

# La concorrenza

## Cap. 4





# Contenuti

1. La situazione in cui l'azienda opera
2. Le cinque forze di Porter
3. Chi sono i concorrenti?
4. Che caratteristiche hanno i concorrenti?
5. Mappa di posizionamento
6. Gli obiettivi dei concorrenti
7. Il profilo comportamentale dei concorrenti
8. Confronto comparativo
9. Competizione e catena del valore
10. I "co-petitors"
11. Considerazioni finali sulla concorrenza



# Analisi dei concorrenti

In questo capitolo cercheremo di capire come individuare i concorrenti e come analizzarli.

## Perché analizzare la concorrenza

- comprendere il mercato ed i comportamenti dei clienti;
- copiare i loro successi;
- imparare dai loro errori;
- evitare di entrare in sovrapposizione con la loro offerta.



## Le domande alle quali cercheremo di rispondere

- Quanto è competitivo del settore in cui operiamo?
- Chi sono o potrebbero essere i miei concorrenti?
- Che caratteristiche hanno?
- Come sono posizionati sul mercato?
- Quali sono i loro obiettivi?
- Quali sono i loro comportamenti abituali? Qual'è il loro “profilo di risposta”?
- Quali sono i loro punti di forza e le loro debolezze?



# 1. La situazione in cui l'azienda opera

Gli elementi da considerare in un'analisi del settore industriale sono sostanzialmente quattro:

- **condizioni in cui il settore opera;**
- **caratteristiche del mercato;**
- **comportamenti tipici;**
- **prestazioni economiche (marginalità).**



# Condizioni in cui un settore opera

Ecco i principali elementi che descrivono le condizioni di un settore d'industria.

- **Materie prime** - (nei settori in cui sono fondamentali). Per esempio la possibilità o meno di accedere facilmente alle materie prime.
- **Tecnologia** - È un settore altamente tecnologico? Si può fare innovazione? Le competenze tecnologiche sono accessibili? A che costo?
- **Legislazione** - Alcuni settori altamente delicati e/o strategici sono regolamentati dalle autorità (esempio il settore sanitario o quello militare).
- **Elasticità** - Certi settori e mercati sono particolarmente sensibili al prezzo.



# Caratteristiche del mercato

Ecco i principali elementi che descrivono le caratteristiche del mercato in cui si opera.

- **Struttura** – Monopolio, oligopolio, oligopolio differenziato, concorrenza monopolistica, concorrenza perfetta.
- **Barriere** –
  - Presenza o meno di una privativa industriale (per esempio nell' industria farmaceutica).
  - Barriere all'ingresso, sia legali (per esempio licenze) sia pratiche (necessità di grandi investimenti).
  - Struttura della proprietà; presenza di joint ventures o di una forte integrazione



# Comportamenti tipici

Ogni concorrente è diverso.

Tuttavia alcuni settori presentano profili di comportamento omogeneo.

Ci sono contesti più aggressivi e competitivi (per esempio GDO),

Ci sono contesti più “tradizionali” (per esempio riguardo al prezzo o alla rete di distribuzione).



# Marginalità

Ogni azienda è diversa.

Tuttavia i singoli settori tendono a presentare caratteristiche piuttosto simili.

- Alcuni ambiti offrono grossi profitti a fronte di alti rischi (ad esempio finanza speculativa);
- oppure hanno maturato una particolare efficienza operativa (ad esempio industria delle costruzioni navali);
- oppure sono caratterizzati da tassi di crescita particolarmente aggressivi (che possono generare spazi per ampi margini).



## Il settore in cui si opera

Il settore va analizzato nel suo complesso, ponderando tutti gli elementi visti:

- a.le caratteristiche generali del settore industriale (come la criticità delle materie prime o l'elasticità);
- b.le caratteristiche specifiche del mercato (per esempio la presenza o meno di concorrenti o di barriere);
- c.la cultura e la storia del settore in questione (come i comportamenti abituali degli operatori);
- d.gli aspetti economico-finanziari (ad esempio la marginalità).



## 2. Le cinque forze di Porter

Altro strumento che può essere usato per descrivere la competitività di un mercato sono le

# 5 forze di Porter



## 2. Le cinque forze di Porter

Porter descrive l'intensità della competizione di un mercato in base a «5 forze»:

- 1. Minaccia di nuovi entranti** – nuovi soggetti che potrebbero entrare nel mercato
- 2. Potere contrattuale dei compratori** – sono concentrati? possono comprare altrove?
- 3. Potere contrattuale dei fornitori** – sono concentrati? Quanto è oneroso approvvigionarsi altrove?
- 4. Minaccia di prodotti o beni sostitutivi** – Esistono beni o prodotti sostitutivi?
- 5. Caratteristiche di competitività del settore** – Per esempio: maturità, concentrazione, sovrapproduzione, .....



### 3. Chi sono i concorrenti?

**Non è sempre ovvio individuare chi sono i concorrenti.**

**Molte aziende, pur vendendo beni o servizi diversi potrebbero (anche involontariamente) sottrarci clienti o comunque danneggiarci**



### 3. Chi sono i concorrenti?

- **Concorrenza tradizionale** - Coloro che offrono lo stesso prodotto o servizio.
- **Concorrenza di categoria merceologica** - Coloro che offrono prodotti della stessa categoria merceologica (ad esempio, nel periodo estivo, snack e gelati).
- **Concorrenza per analogia** – Coloro che offrono lo stesso servizio con modalità diversa (ad esempio compagnie aeree e treno).
- **Concorrenza per potere d'acquisto** – Coloro che competono per la stessa capacità di spesa (ad esempio i prodotti “status symbol”).
- **Concorrenza potenziale** – Coloro che offrono prodotti contigui ai nostri e che possono facilmente entrare nel nostro mercato.
- **Concorrenza totalmente scollegata.** Altri operatori che possono decidere di investire i propri capitali in un mercato che considerano attrattivo.



## 4. Che caratteristiche hanno i concorrenti?

Ecco di seguito alcuni elementi da considerare per una prima **classificazione** dei nostri **concorrenti**.

- **Caratteristiche generali**
  - Dimensione. Fatturato, numero di dipendenti, numero di sedi, quantità vendute,
  - Finanza. Profittabilità, flusso di cassa, costi, indebitamento, .....
  - Mercato. Quota di mercato, tipologia di clienti serviti, marchio, .....
  - Offerta. Prodotti e servizi offerti, che qualità presentano, prezzo, .....
  - Organizzazione. Organizzazione aziendale, qualità ed esperienza del • management
- **Storia.**
  - Andamenti che hanno caratterizzato nel tempo i concorrenti. Per ognuna delle cinque grandezze suddette.
- **Punti di forza e debolezza**



## 5. Mappa di posizionamento

Un'analisi che può essere di grande aiuto per avere una visione strategica del mercato è la **mappa di posizionamento dei concorrenti**.

Sulla base delle informazioni raccolte

- Individuare le due principali variabili che caratterizzano il settore.
- Una volta definite le due variabili determinanti del settore, posizionare i nostri concorrenti sulla mappa

È uno strumento semplicistico, ma consente una visione complessiva evidenziando

- **Raggruppamenti** - gruppi di concorrenti con caratteristiche simili.
- **Posizionamento relativo** - Come siamo collocati rispetto ai nostri concorrenti.
- **Individuazione degli spazi vuoti** – Dove non esistono aziende operanti.
- **Linee strategiche di sviluppo** - Prevedere mosse dei concorrenti ed avere suggerimenti per le nostre strategie.



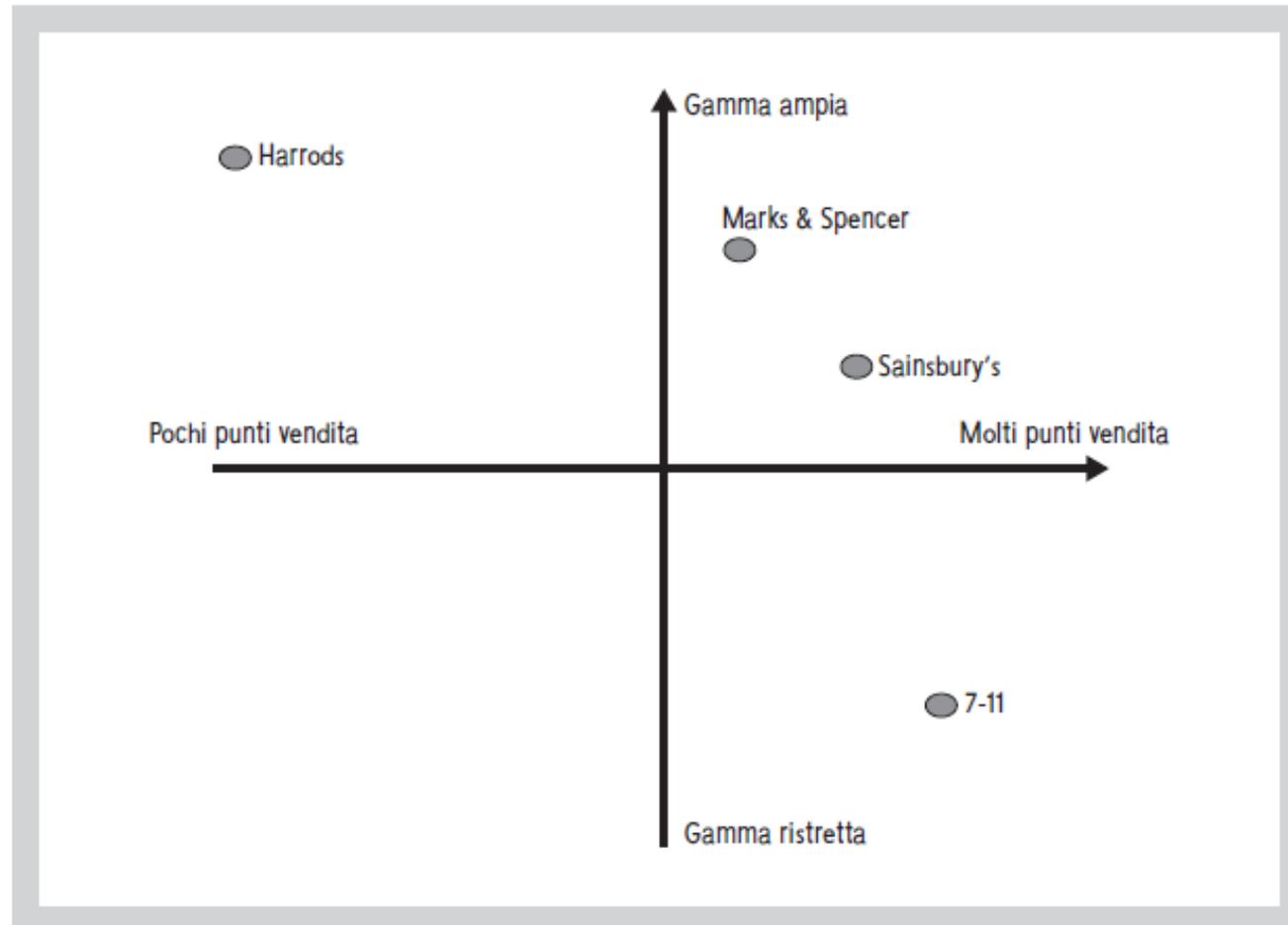
## Esempio di mappa di posizionamento

Supponiamo di dover fare una mappa di posizionamento relativa alla **GDO** nel **Regno Unito**.

Potremmo individuare le seguenti **variabili principali** (ma è solo un esempio astratto e volutamente semplificato):

- **ampiezza della gamma** di prodotti offerti,
- **quantità di punti vendita** sul territorio.

# Esempio di mappa di posizionamento per la GDO nel Regno Unito





## 6. Gli obiettivi dei concorrenti

Fondamentale chiedersi quali possano essere gli obiettivi dei concorrenti.

Sono sostanzialmente riconducibili a due categorie:

- **Obiettivi di profitto**
  - Controllo costi
  - Sfruttamento economie di scala
- **Obiettivi di crescita dimensionale**
  - Nuovi mercati
  - Nuovi prodotti



## 7. Il profilo comportamentale dei concorrenti

Dobbiamo chiederci come si comporteranno i concorrenti di fronte ad uno stimolo.

Esistono sostanzialmente tre grandi categorie di **stimoli**:

- Modifiche dell'ambiente in cui si opera (per esempio una crisi economica)
- Mossa di un concorrente (per esempio una variazione dei prezzi)
- Aggressione specifica (un'azione specificatamente diretta verso il concorrente in questione come una pubblicità comparativa)

# Fattori che determinano il profilo comportamentale dei concorrenti



Ecco i principali fattori che determinano **la reazione** dei concorrenti ad uno stimolo esterno.

- Cultura aziendale.
- Management.
- Posizione sul mercato (per esempio un'azienda con una solida posizione potrà reagire più liberamente di una con una posizione precaria).
- Caratteristiche interne. Tutte le variabili interne (per esempio la dimensione, la struttura dei costi la struttura e la liquidità) condizionano la capacità di reagire.
- Caratteristiche del mercato. Un mercato “giovane” sarà presumibilmente più reattivo e aggressivo di uno maturo.

# Profilo comportamentale dei concorrenti

Alla fine di questa analisi dovremmo essere in grado di delineare un profilo comportamentale dei nostri avversari.

Ecco di seguito alcune tipologie generali identificate da **Kotler**.

- **Inerte** – Non reagiscono prontamente.
- **Selettivo** – Reagisce solo ad alcuni tipologie di attacchi.
- **Tigre** – Reagisce sempre con virulenza a qualunque tipo di attacco.
- **Stocastico** – Si comporta in maniera imprevedibile e irrazionale.



## 8. Confronto comparativo

La tabella di confronto comparativo è uno strumento utilissimo per rappresentare sinteticamente i punti di forza e di debolezza dei concorrenti.

Consiste nel considerare tutte le componenti del marketing mix dei vari operatori e assegnargli un punteggio.

È possibile anche assegnare ad ogni parametro individuato un peso (da 1 a 100, con totale 100%). In questo modo è possibile calcolare il livello di competitività presunto di ognuno dei concorrenti, calcolato come media ponderata (ossia punteggio per peso percentuale).

# Esempio di tabella di confronto comparativo

Parametri	Noi	Concorrente 1	Concorrente 2	Concorrente 3	Concorrente n
<b>Prodotto</b>					
Funzionalità	4	5	5	3	7
Prestazioni	6	6	8	3	5
Affidabilità	3	8	10	5	3
Ergonomia	6	5	4	3	6
.....	...	...	...	...	...
<b>Promozione</b>					
Pubblicità	2	4	3	6	3
Pubbliche relazioni	6	6	7	2	2
Forze di vendita	8	4	9	6	8
Programmi promozionali	3	1	3	5	3
.....	...	...	...	...	...
<b>Distribuzione</b>					
Copertura distributiva	7	3	5	3	2
Punti di vendita	5	4	3	2	3
Presenza sul territorio	4	7	7	3	6
.....	...	...	...	...	...
<b>Prezzo</b>					
	4	6	8	4	3
<b>Servizi aggiuntivi</b>					
Servizio al cliente	3	3	6	7	5
Manutenzione	2	4	7	2	4
Garanzia	6	2	3	7	5
.....	...	...	...	...	...



## 9. Competizione e catena del valore

Altro metodo per analizzare la concorrenza e l'analisi della catena del valore.

Si assume che i clienti scelgano i prodotti dell'azienda che gli offre il maggior valore.

Questo valore viene creato in una serie di operazioni o passaggi.

La teoria della catena del valore consiste nell' analizzare i **passaggi nei quali l'azienda crea valore**.

Ovviamente un esercizio completo comporta l'analisi anche della catena del valore dei **fornitori**, dei **distributori** e infine degli stessi **clienti**.



# La catena del valore applicata alla concorrenza

Applicarla all'analisi della concorrenza consiste nell'analizzare la **catena del valore dei concorrenti**.

Individuare i punti in cui essi creano la maggior parte del valore finale ovvero su cui si basa il loro **vantaggio competitivo**.

In particolare consente di:

- conoscere i concorrenti tramite l'analisi delle loro **modalità operative**,
- conoscere gli elementi critici in cui i concorrenti **creano valore** per i clienti,
- individuare opportunità per fornire ai nostri clienti un **valore superiore** a quello offerto dai concorrenti.



# La catena del valore secondo Porter

**Porter** ha analizzato la catena del valore e ha suddiviso le operazioni di un'impresa in nove attività:

– cinque attività primarie

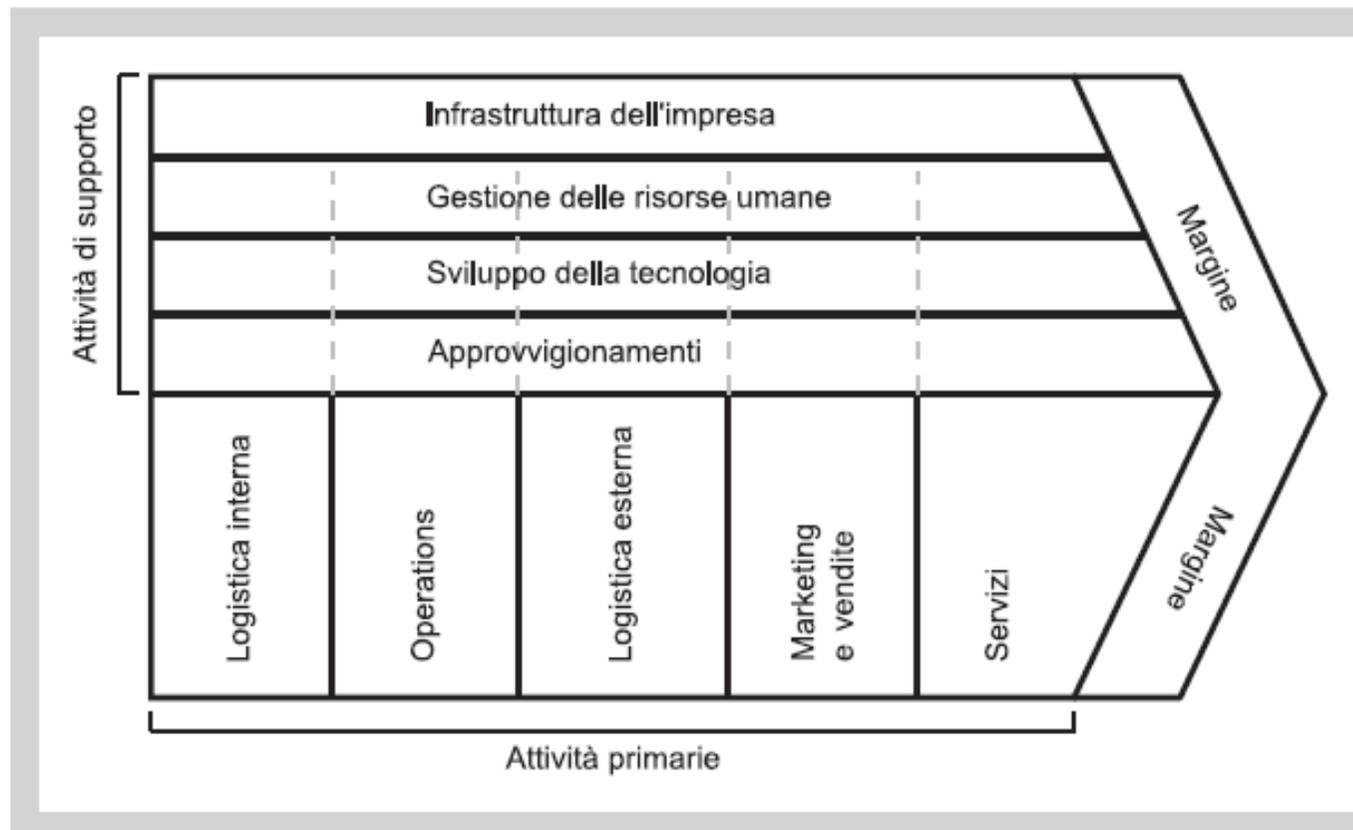
1. Logistica interna
2. Operazioni
3. Logistica esterna
4. Marketing e vendite
5. Servizi

– quattro attività di supporto;

1. Infrastruttura
2. Gestione risorse umane
3. Sviluppo tecnologia
4. Approvvigionamenti

# La catena del valore secondo Porter

Ecco una rappresentazione schematica della catena del valore secondo Porter.



## 10. I “co-petitors”

Si usa l’espressione “**co-petitors**” per indicare aziende che competono, talvolta aspramente, su alcuni mercati ma collaborano in altri.

Di seguito le principali ragioni alla base di questi comportamenti.

- **Condivisione del rischio** – Un’opportunità troppo rischiosa può essere affrontabile se condivisa con altri.
- **Condivisione degli investimenti** – Due o più aziende collaborano per condividere l’onere di un investimento.
- **Attacco a nuovi mercati** – Quando rischi e i costi dell’operazione sono troppo grandi per un singolo o perché le caratteristiche specifiche del mercato richiedono un insieme di capacità che la singola azienda non possiede.
- **Coabitazione forzata** – Quando aziende sono contemporaneamente partner e concorrenti sullo stesso mercato (per esempio nel caso dei prodotti marchiati dal supermercato che vengono venduti accanto ai prodotti analoghi di grandi aziende).



# 11. Considerazioni finali sulla concorrenza

Vantaggi di un mercato concorrenziale (in aggiunta alle considerazioni macroeconomiche):

- **Sicurezza** – La presenza di più operatori offre al consumatore delle alternative.
- **Miglioramento della specie** – La concorrenza obbliga i produttori a migliorare continuamente per battersi a vicenda.
- **Diversificazione** – Per competere le aziende sviluppano continuamente nuovi prodotti o ridefiniscono quelli esistenti.
- **Efficienza** – La concorrenza spinge le aziende a essere sempre più efficienti.