza di un tetto ai prezzi che un settore può applicare al proprio prodotto
2. Forte pressione della concorrenza basata sul facile confronto tra prodotti
3. La difficoltà o i costi che i clienti affrontano per passare da un prodotto all'altro, da cui dipende l'intensità della forza competitiva dei prodotti sostitutivi.

... IL MODELLO DELLE CINQUE FORZE

4^a forza

Minaccia di nuovi concorrenti

I nuovi entranti nel settore sono attratti quando i margini di profitto sono elevati e le barriere sono basse. Principali barriere all'entrata:

1. economie di scala
2. accesso alla tecnologia
3. differenziazione dei prodotti (marchio/prodotto: fidelizz.)
4. switching cost (vantaggi superiori ai costi del passaggio)
5. accesso alla distribuzione
6. svantaggi di costo indipendenti dalla dimensione
7. intervento dello Stato

... IL MODELLO DELLE CINQUE FORZE

5^a forza

Rivalità tra i concorrenti

fattori che la rendono più o meno intensa:

1. Numero dei concorrenti e loro dimensione
2. Ritmo di sviluppo della domanda e del settore
3. Caratteristiche del prodotto
4. Struttura dei costi
5. Barriere all'uscita
6. Diversità tra concorrenti: di origine, di strategia, di cultura, di management
7. Capacità operativa
8. Motivazioni

Risposta ai nuovi ingressi

- ◉ Difesa
- ◉ Attacco
- ◉ Non resistenza

Le **strategie** attuate o già attuate in passato dalle altre imprese possono fornire utili indicazioni

Anche l'analisi “**storica**” del settore può essere utile nella valutazione delle opportunità e delle minacce di entrata in un determinato mercato

Implicazioni strategiche

Alcune priorità di valutazione:

- ⦿ Esistono le condizioni per cambiare le relazioni con i fornitori?
- ⦿ Esistono le condizioni per stringere nuove relazioni con i clienti?
- ⦿ Quali sono i fattori di successo del settore e come si posso creare?
- ⦿ Le strategie dei rivali minacciano di cambiare la natura della competizione?

... PUNTI DI DEBOLEZZA DEL MODELLO DELLE 5 FORZE

1. Concentra l'attenzione sul settore esistente per cercare di mantenere lo status quo
2. Presuppone che i protagonisti mantengano il proprio ruolo
3. Non considera appieno le possibili interazioni tra i soggetti (esclude le alleanze, aggregazioni)
4. Lascia aperto l'interrogativo circa il perché, nella stessa struttura competitiva, alcune imprese abbiano successo e altre no
5. Non considera il vincolo della domanda

... PUNTI DI DEBOLEZZA DEL MODELLO

6. Ignora lo Stato
7. Ignora l'innovazione, la creatività e mette in secondo piano le differenze dovute alla capacità del management
8. Dà giudizi qualitativi e traccia tendenze dell'ambiente
9. Attribuisce ai compratori la stessa rilevanza delle altre forze
10. Non presuppone una strategia emergente

MODELLO DEL CICLO DI VITA DEL SETTORE

Modello semplificato della realtà

- ◉ È basato sull'**ipotesi** che un mercato, o un suo segmento, passi attraverso una successione di fasi ciascuna delle quali ha delle implicazioni sulle strategie delle imprese
- ◉ Lo **scopo** è fornire una risposta a come cambino le strategie e le capacità di competere delle imprese nei vari stadi del ciclo

FASE 1 - EMBRIONALE (INTRODUZIONE)

- ◉ Domanda molto bassa (pochi compratori adottanti)
 - ◉ Ritmo di sviluppo alto
 - ◉ Prezzi alti
 - ◉ Barriere all'entrata elevate (per via dell'innovazione)
 - ◉ Profitti bassi o moderati
-
- ❑ Le imprese nel mercato cercano di conquistare o consolidare una posizione dominante
 - ❑ I pochi concorrenti sono attratti dalle prospettive di sviluppo e redditività

FASE 2 - SVILUPPO

- ◉ Domanda in crescita (aumentano i nuovi compratori)
 - ◉ Ritmo di sviluppo rapido
 - ◉ Prezzi in calo
 - ◉ Barriere più basse
 - ◉ Profitti alti
- Le imprese nel mercato cercano economie di scala e di differenziare il prodotto con strategie di marketing
- I concorrenti aumentano ma la rivalità è bassa

FASE 3 - SHAKEOUT (venir fuori dalla turbolenza = ricercare la stabilità)

- ◉ Domanda stabile o in calo (acquisti più selettivi)
 - ◉ Ritmo di sviluppo rallentato
 - ◉ Riduzione dei prezzi
 - ◉ Forte turbolenza
 - ◉ Profitti moderati
- ❑ La competizione si sposta sul livello dei prezzi, per il mantenimento delle quote di mercato
- ❑ Espulsione dal mercato delle imprese meno efficienti

FASE 4 - MATURITÀ

- ◉ Saturazione della domanda (acquisti di sostituzione)
 - ◉ Rimo di sviluppo moderato/lento
- ◉ Bassa differenziazione e pochi mutamenti nei prodotti
 - ◉ Profitti moderati
- Le imprese cercano di contenere i costi e aumentare la fedeltà dei propri clienti
- I nuovi entranti basano le loro strategie competitive su pubblicità, qualità, bassa differenziazione
- Margini di nuova redditività creato dall'uscita dal mercato di concorrenti e/o da eventi esterni che possono creare turbolenza

FASE 5 - DECLINO

- ◉ Domanda in calo
- ◉ Possibili perdite (anche rilevanti)
- ❑ Può aumentare la concorrenza
- ❑ Le capacità determinanti divengono il controllo dei costi e la capacità di sfruttare il potenziale produttivo inutilizzato
- ❑ Possibile fronteggiarsi con un abbandono del settore o con una ristrutturazione aziendale

CRITICHE AL MODELLO

- ◉ Difficile individuare stadi e durata di ogni fase
- ◉ Il ciclo non è un “percorso definito”
- ◉ Il ciclo del settore può essere influenzato dalle azioni delle imprese
- ◉ La natura della competizione può essere diversa anche nella stessa fase