



DALL'ANALISI DI SETTORE ALL'ANALISI DEI CONCORRENTI

UNIVERSITÀ DI BOLOGNA
DIPARTIMENTO DI INFORMATICA - SCIENZA E INGEGNERIA
Strategia aziendale
Prof.ssa Sabrina Scarito

Bologna, 3 marzo 2023
LEZIONE N. 4

I LIMITI DELL'ANALISI DI SETTORE

La redditività del settore di appartenenza influenza quindi solo marginalmente la redditività finale dell'impresa: studi empirici rivelano un impatto sul livello di redditività inferiore al 20%.

Non sempre la struttura di settore determina il comportamento delle imprese, ma le imprese possono trasformare interi settori:

- **ipercompetizione:** l'impatto dirompente di certe tecnologie e dell'internazionalizzazione determina, per certi settori, l'instabilità delle strutture e la transitorietà del vantaggio competitivo;
- **settori «winner-take-all»:** in certi settori il leader di mercato può accaparrarsi tutti i profitti rendendo irrilevante la nozione di attrattività del settore.

ESTERNALITÀ DI RETE → IL BENEFICIO CHE UN INDIVIDUO TRAE DALL'UTILIZZO DI UN BENE CRESCE AL CRESCERE DEL NUMERO DI UTILIZZATORI DI QUEL BENE

I PRODOTTI COMPLEMENTARI

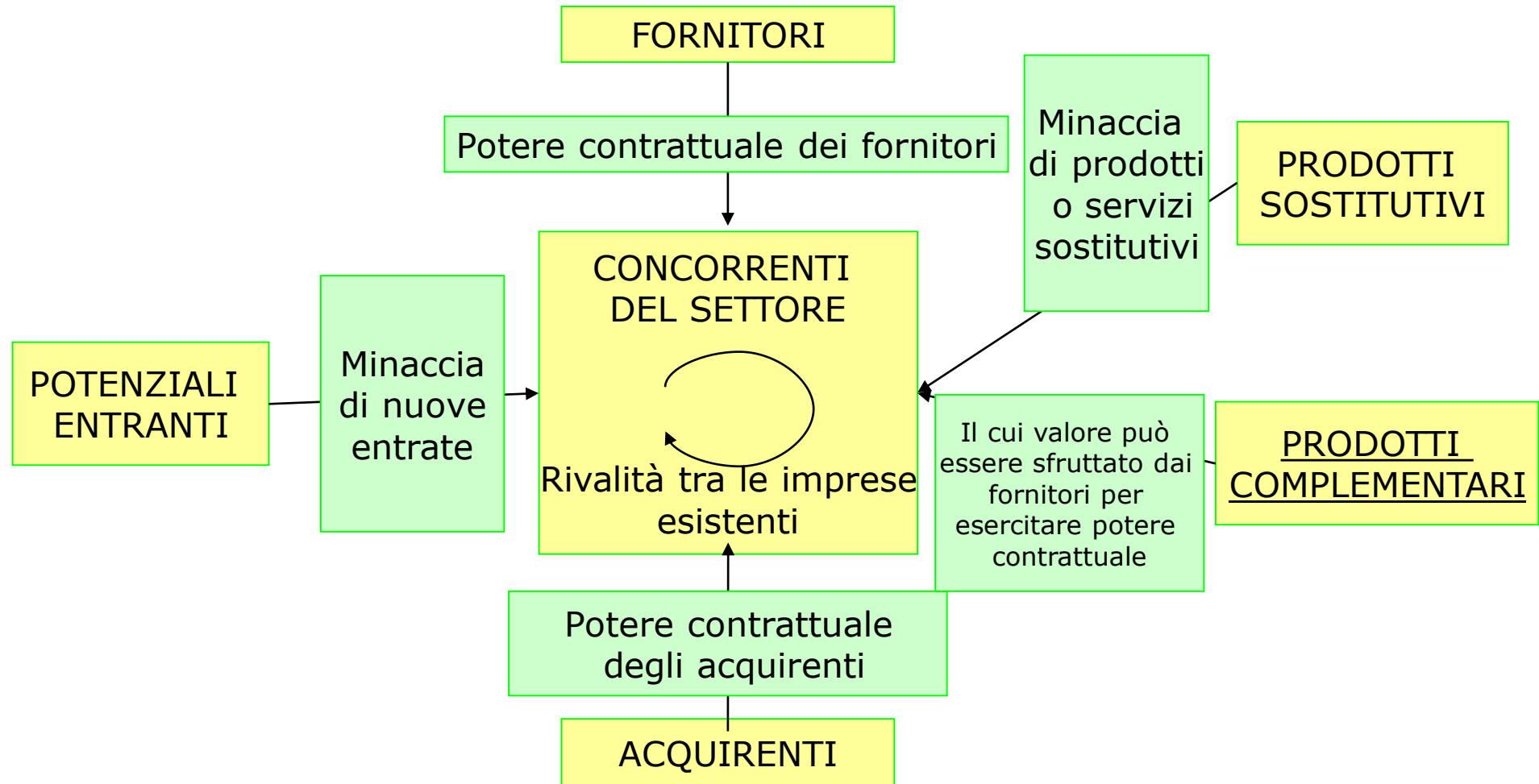
Prodotti sostitutivi: riducono il valore di un prodotto.

Prodotto complementari: aumentano il valore di un prodotto.

*Senza cartucce di
inchiostro una
stampante è inutile, così
come un'automobile
senza carburante*

Quando due prodotti sono complementari, i profitti affluiscono al fornitore che riesce a costituire una posizione di mercato più forte.

I PRODOTTI COMPLEMENTARI: LA SESTA FORZA (MANCANTE) DEL MODELLO DI PORTER



ECOSISTEMI DI IMPRESE

L'ambiente in cui operano le imprese si può estendere ben oltre i confini del settore.

Un **ecosistema di imprese** descrive la comunità di organizzazioni, istituzioni e individui che hanno un impatto sull'attività di impresa.

All'interno degli ecosistemi di imprese il valore migra tra le sue diverse parti grazie a cambiamenti nella tecnologia, nella legislazione, nelle preferenze dei consumatori, ma anche grazie alle azioni delle singole imprese.

RICERCA DEL VALORE NEGLI ECOSISTEMI DI IMPRESE

Vanno identificati i potenziali «colli di bottiglia», cioè quelle attività che creano un valore per i clienti significativo e possono essere controllate da un'impresa.

A tal fine bisogna:

- *diventare «guardiani della qualità»*
- *diventare insostituibili*
- *avvantaggiarsi dei cambiamenti nei bisogni dei clienti*
- *ridefinire la catena del valore*

CATENA DEL VALORE (PORTER) → CONSENTE DI VERIFICARE IL VANTAGGIO COMPETITIVO CHE UN'AZIENDA PUÒ OTTENERE E CONSENTE DI MISURARE LA SUA CAPACITÀ DI CREARE VALORE SIA RISPETTO ALLE IMPRESE CONCORRENTI SIA RISPETTO AL COSTO SOSTENUTO PER CREARLO

LA TEORIA DEI GIOCHI

I principali vantaggi derivati dall'applicazione della teoria dei giochi:

1. collocazione delle decisioni strategiche in una cornice di riferimento, definita da:
 - Chi sono i giocatori?
 - Quali sono le opzioni di ciascun giocatore?
 - Quali saranno gli esiti (*payoffs*) risultanti da ogni combinazione delle opzioni?
 - Qual è la sequenza delle decisioni?
2. previsione dell'esito delle situazioni competitive e delle scelte strategiche ottimali.

LA TEORIA DEI GIOCHI

In termini di concorrenza tra le imprese, la teoria dei giochi indica i seguenti cinque tipi di comportamento strategico attraverso cui influenzare i risultati competitivi:

- la *cooperazione*
- la *dissuasione*
- il *commitment*
- il *cambiamento della struttura del gioco*
- i *segnali*

LA COOPERAZIONE E LA CONCORRENZA

Uno dei maggiori meriti della teoria dei giochi è la sua capacità di ricomprendere sia fenomeni di competizione sia fenomeni di cooperazione.

Mentre lo schema delle cinque forze competitive di Porter dà molta importanza alle relazioni competitive tra imprese, il concetto di «coopetizione» (*co-opetition*), riconosce il carattere dualistico, competitivo/cooperativo, delle relazioni fra imprese.

LA DISSUAZIONE

La dissuasione consiste nell'imporre agli altri attori dei costi, nel caso in cui adottino comportamenti considerati non desiderabili.

Per essere efficace la dissuasione deve essere credibile.

IL COMMITMENT (= COINVOLGIMENTO)

È una strategia apparentemente irrazionale, in quanto elimina le opzioni strategiche.

Hard/Soft Commitment: disponibilità a impegnarsi in una concorrenza più o meno aggressiva.

La scelta di un hard o un soft commitment può avere ricadute sui profitti dell'impresa, a seconda dell'ambito in cui esso viene applicato.

CAMBIARE LA STRUTTURA DEL GIOCO

Esempi di possibili opzioni:

- alleanze e accordi → aumentare le dimensioni del mercato e/o creare barriere all'entrata
- creare concorrenza → diffusione di standard tecnici

I SEGNALI

Sono comunicazioni selettive, mirate all'ottenimento di una particolare reazione (vedi attacchi diversivi e informazioni false).

Credibilità/verosimiglianza dei segnali dipendente spesso dalla reputazione dell'azienda.

UTILITÀ DELLA TEORIA DEI GIOCHI

Punti di forza:

- studio delle contromosse dei *competitors*;
- rigidità del sistema.

Punti di debolezza:

- limitata applicabilità a situazioni reali;
- migliore applicabilità nella spiegazione del passato, più che nella previsione del futuro;
- tratta principalmente di situazioni con giocatori simili con opzioni strategiche analoghe.

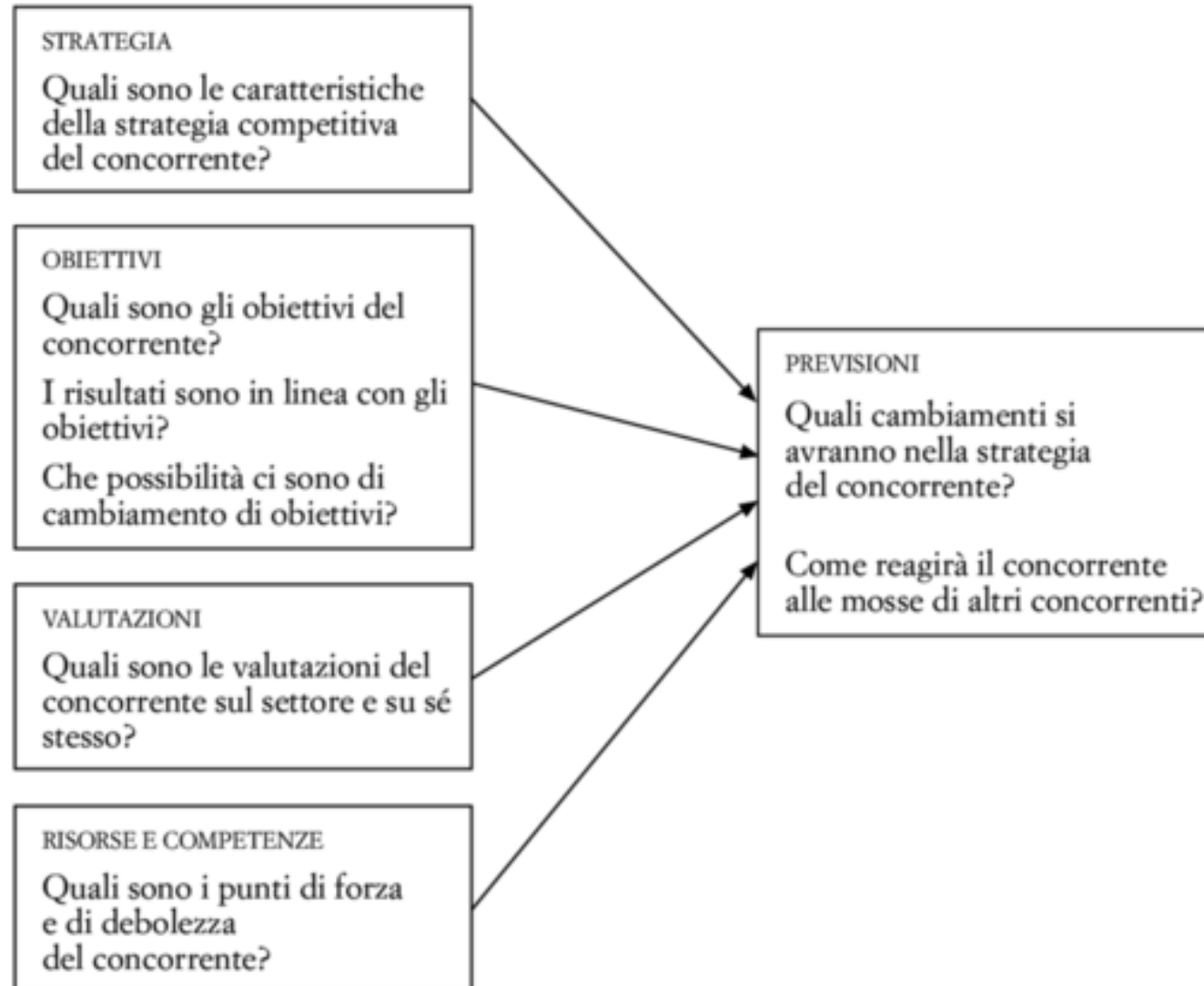
LE INFORMAZIONI SUI CONCORRENTI

La loro raccolta è finalizzata a:

1. prevedere le loro strategie future;
2. prevedere le loro relazioni a iniziative prese da altre imprese;
3. determinare come può essere influenzato il loro comportamento.

Si rileva spesso una difficoltà nel definire il limite legale tra raccolta lecita o illecita di informazioni.

UNO SCHEMA PER L'ANALISI DEI CONCORRENTI (PORTER)



L'APPLICAZIONE DEI RISULTATI ALL'ANALISI DEI CONCORRENTI

È utilizzata per prevedere le più probabili iniziative competitive del concorrente.

Ci dà inoltre soluzioni su come influenzare le azioni dei competitor.

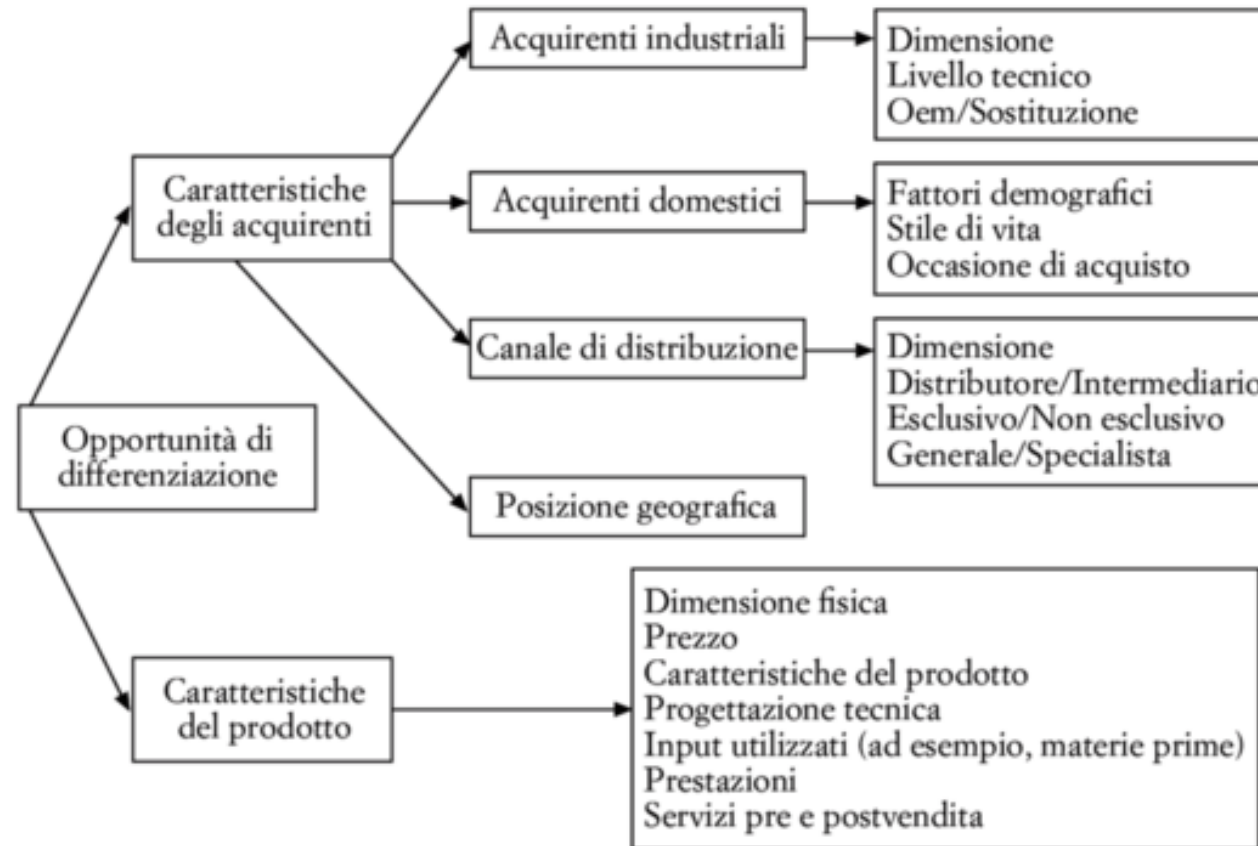
LA SEGMENTAZIONE

È il processo di disaggregazione dei settori in specifici mercati.

Si divide in più fasi:

1. identificazione delle variabili chiave di segmentazione;
2. costruzione di una matrice di segmentazione;
3. analisi dell'attrattività di un segmento;
4. identificazione dei fattori critici di successo del segmento;
5. selezione del segmento obiettivo.

LE BASI PER LA SEGMENTAZIONE: LE CARATTERISTICHE DEGLI ACQUIRENTI E DEL PRODOTTO



SEGMENTAZIONE DEL MERCATO AUTOMOBILISTICO MONDIALE

1. Identificazione delle variabili di segmentazione e le categorie chiave. Possibili variabili di segmentazione possono essere: prezzo, dimensione, cilindrata, forma, tipo di acquirente (vendita al dettaglio/flotta) e mercato geografico. Si può ridurre il numero delle variabili di segmentazione; in particolare, prezzo, dimensione e cilindrata tendono a essere fortemente correlati. Altre variabili identificano chiaramente mercati distinti (ad esempio, regioni geografiche e mercati nazionali).

SEGMENTAZIONE DEL MERCATO AUTOMOBILISTICO MONDIALE

2. *Costruzione della matrice di segmentazione.* La matrice di segmentazione mostra nelle colonne le regioni geografiche e nelle righe i tipi di prodotto. I tipi di prodotto sono combinazioni di variabili: prezzo, dimensione, forma e tipo di carburazione.

		AREE GEOGRAFICHE						
		Nord America	Europa occidentale	Europa orientale	Asia	America Latina	Australia e Nuova Zelanda	Africa
PRODOTTI	Auto di lusso							
	Berline di grandi dimensioni							
	Berline di medie dimensioni							
	Berline di piccole dimensioni							
	Station wagon							
	Minivan							
	Auto sportive							
	Sport-utility							
	Camioncini (pickup)							
	Ibride							

SEGMENTAZIONE DEL MERCATO AUTOMOBILISTICO MONDIALE

3. *Analisi dell'attrattività del segmento.* L'applicazione dall'analisi delle cinque forze competitive di Porter ai segmenti individuali indica l'attrattività dei mercati in crescita in Asia e in America Latina (soprattutto per le auto di lusso) rispetto ai mercati europeo e nordamericano, saturi e caratterizzati da eccesso di produzione. In questi mercati maturi i segmenti delle vetture elettriche e ibride possono risultare appetibili per la scarsità di concorrenti e l'assenza di capacità in eccesso.

SEGMENTAZIONE DEL MERCATO AUTOMOBILISTICO MONDIALE

4. *Identificazione dei fattori critici di successo di ogni segmento.* Nel segmento delle auto sportive la tecnologia e l'estetica sono probabilmente i fattori che fanno la differenza. Nel segmento dell'auto di lusso la qualità e il design interno sono probabilmente essenziali. Nel comparto delle familiari e delle minicar il costo basso è la principale

SEGMENTAZIONE DEL MERCATO AUTOMOBILISTICO MONDIALE

5. *Analisi dei fattori positivi di segmenti ampi vs di segmenti stretti.* Dato il potenziale di condivisione della tecnologia, del design, dei componenti tra i vari modelli, tutti i segmenti di prodotto sono dominati da produttori su larga scala, attivi in ciascuno di essi. In termini di segmenti geografici i produttori che si sono concentrati su mercati nazionali sono sopravvissuti solo nei mercati più grandi (principalmente, la Cina).

LA SEGMENTAZIONE

La segmentazione può essere:

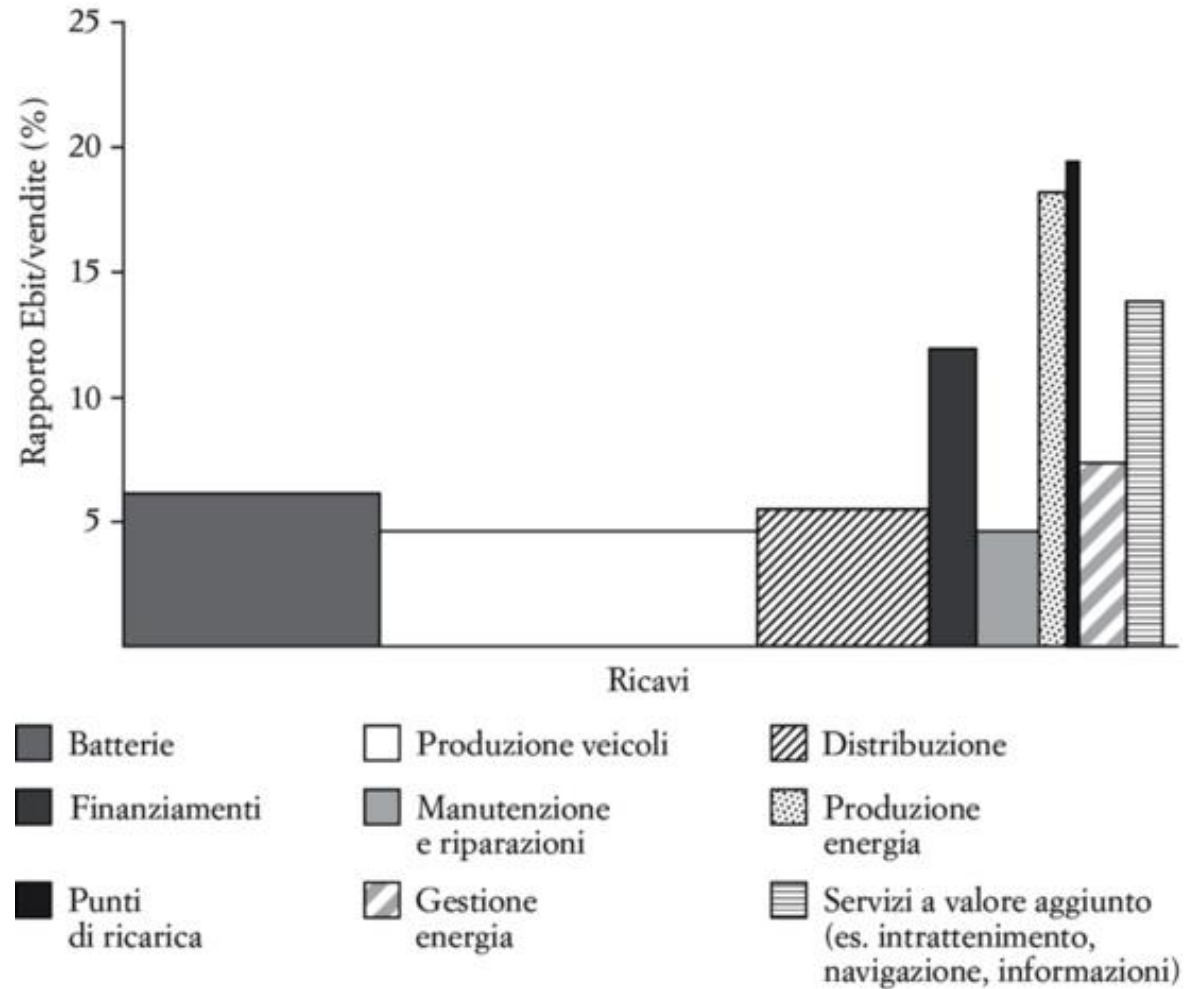
- **orizzontale**: disaggregazione per prodotti, aree geografiche e gruppi di clienti.
- **verticale**: individuazione di attività con differenti catene del valore (con riferimento, ad esempio, al profitto generato, alla capitalizzazione di mercato).

LA SEGMENTAZIONE VERTICALE

All'interno della segmentazione verticale, è possibile rilevare la composizione dei profitti totali di un settore (4 fasi, secondo Bain&Co.):

1. definizione dei confini delle attività che contribuiscono ai profitti totali;
2. stima dei profitti totali del settore;
3. stima dei profitti di ciascuna attività, che fa parte della catena del valore del settore;
4. controllo e quadratura dei calcoli.

LA SEGMENTAZIONE VERTICALE



ANALISI DEI GRUPPI STRATEGICI

Si basa sulla classificazione delle strategie adottate dalle aziende che fanno parte del settore.

Gruppo strategico: gruppo di imprese in un settore, che persegue scelte strategiche uguali o simili con riferimento a determinate dimensioni, usate come basi di classificazione.

E' un'analisi utile all'individuazione di nicchie strategiche e dei vari posizionamenti competitivi delle varie aziende.