

## L'analisi del Settore e della Concorrenza

L'ambiente più vicino ad un'impresa è il settore in cui opera, è quindi molto importante effettuare un **analisi di settore**. L'ambiente di riferimento è costituito dalle relazioni che l'impresa ha con tre gruppi di attori; clienti, fornitori e concorrenti. Perciò i profitti realizzati da un'impresa dipendono fortemente da tre fattori ;

- Valore prodotto per i clienti
- Intensità della concorrenza
- Potere contrattuale di fornitori o clienti

### Schema delle 5 forze competitive di Porter

Questo modello è uno schema utile per misurare l'attrattività di un settore in termini di redditività. Comprende :

- Tre fonti di competizione orizzontale :
  - Concorrenza delle *imprese già presenti nel settore* → l'intensità della concorrenza tra le imprese di un settore dipende da diversi fattori :
    - Concentrazione, si misura con *l'indice di concentrazione industriale* e si riferisce alla distribuzione delle imprese concorrenti all'interno di un mercato.
    - Differenziazione del prodotto, se il prodotto è una comodity (zucchero) il prezzo è l'unica base di concorrenza. Per prodotti differenziati tra loro (profumi) la base di concorrenza è ampia.
    - Presenza di barriere all'uscita che evitano comportamenti spiacevoli come il "tocca e fuggi"
  - Concorrenza dei *prodotti sostitutivi* → l'esistenza dei prodotti sostitutivi comporta uno spostamento delle preferenze del consumatore in risposta ad un incremento del prezzo. Al contrario in assenza di questi il consumatore risulta poco sensibile al prezzo (benzina).
  - *Potenziali entranti* → quando un settore ottiene un rendimento del capitale superiore al costo del capitale, esso esercita un'attrazione sulle imprese esterne al settore.  
Un settore in cui non esistono barriere di entrata e di uscita viene detto *contendibile*. Le principali fonti di barriera sono :
    - Fabbisogno di capitale, il fabbisogno di capitale in entrata potrebbe essere così elevato da scoraggiare tutti gli operatori, salvo le nuove imprese
    - Vantaggi assoluti di costo, le imprese che sono nel mercato da più tempo hanno un vantaggio di costo
    - Differenziazione del prodotto, in un settore in cui i prodotti sono differenziati le grandi imprese hanno i vantaggi della riconoscibilità del marchio
    - Accesso ai canali di distribuzione, il fornitore non ha alcun interesse nel servire una nuova impresa rischiando.
    - Barriere istituzionali e legali, come ad esempio i dazi.
    - Ritorsione, nei confronti di una nuova impresa (di riduzione dei prezzi)
- Due fonti di competizione verticale :
  - *Potere contrattuale degli acquirenti*, nel mercato degli output il potere di acquisto dei clienti dipende da due fattori :
    - Sensibilità al prezzo da parte degli acquirenti

- Potere contrattuale relativo, tanto più basso sarà il numero di clienti tanto maggiore sarà il costo connesso alla perdita di uno di essi
- *Potere contrattuale dei fornitori*, nel mercato degli input il potere contrattuale può essere espresso da fornitori di componenti sofisticati che possono esercitare un considerevole potere.

E' importante avere una definizione formale di settore, ed in merito alcuni economisti affermano che il settore è l'insieme di imprese che riforniscono un mercato. E' comunque difficile definire un settore (esempio Disney).

### I fattori critici del successo

Lo schema di Porter consente di stabilire la redditività globale del settore, ma non fornisce alcuna informazione su come questa redditività si distribuisce tra le aziende concorrenti. I fattori critici di successo di un'impresa rispetto ad un'altra sono :

- Effettuare una buona *analisi della domanda* in modo tale da conoscere il meglio possibile il bisogno e desiderio dei nostri clienti.
- Effettuare una buona analisi della concorrenza in modo tale da sapere come far sopravvivere l'impresa nel mercato

Lo schema delle 5 forze di Porter è stato sempre soggetto a critiche, le principali che sono state mosse sono :

- La mancata considerazione dei prodotti complementari che aumentano il valore del prodotto. Per ovviare a questo problema è sufficiente introdurre un ulteriore fonte di competizione orizzontale.
- Il modello non considera l'instabilità dei mercati, dà quindi una visione statica del settore. Ma i concorrenti devono muoversi rapidamente per costruire i propri vantaggi. Il vantaggio è transitorio, quindi bisogna ricercarlo nuovamente.
- Il modello non tiene conto delle interazioni competitive delle imprese. Per ovviare al problema si fa ricorso alla *Teoria dei giochi*.

**La teoria dei giochi** consente di descrivere l'interazione competitiva tra le imprese, offrendo due particolari contributi al management :

- Consente di collocare e rappresentare le decisioni strategiche possibili, in riferimento a :
  - Giocatori
  - Opzioni di gioco
  - Esiti derivati dalle combinazioni delle opzioni di gioco
  - Sequenze decisionali
- Consente la previsione dell'esito delle situazioni competitive e delle scelte strategiche ottimali, consente di individuare le contromosse ottimali nei confronti dei competitors.

Si ha una **cooperazione**, quando nonostante l'intensa rivalità tra i concorrenti di un settore spesso le imprese si trovano a cooperare su diversi fronti con lo scopo di far crescere le dimensioni del mercato su cui operano. (esempio Pepsi-Coca-Ambiente).

I **segnali** sono delle comunicazioni selettive di informazioni ai clienti o ai concorrenti, destinate ad influenzare la loro percezione.

I punti di debolezza della teoria dei giochi sono :

- E' più utile nella lettura di situazioni del passato, che la previsione di situazioni future
- I giocatori hanno comportamenti simili e stilizzati, con mosse a disposizione simili.

Per cui si effettua la cosiddetta **Analisi dei concorrenti**.

La raccolta e l'analisi sistematica di informazioni disponibili sulle aziende rivali influenza il comportamento del management, e si propone tre scopi principali :

- Prevedere le decisioni e le strategie future dei concorrenti
- Prevedere le reazioni dei concorrenti alle iniziative strategiche di un'altra impresa
- Prevedere il comportamento dei concorrenti per renderlo a noi più favorevole

**M. Porter** propone un'analisi per la previsione del comportamento dei concorrenti, è necessario conoscere :

- La loro strategia attuale. In assenza di forze che spingano ad un cambiamento è ragionevole pensare che il comportamento avrà modalità analoghe.
- I loro obiettivi. La strategia sarà ragionevolmente volta al loro conseguimento.
- Le ipotesi del concorrente su se stesso e sul settore.
- Le risorse e competenze dei concorrenti.

**Segmentazione del settore** → per un'analisi più dettagliata della concorrenza è necessario focalizzarsi su mercati più circoscritti sia in termini di prodotti che geografici. Questa disaggregazione dei mercati viene detta *segmentazione*.

Per individuare i segmenti più attraenti si effettua un'**analisi di segmentazione** che si articola in quattro fasi :

- 1) *Identificare i criteri di segmentazione del mercato*, ad esempio in base alle caratteristiche dei clienti o del prodotto
- 2) *Costruire una matrice di segmentazione* in base ai criteri utilizzati
- 3) *Analizzare l'attrattività di un segmento*, può essere effettuata considerando lo schema di Porter a 5 voci.
- 4) *Identificare i fattori critici del segmento*, ossia analizzare le preferenze ed i criteri di acquisto dei clienti.
- 5) *Selezionare uno o più segmenti obiettivo*.

**Segmentazione per gruppi strategici** → questa analisi segmenta il settore in base alle strategie delle aziende che ne fanno parte. Infatti un *gruppo strategico* è un insieme di imprese, all'interno di un settore, che persegue strategie uguali o simili.