

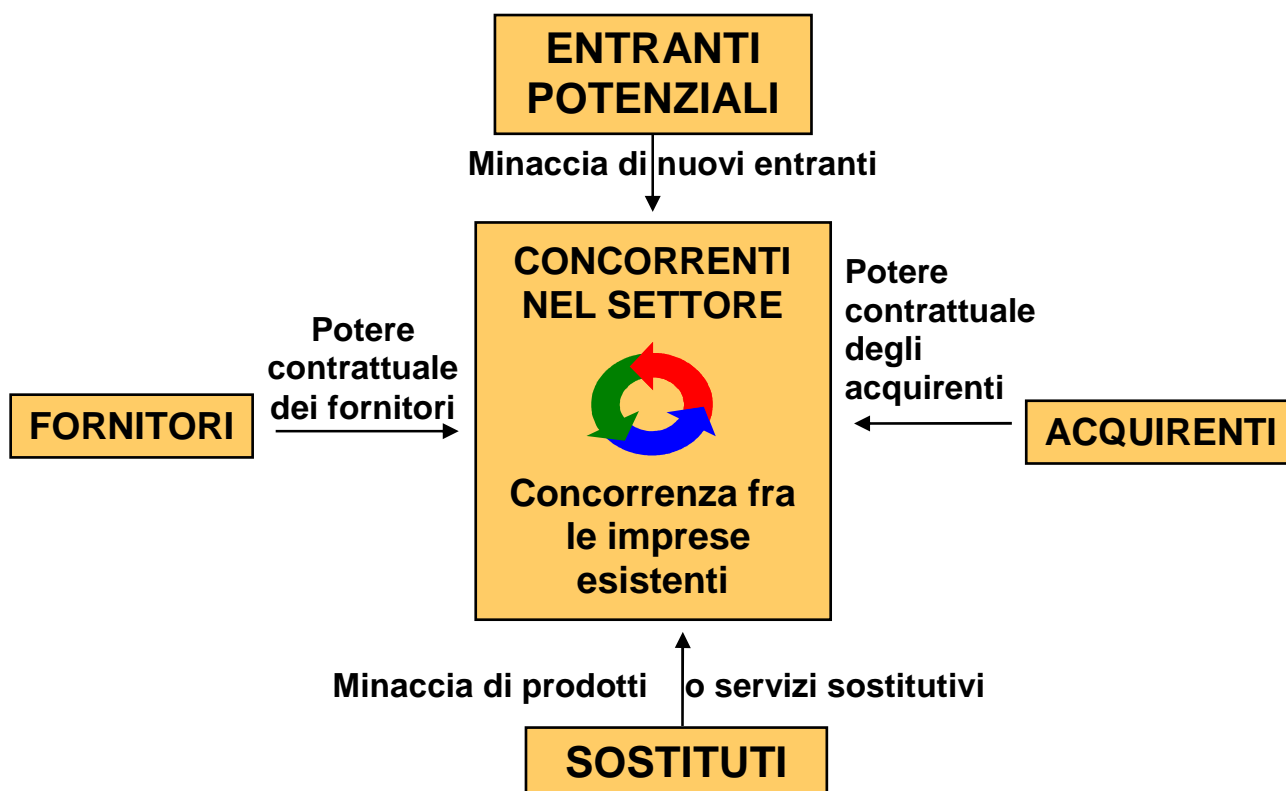


L'analisi strategica per le decisioni aziendali

Concetti base della decisione strategica

Molte caratteristiche di settore determinano l'intensità della concorrenza e il livello di redditività.

Uno schema molto diffuso di classificazione e di analisi di questi fattori è quello sviluppato da Michael Porter della Havard Business School.



Tale schema afferma che la redditività di un settore è determinata da cinque forze competitive

CONCORRENZA DEI PRODOTTI SOSTITUTIVI

L'assenza di sostituti di un prodotto, comporta la relativa insensibilità al prezzo da parte dei consumatori, cioè la domanda è anelastica rispetto al prezzo.

L'esistenza di prodotti sostitutivi comporta uno spostamento delle preferenze del consumatore in risposta del prezzo prodotto, cioè la domanda è elastica rispetto al prezzo.



Più sono complessi i bisogni che vengono soddisfatti da un prodotto più è difficile percepire le differenze nelle prestazioni, più basso è il grado di sostituibilità dei consumatori sulla base di differenze nei prezzi.

MINACCIA DI NUOVE ENTRATE

Quando un settore ottiene un rendimento del capitale superiore al costo, si stimola l'entrata delle imprese che si trovano fuori dal settore.

La minaccia di nuove entrate piuttosto che l'effettivo ingresso di nuove imprese può essere sufficiente per garantire che le imprese consolidate riducano i loro prezzi ad un livello competitivo.

Un settore in cui non esistono barriere all'entrata o all'uscita è detto contestabile: i livelli dei prezzi e dei profitti rimangono esattamente a un livello competitivo, indipendentemente dal numero di imprese presenti nel settore.

I costi sommersi sono presenti nei casi in cui l'ingresso richiede un investimento in infrastrutture specifiche il cui valore non può essere recuperato al momento dell'uscita, rende un settore vulnerabile agli ingressi "a sorpresa" ogni qual volta le imprese consolidate innalzano i loro prezzi al di sopra del livello competitivo.

La dimensione del vantaggio delle imprese affermate sulle nuove entranti misura l'altezza delle barriere all'entrata, che determinano fino a che punto un settore può, nel lungo periodo, beneficiare di profitti al di sopra del livello competitivo.

Fabbisogni di capitale

Il fabbisogno di capitale per affermarsi all'interno di un settore può essere cos' elevato da scoraggiare tutti gli operatori escluse le maggiori imprese.

Economie di scala

Nei settori ad alta intensità di capitale, di ricerca, di pubblicità, l'efficienza richiede operazioni su larga scala.

Il problema per i nuovi entranti è che sono messi di fronte alla scala e accettare alti costi unitari, oppure entrare su larga scala correre il rischio di una drastica sottoutilizzazione della capacità, produttiva in attesa dell'aumento dei volumi di vendita.

Vantaggi assoluti di costo

Le imprese consolidate possono avere un vantaggio di costo sui nuovi entranti semplicemente perché sono entrati prima, tendendo ad essere associati all'ottenimento di fonti di materie prime a basso costo di apprendimento.

La differenziazione di prodotto

Le imprese affermate detengono i vantaggi del riconoscimento del marchio e della lealtà del consumatore.

I nuovi entranti in questi mercati devono investire pesantemente e in maniera sproporzionata in pubblicità e promozione per ottenere livelli di riconoscimento e di avviamento della marca paragonabili a quelli delle imprese consolidate.

In alternativa possono accettare una posizione di nicchia di mercato o possono cercare di competere riducendo i prezzi.



L'accesso ai canali di distribuzione

Una limitata capacità di assorbimento dei canali di distribuzione, l'avversione al rischio dei dettaglianti e i costi fissi associati alla fornitura di un prodotto addizionale, provocando una riluttanza dei distributori nel trattare un nuovo prodotto.

Barriere istituzionali e legali

Alcuni economisti affermano che le uniche barriere sono create dal governo.

Nei vari settori ci sono delle barriere di tipo istituzionale nei settori della tecnologia i brevetti, copyright e i segreti industriali sono le barriere, oppure nei sotteri soggetti a regolamentazioni degli standard ambientali e di sicurezza, i nuovi entranti possono essere svantaggiati rispetto alle imprese affermate perché i costi di adesione alle norme incidono maggiormente sui nuovi arrivati.

Ritorsione

La ritorsione contro un nuovo entrante può prendere la forma di un abbassamento dei prezzi, di un incremento della pubblicità, di una promozione nelle vendite, di un conflitto legale.

Una strategia di successo è quella che scoraggia l'entrata utilizzando una minaccia che sia abbastanza credibile da intimidire i potenziali entranti.

L'efficacia delle barriere all'entrata

Le ricerche condotte da Bain e da Mann hanno concluso che la redditività era più alta in quei settori con "barriere all'entrata molto alte" piuttosto che in quelli con barriere "sostanziali" o "da moderate a basse".

L'efficacia delle barriere all'entrata come deterrenti all'ingresso di potenziali nuovi attori dipende dalle risorse dei potenziali entranti.

Le barriere efficaci per le nuove imprese possono non esserlo per quelle imprese che diversificano l'attività e provengano da altri settori.

LA RIVALITÀ TRA I CONCORRENTI AFFERMATI

La determinante più influente sullo stato della concorrenza e il livello generale di redditività è la concorrenza tra le imprese presenti nel settore.

In alcuni settori i prezzi al di sotto dei livelli di costo e di esporre il settore a perdite considerevoli.

In altri, casi, la concorrenza di prezzo è attenuata e la rivalità si concentra sulla pubblicità, l'innovazione e altre dimensioni non inerenti al prezzo.

Sei fattori giocano un ruolo importante nel determinare la natura e l'intensità della concorrenza tra le imprese affermate.

La concentrazione

La concentrazione dei venditori si riferisce al numero e alla distribuzione per dimensione delle imprese concorrenti all'interno di un mercato.

La concentrazione dei venditori è più comunemente misurata dall'indice di concentrazione industriale: l'insieme delle quote di mercato dei produttori principali.



Quando aumenta il numero delle imprese che occupano un mercato, diventa più difficile il coordinamento sul livello dei pezzi e cresce la probabilità che un'impresa avvii una loro riduzione.

Richard Schmalensee ne deduce che: "La relazione, se ne esiste una, tra la concentrazione dei venditori e la redditività è debole da un punto di vista statico e l'effetto stimato è solitamente limitato".

La diversità dei concorrenti

La capacità delle imprese di sottrarsi alla concorrenza sui pezzi in un settore dipende anche dalla loro "somiglianza" in termini di obiettivi, costi e strategie.

La differenziazione del prodotto

Più simili sono le offerte tra le imprese rivali, più i consumatori sono disposti a sostituire i prodotti e più le imprese sono incentivate ad abbassare i prezzi per incrementare le vendite. I settori delle materie prime (agricolo, minerario, ecc..) tendono ad essere afflitti da guerre dei prezzi e bassi livelli di profitto.

Al contrario, in quei settori in cui i prodotti sono fortemente differenziati la concorrenza sui prezzi tende ad essere debole, anche se possono essere presenti molte imprese concorrenti.

Capacità in eccesso a variare all'uscite

La capacità inutilizzata incoraggia le imprese ad abbassare i prezzi per attrarre nuovi ordini e potere così distribuire i costi fissi su un più grande volume di vendite.

La capacità in eccesso può non essere solamente ciclica, ma è parte di un problema strutturale causato dall'eccesso di investimenti e dalla domanda stagnante o in declino.

Le barriere all'uscita sono costi associati alla capacità di uscire da un settore.

In quei casi in cui gli impiegati hanno il diritto alla tutela del lavoro, le barriere all'uscita possono essere consistenti.

Condizioni di costo: le economie di scala e il rapporto costi fissi/costi variabili

Quando i costi fissi sono alti rispetto ai costi variabili, le imprese operano sulle attività marginali a qualsiasi prezzo che copra i costi variabili. Le conseguenze per la redditività possono essere disastrose.

Le economie di scala possono inoltre incoraggiare le imprese a competere in modo aggressivo sul prezzo allo scopo di ottenere i benefici di costo sui volumi maggiori.

Nell'elettronica di consumo, nelle automobili e nei semi conduttori gli effetti potenziali della leadership di mercato sui costi sono stimoli potenti alla concorrenza tra imprese.

IL POTERE CONTRATTUALE DEGLI ACQUIRENTI

Le imprese di un settore operano in due tipi di mercati: nei mercati degli input esse acquistano materie prime, componenti, servizi finanziari e logistici dai fornitori di questi fattori produttivi; nei mercati degli output esse vendono i loro beni e servizi ai clienti.

La redditività delle parti nella transazione dipende dal relativo potere economico, due insiemi di fattori sono importanti nella determinazione della rilevanza del potere d'acquisto:

la sensibilità al prezzo degli acquirenti

Dipende da 4 fattori:



1. Maggiore è l'importanza di un componente rispetto al costo totale, tanto più gli acquirenti saranno sensibili al prezzo pagato.
Al contrario la maggioranza delle imprese non sono sensibili ai compensi richiesti dai loro revisori contabili, dato che i costi di certificazione sono una piccola quota dei costi complessivi.
2. Quanto meno differenziati sono i prodotti delle imprese fornitrici, tanto più l'acquirente è disposto a cambiare fornitore sulla base del prezzo.
3. Più intensa è la concorrenza tra gli acquirenti, maggiore è la loro pressione per una riduzione dei prezzi da parte dei fornitori.
4. Gli acquirenti sono meno sensibili ai prezzi quanto maggiore è l'importanza del prodotto del settore per la qualità del loro prodotto o servizio.

Il potere contrattuale relativo

Il potere contrattuale è costituito, in definitiva, dal potenziale rifiuto a con la controparte. L'equilibrio tra il potere delle parti in una transazione dipende dalla credibilità e dall'efficacia con la quale ciascuno attua tale minaccia.

Diversi fattori influenzano il potere contrattuale degli acquirenti a quello dei venditori:

- ✓ **DIMENSIONE E CONCENTRAZIONE DEGLI ACQUIRENTI RISPETTO AI FORNITORI** (quanto è più basso il numero degli acquirenti e quanto più elevati sono i loro acquisti, maggiore è il costo della perdita della singola transazione).
- ✓ **LE INFORMAZIONI DEGLI ACQUIRENTI** (quanto è più informati sono gli acquirenti riguardo ai fornitori, ai loro prezzi e ai loro costi, tanto meglio sono in grado di negoziare).
- ✓ **LA CAPACITÀ DI INTEGRAZIONE VERTICALE** (l'alternativa che si presenta alla ricerca di un fornitore o di un acquirente è quella di provvedere direttamente).

IL POTERE CONTRATTUALE DEGLI FORNITORI

L'analisi delle determinanti del potere relativo tra i produttori di un settore e i loro fornitori è analoga all'analisi delle relazioni tra produttori e loro acquirenti.

Poiché le materie prime, i prodotti semi-finiti e i componenti tendono ad essere delle commodities fornite da piccole imprese alle grandi imprese manifatturiere, i loro fornitori normalmente mancano di potere contrattuale.

I fornitori di commodities cercano spesso di elevare il loro potere contrattuale attraverso la creazione di cartelli, ad esempio L'OPEC, la International Coffee Organization e le cooperative di vendita dei coltivatori.

Il potere dei fornitori viene aumentato in maniera significativa dall'integrazione a valle nel settore dei clienti.

Quando un'impresa si trova ad affrontare i fornitori come concorrenti all'interno del settore il suo ROI viene ridotto di due punti percentuali.



La natura e le fonti del vantaggio competitivo

L'obiettivo principale di una strategia è diventato ricercare una posizione di vantaggio competitivo per l'impresa.

Kenichi Ohmae è arrivato a definire la strategia come la ricerca del vantaggio competitivo.

La concorrenza fornisce l'incentivo per stabilire un vantaggio, ma contemporaneamente contribuisce ad eroderlo.

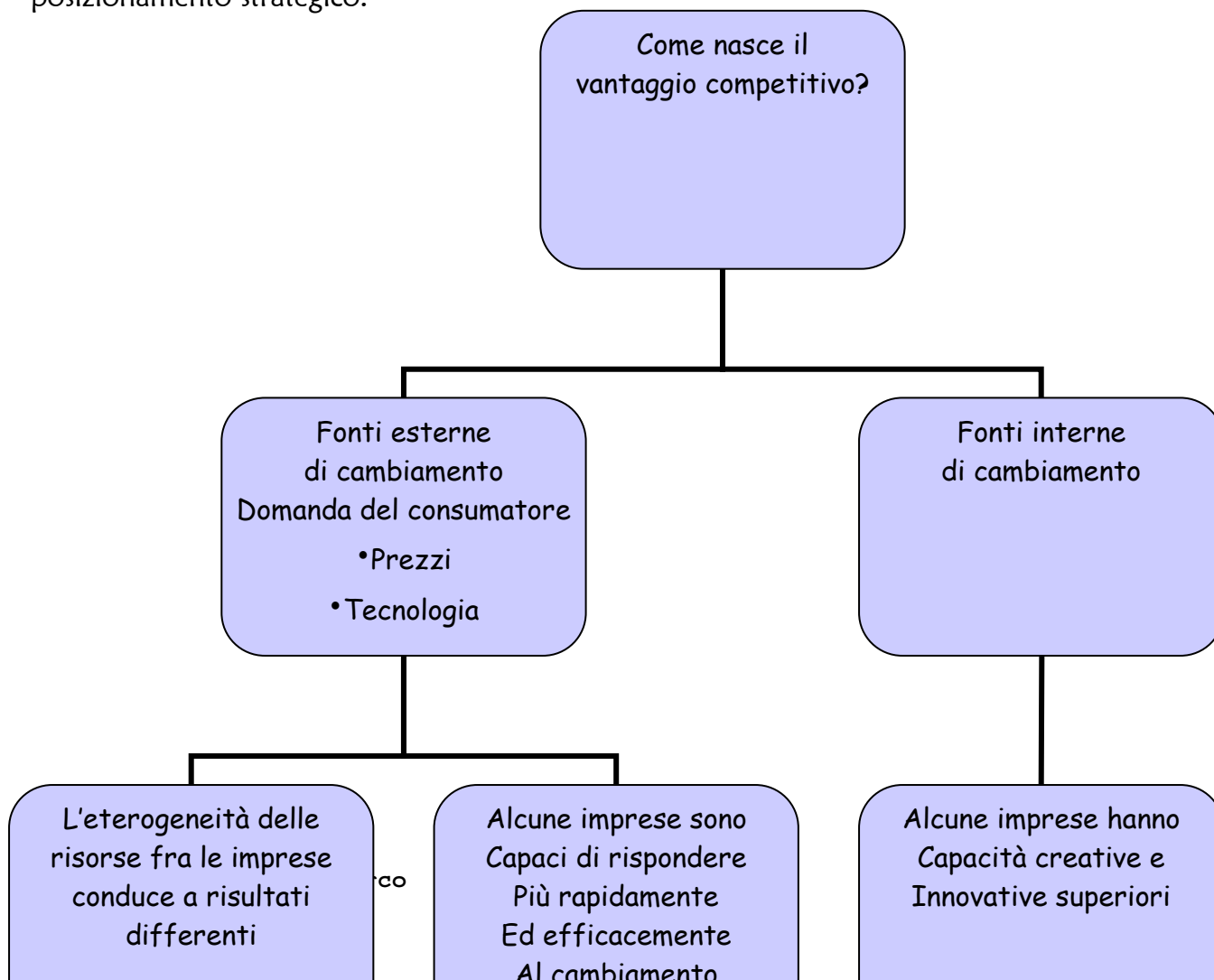
Il vantaggio competitivo è il risultato della capacità dell'impresa di godere di una profittabilità superiore ai concorrenti.

Un'impresa può impiegare i profitti attuali per investimenti in quota di mercato o tecnologia, oppure può rinunciare ai profitti nell'interesse della soddisfazione del consumatore, di iniziative filantropiche, di premi ai dipendenti o compensi extra per i dirigenti.

Le differenze nella redditività tra le imprese concorrenti sono un fenomeno di disequilibrio in presenza del quale qualche tipo di cambiamento deve avere luogo.

Le fonti del cambiamento possono essere esterne o interne al settore.

I cambiamenti esterni determinano un vantaggio competitivo e hanno un effetto differente sulle imprese poiché ciascuna di esse è diversa in termini di risorse e competenze e di posizionamento strategico.





Il ruolo del cambiamento esterno non è soltanto quello di conferire vantaggi e svantaggi a imprese altrimenti passive, dipende anche dalla capacità dell'impresa di rispondere al cambiamento.

Qualsiasi cambiamento esterno crea opportunità di profitto. Tale capacità è chiamata imprenditorialità. Quando le opportunità esterne evolvono rapidamente o avvantaggiano chi fa la prima mossa, la velocità di risposta è critica per sfruttare economicamente tali opportunità. La capacità di risposta richiede inoltre che vengano anticipati i cambiamenti alla base del vantaggio competitivo. La capacità di risposta ai cambiamenti ambientali ha bisogno di una risorsa chiave, l'informazione necessaria per identificare e anticipare i cambiamenti esterni, oltre a una competenza chiave, la flessibilità di risposta richiede così che un'impresa sia capace di orientare rapidamente le risorse per adeguarsi ai cambiamenti delle condizioni esterne. Quanto maggiore è la flessibilità di un'impresa nel rispondere al cambiamento del mercato, tanto minore è la sua dipendenza dalla capacità di previsione.

Le variazioni che creano le opportunità per il vantaggio competitivo possono essere interne o esterne. Il cambiamento interno è generato dall'innovazione, che non solo determina il vantaggio competitivo ma fornisce una base per rovesciare il vantaggio competitivo delle altre imprese. L'innovazione è normalmente pensata nel suo senso tecnico: l'incarnazione di nuove idee e conoscenze in nuovi prodotti o processi.

In un contesto aziendale l'innovazione comprende anche nuovi modi di svolgere una attività. Le strategie innovative comportano nuovi approcci per concorrere in un settore e rappresentano il fondamento di gran parte dei successi più significativi di molti settori, molto più che la sola innovazione di prodotto. L'innovazione richiede immaginazione, intuizione e creatività piuttosto che un'analisi in senso deduttivo.

Il vantaggio competitivo acquisito è soggetto all'erosione da parte della concorrenza, l'essenza del processo competitivo consiste nell'imitazione della strategia dell'impresa innovativa da parte dei rivali.

Per imitare con successo la strategia di un'altra impresa, si devono soddisfare 4 condizioni:

- 1. IDENTIFICAZIONE**
- 2. INCENTIVO**
- 3. DIAGNOSI**
- 4. ACQUISIZIONE DI RISORSE**

Una semplice barriera nell'imitazione consiste nel nascondere la redditività superiore alla media dell'impresa.

Il modo più diretto per nascondere il vantaggio competitivo e scoraggiare i concorrenti potenziali è semplicemente quello di rinunciare ai profitti nel breve termine.

Così facendo un'impresa riesce a convincere i rivali che imitando la sua strategia essi non riusciranno ad ottenere una redditività simile, così da evitare le sfide competitive.

La dissuasione comporta la creazione di segnali di minaccia nei confronti dei concorrenti che spingono loro a credere in una non proficuità.

La chiave della dissuasione è la promessa.

Altro tipo utilizzato è l'occupazione anticipata delle nicchie strategiche esistenti e potenziali per ridurre la gamma delle opportunità di investimento aperte ai nuovi entranti.



Il periodo lungo il quale il vantaggio competitivo può essere mantenuto dipende in maniera critica dal tempo necessario per lanciare una sfida competitiva.

La capacità di acquisire competenze e risorse dal mercato dei fattori dipende dalla loro trasferibilità tra imprese, che può essere oggetto ai costi di transazione – i costi di acquisto e di vendita derivanti dalla ricerca dei fattori, di negoziazione, di applicazione dei contratti, di trasporto.

Tali costi sono superiori per le risorse altamente differenziate (o “idiosincratice”).

Al contrario quando il vantaggio competitivo non richiede l’applicazione di risorse specifiche e complesse, è probabile che l’imitazione sia semplice e veloce.

Il successo di un’impresa dipende dal vantaggio competitivo creato e mantenuto.

La creazione di un vantaggio competitivo è fortemente dipendente dalla creatività e dalla fortuna ed è quindi difficile da analizzare.

Il suo mantenimento dipende dall’esistenza di meccanismi di isolamento.

La difesa principale delle posizioni competitive di un’impresa è data dall’incapacità delle imprese rivali di accelerare alle risorse e competenze necessarie per combattere ad armi pari con l’impresa avvantaggiata.

VANTAGGIO DI COSTO

Nei mercati di oggi caratterizzati da un veloce cambiamento, l’efficienza di costo non può più essere una garanzia di redditività, ma in quasi tutti i settori è un prerequisito per il successo.

Nei settori in cui la concorrenza è stata sempre fondata principalmente sul prezzo, la sua elevata intensità richiede sforzi sostanziali di riduzione dei costi.

Nei settori in cui la concorrenza sul prezzo era più attenuata – compagnie aeree, servizi bancari ed energia elettrica – le imprese sono state costrette a conciliare la ricerca dell’innovazione, della differenziazione e della qualità dei servizi con una energica riduzione dei costi.

La creazione di una strategia per la riduzione dei costi deve fondarsi sulla compressione delle determinanti di costo dell’impresa.

Gli approcci all’efficienza di costo riguardano sempre meno il taglio nei costi degli input e l’accesso ad economie di scala addizionali, si rivolgono invece sempre più al ripensamento fondamentale delle attività dell’impresa e dei modi in cui queste vengono organizzate.

Le imprese sono riuscite ad ottenere riduzioni sostanziali nei costi operativi attraverso la focalizzazione su quelle attività in cui possedevano un vantaggio di costo e l’esternalizzazione delle altre nonché attuando la reingegnerizzazione dei processi di produzione e di amministrazione in maniera estesa.

Poiché esistono molteplici determinanti dei costi, la loro gestione implica l’attuazione di molteplici iniziative a diversi livelli organizzativi.

Una attenta analisi delle attività esistenti rispetto a quelle dei concorrenti può individuare con esattezza le opportunità per una riduzione di costo attraverso una diminuzione dei costi degli input, un accesso alle economie di scala e una migliore utilizzazione delle capacità produttive.

L’impresa deve inoltre cercare le opportunità per l’innovazione e per la reingegnerizzazione del processo allo scopo di sfruttare le nuove fonti di efficacia dinamica.

VANTAGGIO DELLA DIFFERENZIAZIONE



La strategia di differenziazione come base del vantaggio competitivo è preferibile alla strategia di basso costo per la sua sostenibilità, perché è meno vulnerabile ai cambiamenti dell'ambiente esterno ed è più difficile da imitare.

Il potenziale di differenziazione è assai ampio in qualsiasi attività economica.

Può coinvolgere la differenziazione fisica del prodotto, può essere attuata attraverso i servizi complementari, può essere intangibile.

La differenziazione si estende oltre la tecnologia, la progettazione e il marketing ed include tutti gli aspetti dell'interazione fra l'impresa e i suoi clienti.

Il vantaggio di differenziazione è incentrato sull'incremento del valore dell'offerta percepito dal cliente, sia in termini di una maggiore efficacia sia in termini di costi inferiori rispetto ai concorrenti.

Tale incremento richiede che l'impresa sia in grado di conciliare le esigenze e le preferenze dei clienti con la propria capacità di creare unicità.

La catena del valore fornisce uno schema utile per l'analisi del vantaggio di differenziazione. Attraverso l'analisi dei modi di creazione del valore per i clienti e la valutazione sistematica dei modi di creazione del valore per i clienti e la valutazione sistematica dell'importanza che rivestono le diverse attività del valore consente di fare incontrare le fonti della differenziazione dal lato della domanda e dal lato dell'offerta.

Una differenziazione di successo richiede la combinazione di un'analisi approfondita e rigorosa e di un'immaginazione creativa.

I due concetti non sono antitetici: uno schema sistematico di analisi della differenziazione può agire da stimolo per idee creative.