

“L’analisi Competitiva”

Azzurra Liliano

Corso di Marketing

Analisi
Competitiva

OBIETTIVI DI APPRENDIMENTO DELLA LEZIONE

- DESCRIVERE IL PROCESSO DI ANALISI COMPETITIVA
- IDENTIFICARE E ANALIZZARE LE VARIABILI DEL MACROAMBIENTE CHE MAGGIORMENTE INFLUENZANO LA DEFINIZIONE DELLE STRATEGIE DI MARKETING
- ACQUISIRE LE PRINCIPALI METODOLOGIE PER LA INDIVIDUAZIONE E L’ANALISI DELLA CONCORRENZA E LA VALUTAZIONE DELL’ATTRATTIVITA’ DI UN SETTORE
- COMPRENDERE LE PRINCIPALI TIPOLOGIE DI RISORSE E COMPETENZE SU CUI SI BASA IL VANTAGGIO COMPETITIVO DELL’IMPRESA E GLI STRUMENTI PER LA LORO VALUTAZIONE

Marketing

Affinchè l'impresa possa svolgere con successo la propria attività, è fondamentale che essa svolga un **monitoraggio costante del contesto in cui si svolge la propria attività**, allo scopo di individuarne i tratti caratterizzanti e le evoluzioni potenziali e dunque definire comportamenti di risposta adeguati.

L'analisi competitiva ha l'obiettivo di **individuare e misurare le componenti strutturali e tendenziali dell'ambiente di riferimento** per consentire all'impresa di **valutare le minacce e le opportunità esistenti** e, sulla base dei propri punti di forza e di debolezza, definire le risposte più appropriate per il conseguimento di un vantaggio competitivo duraturo.

Marketing

Il processo di analisi competitiva si articola di norma in quattro fasi, a cui corrispondono altrettanti ambiti di riferimento dell'analisi:

ANALISI ESTERNA

- **ANALISI DEL MACROAMBIENTE:** ha l'obiettivo di individuare i fattori di interesse generale che influenzano l'attività dell'impresa (es. leggi, andamento dell'economia, etc.) e ad analizzarne l'impatto potenziale in termini di minacce e opportunità;
- **ANALISI DEL SETTORE:** consiste nella valutazione delle principali caratteristiche strutturali del settore di interesse
- **ANALISI DELLA CONCORRENZA:** ha l'obiettivo di individuare e analizzare le forze competitive interne al settore
- **ANALISI INTERNA:** consiste nell'identificazione delle principali risorse e competenze a disposizione dell'impresa e nell'analisi dei suoi punti di forza e debolezza

Marketing

Il macroambiente è costituito dall'**insieme delle forze, dei fenomeni e delle tendenze di carattere generale che influenzano le scelte e i comportamenti dell'impresa e indirettamente di tutti gli attori del sistema competitivo in cui l'impresa si colloca**. Le informazioni provenienti dall'analisi del macroambiente sono funzionali alla elaborazione di possibili scenari di sviluppo dell'ambiente di riferimento.

Compito dell'analista è la **identificazione dei fattori ambientali critici**, ossia che hanno maggior probabilità di verificarsi e più rilevante impatto sull'attività dell'impresa, e la valutazione delle minacce e opportunità rilevanti per l'attività dell'impresa.

Marketing

Ai fini analitici, le principali forze che costituiscono il macroambiente dell'impresa possono essere raggruppate nei seguenti sub-ambienti o sub-sistemi:

- **IL SISTEMA DEMOGRAFICO E SOCIALE:** dimensione della popolazione e tendenze di crescita, cambiamenti in atto nella struttura della popolazione (es. invecchiamento) e/o dei nuclei familiari, livelli di istruzione.
- **IL SISTEMA ECONOMICO:** distribuzione del reddito e cambiamenti nel potere di acquisto, stato e prospettive del sistema economico, sviluppo del commercio a livello nazionale, inflazione, stato del mercato dei capitali, tendenze nei consumi privati e negli investimenti, disoccupazione.
- **IL SISTEMA CULTURALE:** stato ed evoluzione di stili di vita, valori e mode, propensione al risparmio, comportamenti del tempo libero.
- **IL SISTEMA POLITICO E LEGISLATIVO:** principali norme che regolano l'attività delle imprese, incentivi nazionali e comunitari, politica fiscale, norme sulla qualità e l'igiene, regolamentazione dei prezzi, controllo pubblico sulle fonti di approvvigionamento e sulle forme di distribuzione.
- **IL SISTEMA TECNOLOGICO:** tecnologie di produzione, innovazione nei metodi di produzione, potenziale di innovazione nella gestione dei rapporti con clienti finali, intermediari, fornitori e imprese partner.

Marketing

La matrice delle priorità fornisce uno schema di analisi per **identificare la priorità delle variabili, degli eventi e delle forze ambientali**, legata alla **probabilità di accadimento** e al **prevedibile impatto** sul processo strategico dell'impresa. La metodologia di rilevazione e analisi delle variabili critiche macro ambientali è articolata nelle seguenti fasi:

- **Identificazione delle macrovariabili ambientali** ritenute maggiormente rilevanti per l'impresa
- Identificazione e interpretazione dei segnali emanati da tali macrovariabili per **stabilire un ordine di importanza** nell'analisi
- **Valutazione della probabilità** che il fenomeno (o fattore) ambientale si verifichi
- **Valutazione dell'effetto/impatto** del fenomeno ambientale
- **Valutazione della capacità di reazione dell'impresa** al verificarsi del fenomeno ambientale

Marketing

Evento ambientale	Probabilità dell'evento			Implicazioni per l'azienda		Variabile aziendale di impatto	Entità dell'impatto			Tempi di impatto		
	B	M	A	Minaccia	Opportunità		B	M	A	B	M	L
E' in atto una riduzione dei consumi dovuta alla stagnazione economica			★	Riduzione dei consumi		Fatturato			★	★		
E' attesa una crescita della quota di mercato delle vendite on line		★		Sviluppo di un business in diretta concorrenza	Opportunità di ingresso in un business che presenta sinergia	Quota di mercato Fatturato	★				★	
Si prevede una riduzione in termini reali del costo del carburante e dell'energia			★		Minori costi di trasporto delle merci Minori spese illuminazione e riscaldamento	Costi di trasporto Spese generali		★			★	

Marketing

Ha l'obiettivo di valutare l'attrattività degli specifici prodotti/mercati in cui l'impresa opera o intende operare. Tale attrattività dipende da una serie di forze competitive che, pur sfuggendo al controllo dell'impresa, devono essere valutate allo scopo di elaborare una strategia competitiva di successo. A tal fine in questa fase è indispensabile conoscere:

- **IL VALORE COMPLESSIVO DEL MERCATO** su base nazionale (ossia l'ammontare del fatturato annuo conseguito dalle imprese operanti nel settore) e le caratteristiche evolutive (trend di crescita/riduzione) registrate nell'ultimo quinquennio
- **NUMERO COMPLESSIVO DI CONCORRENTI** operanti a livello nazionale, regionale e provinciale, le principali dinamiche di crescita/riduzione e le caratteristiche dimensionali.
- **IL NUMERO COMPLESSIVO DI POTENZIALI CLIENTI** finali (in target) nel mercato di riferimento (nazionale, regionale, provinciale, ecc.).
- **LE CARATTERISTICHE DEL SISTEMA DISTRIBUTIVO**, in particolare il numero e le tipologie di intermediari commerciali operanti nel mercato di riferimento.
- **LE CARATTERISTICHE DEL MERCATO DI FORNITURA**, in particolare il numero e le tipologie di fornitori di materie prime e servizi operanti nel mercato di riferimento.

Marketing

Il sistema della concorrenza definisce l'ambiente competitivo dell'impresa, ossia **l'insieme delle forze e degli attori che determinano l'intensità competitiva del campo di attività in cui l'impresa opera o intende operare**. Attraverso l'analisi della concorrenza, dunque, l'impresa può individuare e valutare la condotta strategica dei diversi attori competitivi e gli effetti sulla redditività e l'attrattività del settore.

Per condurre una efficace analisi della concorrenza, l'analista deve innanzitutto **identificare gli attori chiave della competizione**, e successivamente **valutare** il grado di rivalità esistente e **le strategie attuate dai concorrenti**.

Marketing

Nella letteratura economica tradizionale il concetto di concorrenza è stato tradizionalmente definito secondo due approcci complementari:

- **SOSTITUIBILITA' SUL LATO DELL'OFFERTA:** si basa sulla omogeneità delle tecnologie di produzione; in tale ottica sono considerate concorrenti tutte le imprese che offrono prodotti o servizi aventi le stesse caratteristiche fisico-tecniche
- **SOSTITUIBILITA' SUL LATO DELLA DOMANDA:** si basa sulla omogeneità in termini di bisogni soddisfatti; in tale ottica sono considerate concorrenti tutte le imprese che offrono prodotti o servizi intercambiabili, ossia rivolti a soddisfare il medesimo bisogno espresso da un dato gruppo di clienti

Marketing

Entrambi i criteri presentati presentano evidenti **limiti al momento dell'applicazione alla realtà**.

Nell'approccio basato sull'offerta, infatti, viene completamente **escluso il punto di vista del consumatore** (nessuno, ad esempio, potrebbe affermare che una Ferrari sia concorrente di una Smart solo perché si tratta di prodotti merceologicamente uguali).

Nell'approccio basato sulla domanda, tuttavia, può risultare **difficile individuare con criteri certi il bisogno del cliente da prendere a base dell'analisi** (ad esempio un'auto di lusso soddisfa un bisogno di trasporto o di ostentazione?).

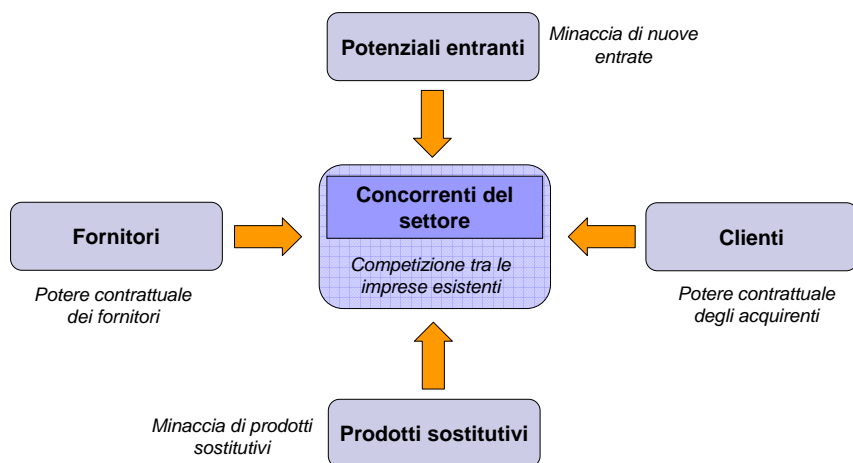
Per ovviare a tali gap si sono affermati dei criteri di analisi multidimensionali; tra di essi il più noto è il **modello della "concorrenza allargata" (o "delle cinque forze") proposto da Michael Porter**.

Marketing

Il modello delle 5 forze si configura come un processo analitico che mira ad **individuare i fattori strutturali che determinano le prospettive di redditività nel lungo termine di un dato settore, nonché ad identificare la natura e l'intensità della concorrenza e a raffigurare il comportamento dei principali concorrenti.**

In tale modello il **concetto di concorrenza è diverso da quello tradizionale**: i concorrenti, infatti, non sono soltanto le imprese che offrono sul mercato gli stessi prodotti, ma si considera un più ampio **sistema di relazioni** sia **verticali**, ossia relazioni più intense dell'impresa con fornitori e clienti, sia **orizzontali**, ossia nuove relazioni tra imprese appartenenti a settori tradizionalmente differenti. Tali attori influenzano la dinamica competitiva, in quanto **determinano le prospettive di redditività** di lungo periodo e, dunque, il **grado di attrattività del settore.**

Marketing



Marketing

L'intensità della concorrenza tra le imprese all'interno del settore è il principale fattore strutturale che influenza **la redditività di lungo periodo e l'attrattività del settore**. Quanto maggiore è il grado di rivalità tra le imprese all'interno del settore tanto minori sono le prospettive di redditività nel lungo periodo. Tale rivalità è a sua volta influenzata da una serie di fattori:

- Numero di concorrenti di rilievo
- Tasso di crescita della domanda
- Differenziazione di prodotto
- Struttura di costo delle imprese (rapporto costi fissi/variabili)
- Costi di riconversione del cliente

Marketing

E' tanto maggiore quanto minori sono le **barriere all'entrata**, ossia gli ostacoli e gli impedimenti che rendono difficile l'ingresso di un'impresa nel settore. Le principali barriere all'entrata sono rappresentate da:

- Economie di scala e di scopo
- Differenziazione di prodotto e identità di marca
- Facilità di accesso a materie prime, canali distributivi e tecnologie
- Vantaggi di costo indipendenti dal volume di produzione
- Vincoli legali e governativi
- Costi di riconversione per il cliente

Marketing

L'esistenza di prodotti sostitutivi competitivi e a basso costo riduce la redditività del settore in quanto **rende la domanda elastica rispetto al prezzo**. La minaccia di prodotti sostitutivi dipende da una serie di fattori:

- Disponibilità di stretti sostituti
- Costi di riconversione per l'utente
- Rapporto prezzo/qualità del prodotto sostitutivo

Marketing

Il potere contrattuale dei fornitori identifica nel modello strutturale **la capacità di questi soggetti di imporre le proprie condizioni contrattuali**. Tale forza è determinata dalla presenza di una serie di fattori, tra cui i principali sono:

- Il numero di fornitori di rilievo
- La disponibilità di sostituti per i prodotti dei fornitori
- I costi di riconversione per il settore
- Il rischio di integrazione a valle dei fornitori
- La possibilità di integrazione a monte del settore
- Il contributo dei fornitori alla qualità del prodotto
- L'importanza del settore per il profitto dei fornitori

Marketing

Il potere contrattuale dei clienti, **intesi in un'accezione ampia** quali clienti intermedi (utilizzatori industriali), clienti intermediari (canali commerciali) e clienti finali, dipende da:

- Numero di clienti di rilievo
- Disponibilità di sostituti per i prodotti del settore
- Costi di riconversione dei clienti
- Rischio di integrazione a monte dei clienti
- Possibilità di integrazione a valle del settore
- Contributo del settore alla qualità del prodotto/servizio dei clienti
- Importanza del settore per il profitto dei clienti

Marketing

Il **modello per la valutazione del grado di attrattività del settore** (Hax e Majluf, 1991) riprende analiticamente i fattori identificati dall'analisi strutturale del modello delle 5 forze e perviene alla costruzione di un prospetto generale utile per la valutazione delle forze competitive e per la determinazione del livello di attrattività attuale e futura del settore.

Tale valutazione, in termini attuali e prospettici, è **effettuata selezionando le forze che più delle altre determinano l'attrattività e la posizione competitiva delle imprese** in un settore e **attribuendo a ciascuna di esse un punteggio sulla base di una scala di valori.**

Marketing -

Analisi Competitiva

Il modello per la valutazione del grado di attrattività di un settore

Per analizzare l'ambiente competitivo attraverso il modello delle 5 forze è opportuno procedere attraverso le **seguenti fasi**:

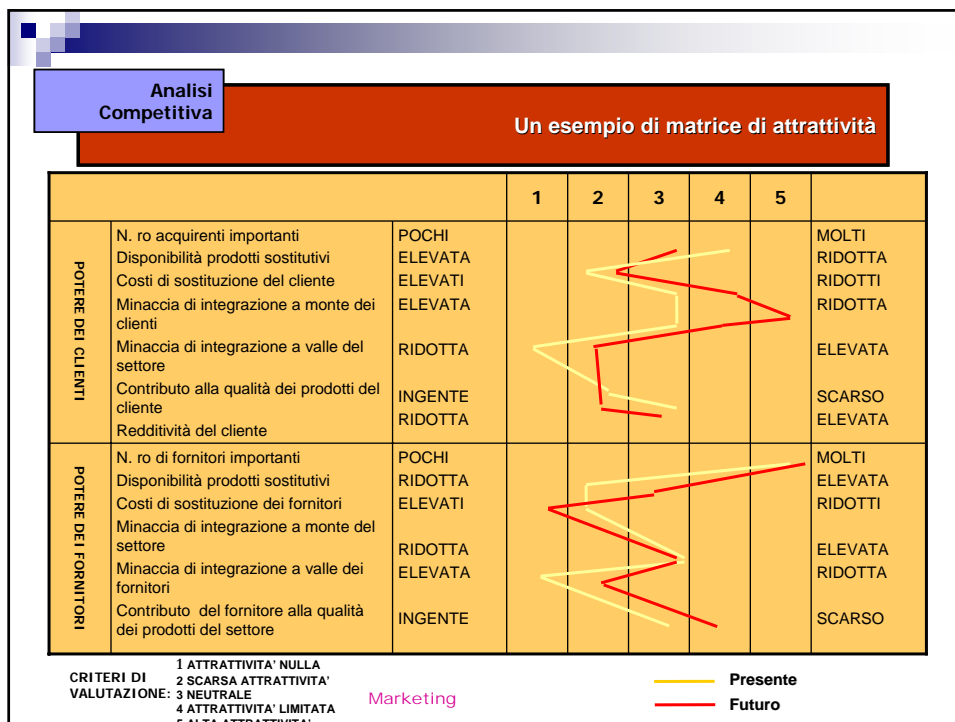
- Si individuano, per ciascuna delle 5 forze del sistema, le variabili competitive critiche che influenzano la redditività del settore in oggetto;
- Si procede alla valutazione dell'effettivo contributo dato da ciascuna di esse alla determinazione del grado di attrattività del settore;
- Si costruisce un grafico di spezzata formato dall'unione dei punti individuati nell'analisi di ciascuna variabile critica.
- In maniera analoga si procede ad analizzare le tendenze future più probabili che interesseranno le 5 forze del sistema,
- Si ottengono dunque come risultato due spezzate, che forniscono un giudizio sintetico sull'attrattività attuale e prospettica del settore in oggetto.

Marketing

Analisi Competitiva

Un esempio di matrice di attrattività

			1	2	3	4	5	
BARRIERE ALL'ENTRATA	Economie di scala	SCARSE						INGENTI
	Differenziazione dei prodotti	PICCOLA						CONSIDEREVOLE
	Identità di marca	RIDOTTO						ELEVATA
	Costi di riconversione	RIDOTTI						ELEVATI
	Accesso ai canali distributivi	AMPIO						LIMITATO
	Fabbisogno di capitali	RIDOTTO						ELEVATO
	Accesso alla tecnologia	LARGO						LIMITATA
	Accesso alle materie prime	LARGO						LIMITATO
	Protezione governativa	INESISTENTE						ELEVATO
	Effetto dell'esperienza	IRRILEVANTE						RILEVANTE
RIVALTA' FRA I CONCORRENTI	Numero di concorrenti alla pari	INGENTE						SCARSO
	Tasso di crescita del settore	LENTA						VELOCE
	Incidenza dei costi fissi	ELEVATA						RIDOTTA
	Caratteristiche dei prodotti	COMMODITY						SPECIALITY
	Diversità dei concorrenti	ELEVATA						RIDOTTA
	Posta strategica in gioco	ELEVATA						RIDOTTA
PRODOTTI SOSTITUTIVI	Disponibilità di prodotti sostitutivi	INGENTE						SCARSA
	Costi di sostituzione del fornitore	RIDOTTI						ELEVATI
	Aggressività dei prodotti sostitutivi	ELEVATA						RIDOTTA
	Prezzo/valore dei prodotti sostitutivi	ELEVATI						RIDOTTA



Analisi Competitiva

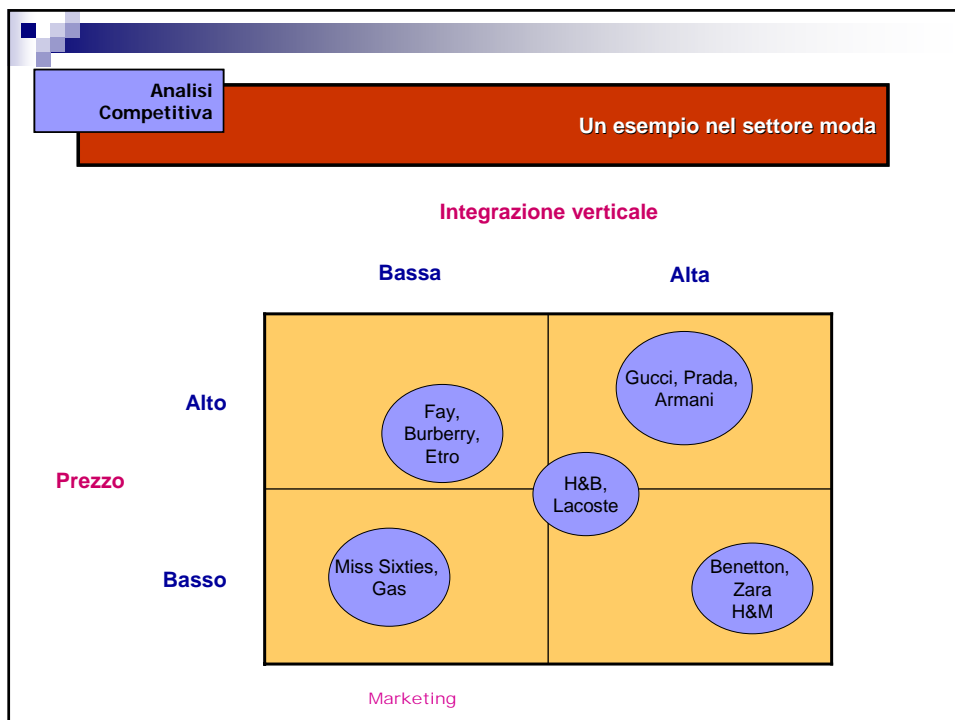
La valutazione del comportamento dei concorrenti: i raggruppamenti strategici

Una volta valutata l'intensità competitiva e il grado di attrattività di un settore, il passo successivo consiste nell'**analisi delle differenze tra le strategie competitive delle imprese** operanti al suo interno.

A tal fine un utile supporto è fornito dalla costruzione delle **mappe dei raggruppamenti strategici**. Un raggruppamento strategico è definito da Porter come "un insieme di imprese che all'interno di un settore seguono strategie simili" lungo "dimensioni strategiche" ben definite e rilevanti per lo stesso settore (es. integrazione verticale, ampiezza della gamma di prodotti, notorietà di marca, etc.).

Seguendo tale schema, dunque, la struttura interna di un settore è rappresentabile attraverso diversi raggruppamenti, ciascuno caratterizzato da una propria struttura competitiva e, dunque, da un proprio grado di attrattività.

Marketing



Analisi Competitiva L'ANALISI INTERNA

Dopo aver analizzato le diverse componenti dell'ambiente esterno di riferimento, è necessario che l'impresa guardi al proprio interno per evitare le minacce e cogliere le opportunità emerse. Ciò richiede un'approfondita **diagnosi delle risorse e competenze** di cui l'impresa dispone, in modo da consentire la individuazione dei suoi punti di forza e di debolezza.

La necessità di utilizzare gli strumenti di analisi interna appare indispensabile soprattutto alla luce del nuovo e recente approccio alla strategia fondato sulle risorse (**resource based theory**). La nuova concezione dell'impresa supera i limiti dell'analisi competitiva tradizionale e identifica nel **patrimonio di risorse e competenze** la fonte del vantaggio competitivo e la determinante dei meccanismi di creazione del valore.

In tale ottica l'obiettivo principale della strategia consiste nel **far corrispondere le competenze dell'impresa alle opportunità offerte dall'ambiente esterno**.

Marketing

Le risorse di cui dispone l'impresa sono i beni, le capacità e ogni altra disponibilità necessaria per rispondere alle opportunità e alle minacce del mercato.

In molti casi tali risorse vengono erroneamente identificate con i **beni tangibili e intangibili** che sono iscritti nell'attivo dello stato patrimoniale dell'impresa (es. risorse finanziarie, risorse fisiche, etc.); in realtà nei sistemi competitivi moderni il vantaggio competitivo delle imprese dipende in molti casi dal possesso di **risorse immateriali** che non trovano espressione monetaria in bilancio (es. immagine e reputazione, fiducia, relazioni, etc.)

Poiché le risorse rappresentano l'unica area sulla quale l'impresa ha il controllo diretto, l'analisi delle risorse rappresenta un **momento fondamentale per la definizione delle strategie.**

Marketing

Non basta disporre di risorse materiali e immateriali per realizzare il vantaggio competitivo, ma è necessario avere la capacità di utilizzarle per conseguire il successo. Queste capacità organizzative identificano le **competenze dell'impresa**, intese come **capacità di utilizzare le risorse per conseguire un determinato risultato**. Sono molteplici i fattori che contribuiscono alla trasformazione di risorse in competenze, tra cui innanzitutto le **capacità organizzative** e la **cultura**.

Le competenze di un'impresa possono essere **tacite** (non formalizzate né codificabili in quanto incorporate nelle persone e applicate in maniera inconsapevole, essendo frutto di processi di apprendimento sul campo) ed **esplicite** o **codificabili** (esplicitate in codici, norme, regole di comportamento).

Marketing

Analisi
Competitiva

La diagnosi delle risorse e competenze:
la catena del valore

La catena del valore di Porter è uno degli strumenti più utilizzati per l'analisi interna. Essa propone una **disaggregazione dei processi aziendali** per identificare le attività strategicamente rilevanti, valutarne i costi e le fonti di differenziazione esistenti e potenziali.

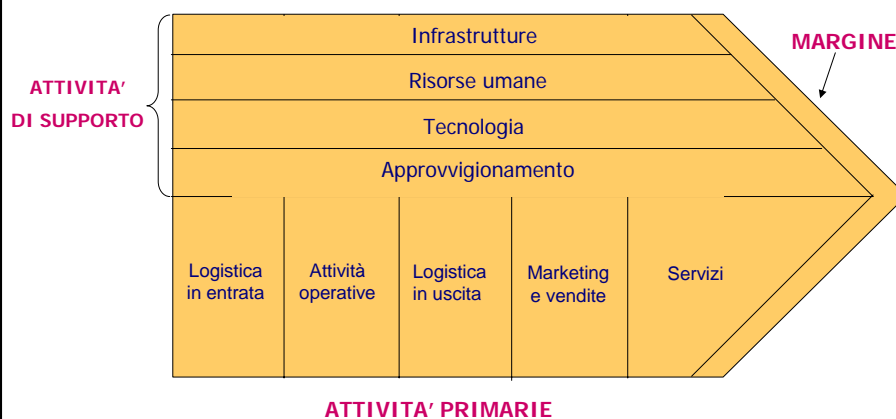
L'analisi della catena del valore consente di **evidenziare il costo e il contributo generato da ciascuna fase del processo** di produzione e commercializzazione **alla determinazione del margine**, ossia la differenza tra il valore di mercato totale e i costi totali sostenuti per lo svolgimento delle diverse attività che compongono il processo.

L'azienda dunque conseguirà un vantaggio competitivo soltanto se riesce a svolgere le attività strategiche a costi più bassi e con risultati migliori dei concorrenti.

Marketing

Analisi
Competitiva

La suddivisione delle attività della
catena del valore



Marketing

Analisi Competitiva

La valutazione della posizione competitiva dell'impresa

La catena del valore è un'importante strumento utilizzabile dall'impresa per l'analisi interna e la individuazione dei propri punti di forza e di debolezza. Affinchè tale analisi sia efficace, tuttavia, è necessario che essa scaturisca dal **confronto fra la catena del valore dell'impresa e le catene dei concorrenti**. In altri termini, una volta costruita la catena del valore dell'impresa oggetto di esame, è necessario che essa sia messa a confronto con le catene del valore dei concorrenti.

Risulta altresì indispensabile che tale analisi sia condotta tenendo conto delle **specifiche caratteristiche** del settore di appartenenza, ovvero dei **fattori critici di successo sui quali si basa la competizione**. Ciò vuol dire, ad esempio, che nel settore del lusso risulteranno avvantaggiate delle imprese che dispongono di elevate competenze di marketing, mentre per le imprese operanti nei settori high tech, ferma restando l'importanza del marketing, potrebbe assumere rilevanza critica la capacità di acquisire/gestire le risorse umane (ricercatori) che "incorporano" le competenze determinanti per il successo e lo sviluppo dell'impresa.

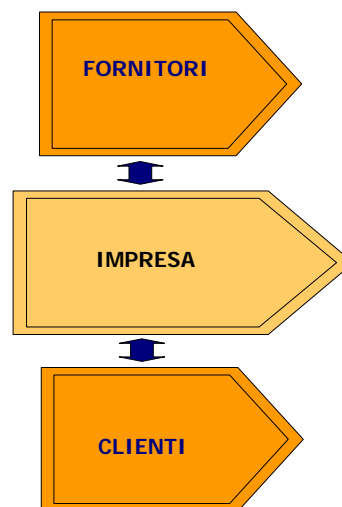
Marketing

Analisi Competitiva

I collegamenti verticali e il "sistema del valore"

La catena del valore della singola impresa si inserisce in una **sequenza verticale** comprendente le **catene dei fornitori**, quelle degli **operatori coinvolti nelle attività distributive**, fino a giungere ai **clienti finali**. Tali collegamenti verticali evidenziano come le modalità di svolgimento delle attività di pertinenza di ciascuna impresa influenzino i livelli di efficienza/ efficacia delle altre imprese poste lungo l'asse verticale. Tale sequenza di catene del valore prende il nome di **sistema del valore**.

Negli ultimi anni il legame sequenziale fra le catene del valore si è ulteriormente ampliato: si afferma pertanto il concetto di **costellazione del valore**.



Marketing -

