

PART 2

STRATEGIC ACTIONS: STRATEGY FORMULATION

PowerPoint Presentation by Charlie Cook
The University of West Alabama

© 2007 Thomson/South-Western.
All rights reserved.

CAPITOLO 5

Rivalita' competitiva e dinamiche della competizione

Strategic Management

Competitiveness and Globalization:

Concepts and Cases

Seventh edition

Michael A. Hitt • R. Duane Ireland • Robert E. Hoskisson

Obiettivi conoscitivi

Lo studio di questo capitolo dovrebbe fornire i mezzi conoscitivi sufficienti a:

1. Definire i concorrenti, la rivalità competitiva, il comportamento competitivo e le dinamiche della competizione.
2. Descrivere il concetto di *market commonality* e similarità delle risorse come elementi portanti dell'analisi competitiva.
3. Spiegare i concetti di consapevolezza, motivazione ed abilità come *driver* del comportamento competitivo.
4. Discutere i fattori che influenzano la probabilità che un concorrente intraprenda delle azioni competitive.
5. Discutere i fattori che influenzano la probabilità che un concorrente decida di rispondere alle azioni intraprese nei suoi confronti.
6. Spiegare le dinamiche della competizione nei mercati a sviluppo lento, a sviluppo veloce ed a sviluppo standard.

Definizioni

- Concorrenti

- Tutte le imprese che operano nello stesso mercato, offrendo prodotti simili, e che hanno come obiettivo clienti simili (es. JetBlue e Song).

- Rivalità Competitiva

- E' l'insieme continuato di azioni e risposte competitive messe in atto dai concorrenti per raggiungere una posizione di mercato vantaggiosa.
- Essa influenza l'abilità della singola impresa di conseguire e sostenere nel tempo un vantaggio competitivo.

Continua...

Definizioni

- **Comportamento Competitivo**
 - L'insieme di azioni e risposte competitive attuate da un'impresa per costruire e difendere il proprio vantaggio competitivo nel tentativo di migliorare la propria posizione di mercato. Ciò per posizionarsi al meglio in relazione alle 5 forze della competizione.
- **Competizione Multimercato**
 - Si ha quando le imprese competono l'una contro l'altra in diversi prodotti/mercato o mercati geografici.
- **Dinamiche della Competizione**
 - Il complesso di azioni e risposte attuate da tutte le imprese che concorrono nello stesso mercato.

Dai concorrenti alle dinamiche competitive



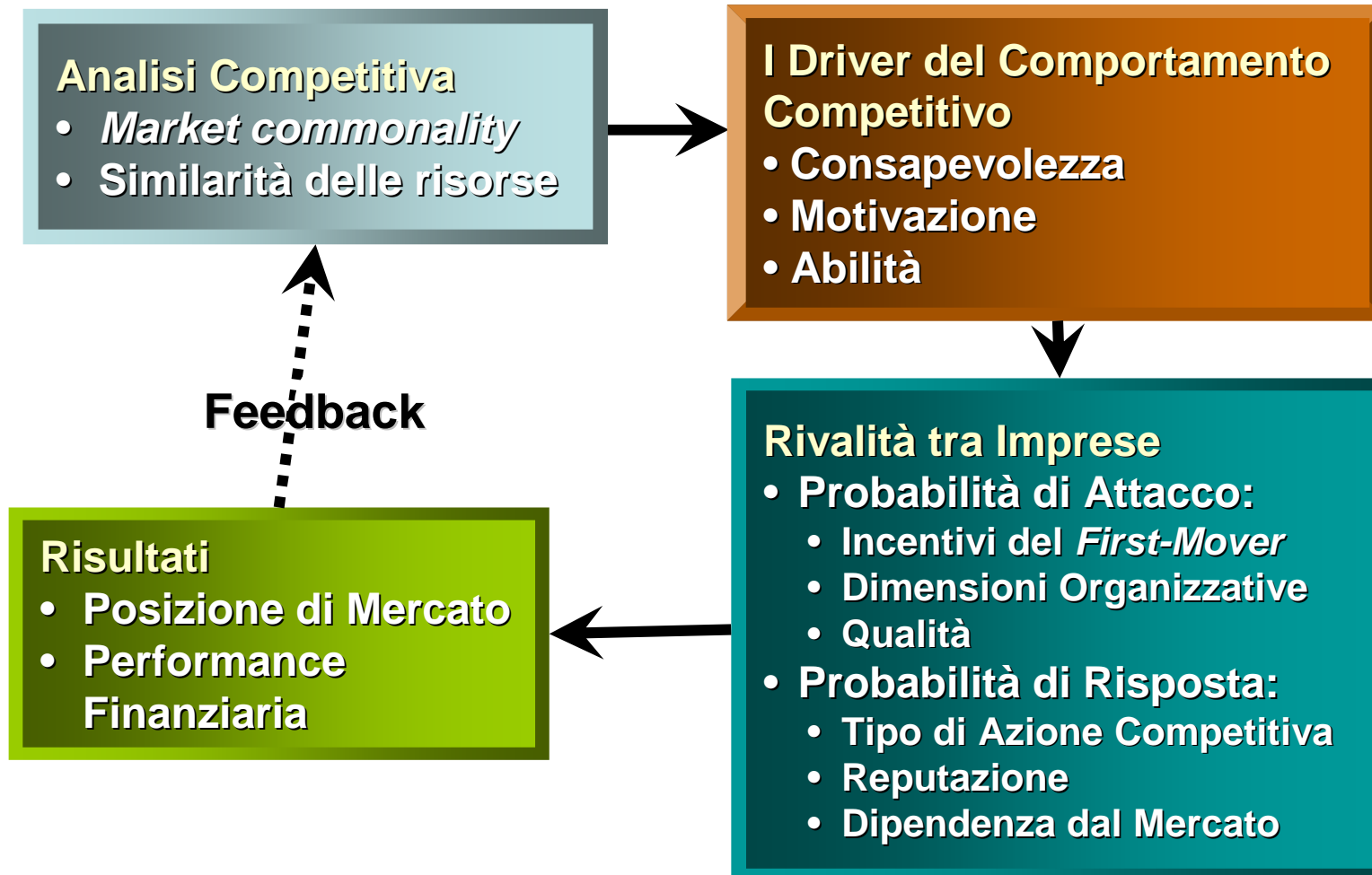
L'effetto delle dinamiche competitive sulla strategia dell'impresa

- Il successo di una strategia è determinato da:
 - Le azioni competitive inizialmente effettuate dall'impresa.
 - La sua abilità nell'anticipare correttamente le risposte dei concorrenti alle azioni effettuate.
 - La sua abilità nell'anticipare e rispondere alle azioni inizialmente effettuate dalla concorrenza.
- La Rivalità Competitiva:
 - Influenza tutti i tipi di strategia.
 - Ha la più forte influenza sulla strategia (o strategie) a livello di business dell'impresa.

Un modello di rivalità competitiva

- Le imprese sono tra loro reciprocamente interdipendenti
 - Le azioni competitive di un'impresa impattano la performance delle imprese rivali.
 - Le azioni competitive di un'impresa stimolano la risposta competitiva da parte dei rivali.
 - Le imprese risentono delle azioni e risposte dei concorrenti.
- Il successo di mercato è funzione sia delle strategie individuali, che delle conseguenze del loro utilizzo.

Un modello di rivalità competitiva



Analisi della Concorrenza

- L'analisi della concorrenza è utilizzata per aiutare un'impresa a capire i propri concorrenti.
- L'impresa studia gli obiettivi futuri dei concorrenti, le loro strategie correnti, le loro supposizioni e capacità (vedi Fig. 2.3).
- Attraverso questa analisi, un'impresa ha maggiori possibilità di prevedere il comportamento dei rivali al momento della formulazione delle azioni e risposte competitive.

Market Commonality

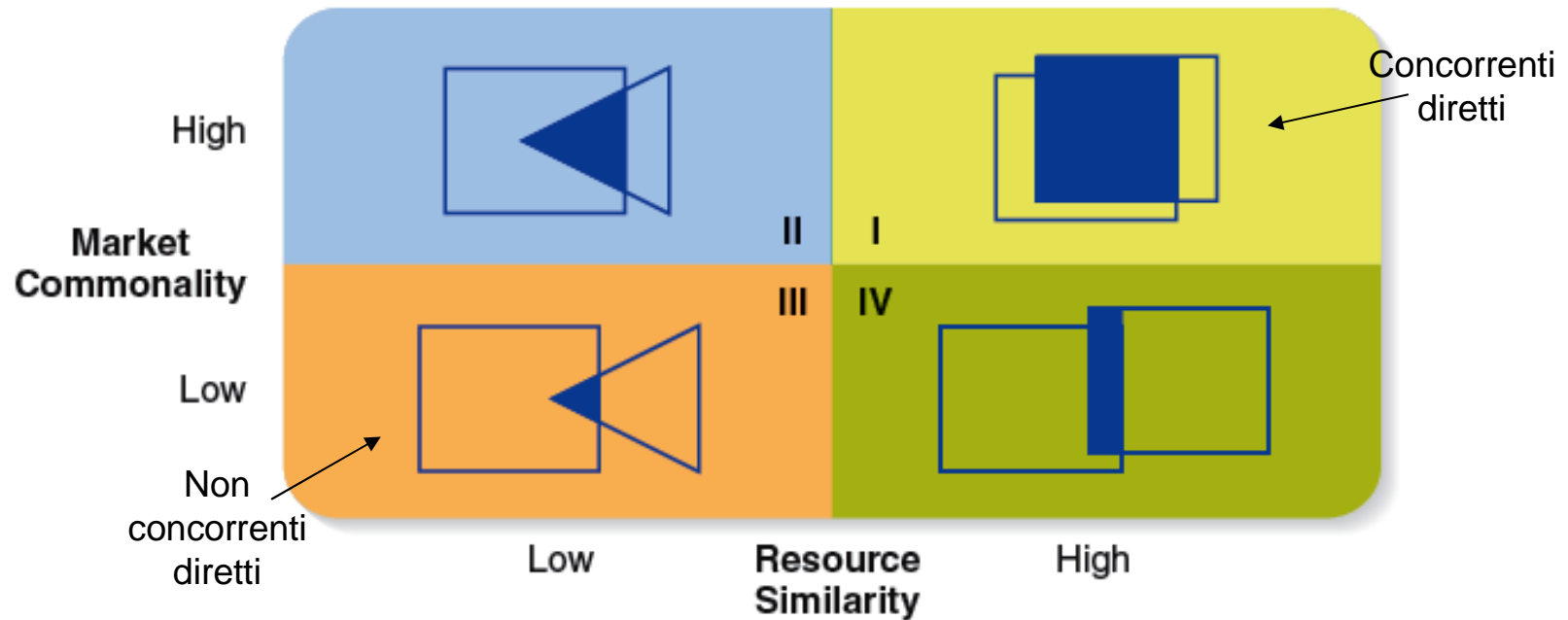
- La *Market Commonality* concerne:
 - Il numero di mercati in cui l'impresa e i suoi rivali sono *al tempo stesso* operativi (*convergenza d'interessi*).
 - Il grado d'importanza di ogni singolo mercato per ciascun concorrente.
- Le imprese che competono l'una contro l'altra in svariati mercati si affrontano nella cosiddetta *competizione multimercato*.
 - Un'impresa con maggiori contatti multimercato ha minori probabilità di dar vita ad un attacco, ma ha maggiori probabilità di reagire aggressivamente quando attaccata.

Similarità delle Risorse

- La Similarità delle Risorse
 - E' il grado con cui le risorse tangibili ed intangibili d'impresa sono comparabili a quelle di un concorrente in termini di tipologia ed ammontare.
- Le imprese con risorse simili probabilmente:
 - Hanno punti di forza e di debolezza simili.
 - Utilizzano strategie anch'esse simili.
- Determinare la similarità delle risorse potrebbe essere molto difficile se le risorse critiche sono più intangibili che tangibili.

FIGURA 5.3

Una Struttura di Ananlisi della Concorrenza



The shaded area represents the degree of market commonality between two firms.



Portfolio of resources A



Portfolio of resources B

Source: Adapted from M.-J. Chen, 1996, Competitor analysis and interfirm rivalry: Toward a theoretical integration, *Academy of Management Review*, 21: 100–134.

© 2007 Thomson/South-Western. All rights reserved.

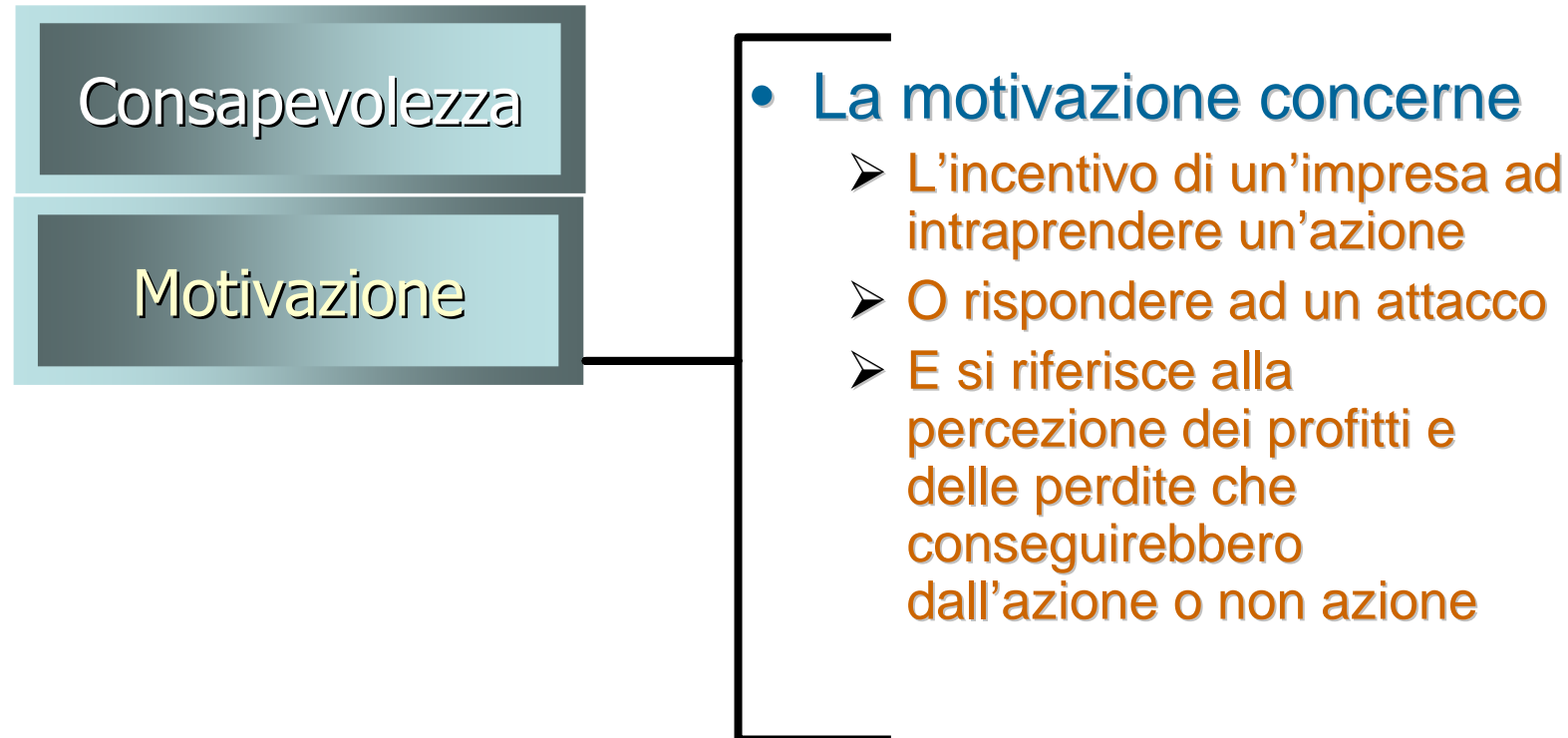
I driver delle azioni e risposte competitive

Consapevolezza

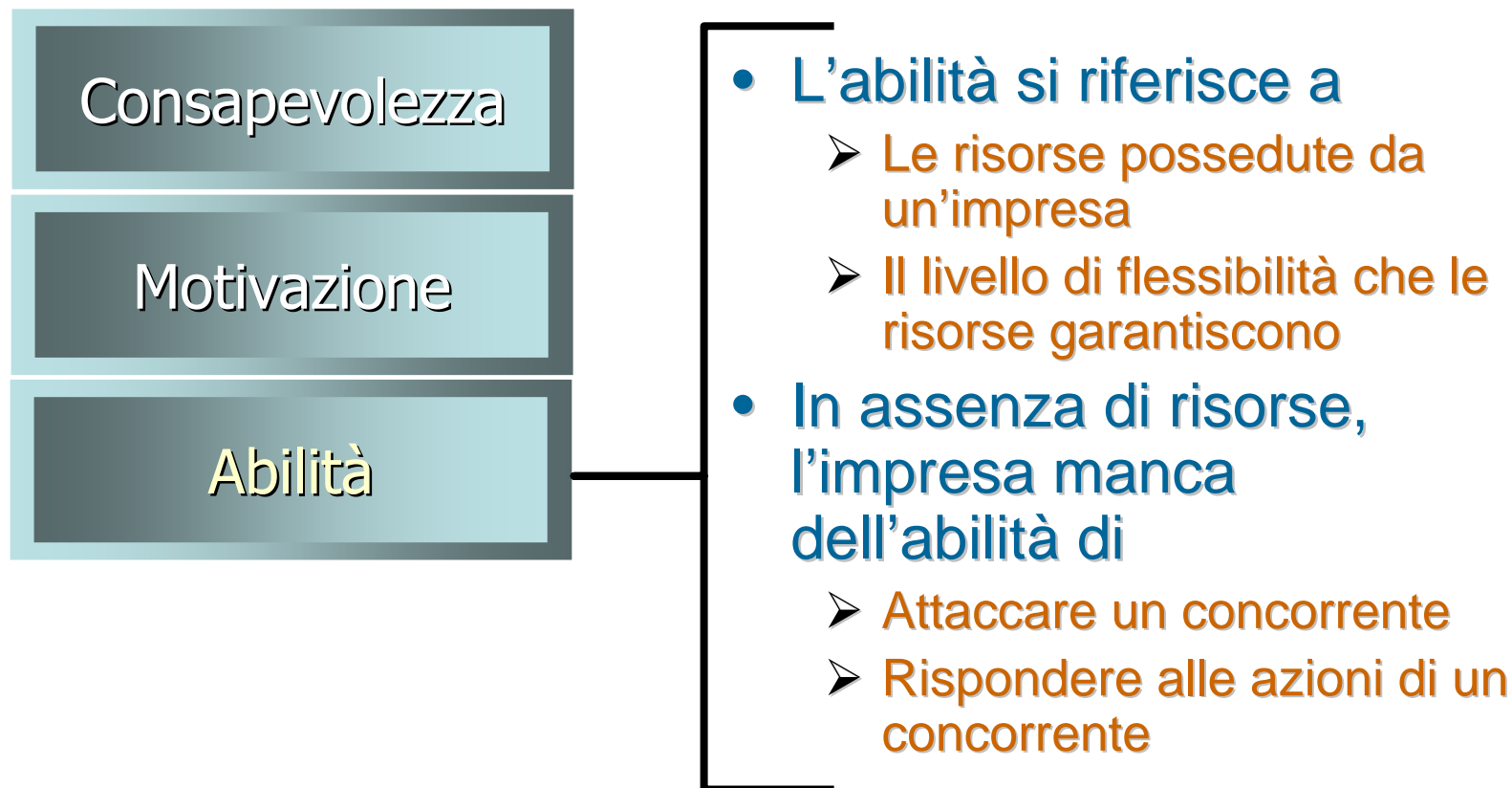
- La consapevolezza
 - Si riferisce al grado di riconoscimento da parte dei concorrenti della loro mutua interdipendenza dovuta alla:
 - *Market commonality*
 - e
 - Similarità delle risorse

La mancanza di consapevolezza rischierebbe di mettere a rischio la performance di tutte le imprese perché significherebbe sottovalutare il rischio delle conseguenze di azioni e risposte competitive.

I driver del comportamento competitivo (cont)



I driver del comportamento competitivo (cont)



Nel caso di risorse simili, è molto probabile che il rivale reagisca ad un attacco con una risposta immediata.

I driver del comportamento competitivo (cont)

Consapevolezza

Motivazione

Abilità

*Market
Commonality*

- E' molto più probabile che un'impresa attacchi un rivale con cui vi è una bassa *market commonality* che quello con cui essa compete in mercati multipli.
- Dato l'alto livello della competizione in condizioni di *market commonality*, è probabile che l'impresa attaccata risponderà all'azione del rivale nello sforzo di proteggere la propria posizione in uno o più mercati.

I driver del comportamento competitivo (cont)

Consapevolezza

Motivazione

Abilità

*Market
Commonality*

Dissimilarità
delle risorse

- Tanto maggiore sarà la differenza nelle risorse di chi attacca rispetto a quelle di chi dovrebbe difendersi, tanto maggiore sarà il ritardo di quest'ultimo nel produrre una risposta.
- Quando si è attaccati da concorrenti con maggiori risorse o posizioni di mercato più attrattive (es. leader), le imprese dovrebbero comunque prima o poi rispondere, indipendentemente dal rischio di reazione, poiché l'inerzia potrebbe ugualmente portare al fallimento.

La Rivalità Competitiva

- **Azione Competitiva**

- Un'azione strategica o tattica che l'impresa intraprende per creare o difendere il suo vantaggio competitivo o per migliorare la sua posizione di mercato.

- **Risposta Competitiva**

- Un'azione strategica o tattica che l'impresa intraprende per controbilanciare gli effetti dell'azione competitiva di un concorrente.

Azioni strategiche e tattiche

- Azione Strategica (o Risposta)
 - E' una mossa di mercato che implica un notevole impiego di risorse, ed è di difficile implementazione e reversibilità.
- Azione Tattica (o Risposta)
 - E' una mossa di mercato intrapresa al fine di "aggiustare" (*fine-tune*) una strategia:
 - Solitamente implica l'uso di un ammontare ridotto di risorse.
 - E' relativamente semplice da implementare o convertire (tipico esempio sono le manovre sui prezzi).

I fattori che influenzano la probabilità di attacco

L'incentivo di prima mossa

First Mover

è un'impresa che intraprende per prima un'azione competitiva al fine di ottenere o difendere il suo vantaggio competitivo o migliorare la propria posizione di mercato (essa è quindi un risk-seeker).

- I *first mover* allocano fondi (*organizational slack*) per:
 - L'innovazione e sviluppo di nuovi prodotti
 - Una promozione aggressiva
 - Un livello avanzato di R&S
- I *first mover* possono beneficiare:
 - Della fedeltà dei clienti che si affezionano al quel determinato marchio.
 - Di una quota di mercato la cui ampiezza sarà difficilmente raggiungibile durante la futura rivalità competitiva.
 - Di un maggior tasso di sopravvivenza rispetto ai *follower* o ai "ritardatari"

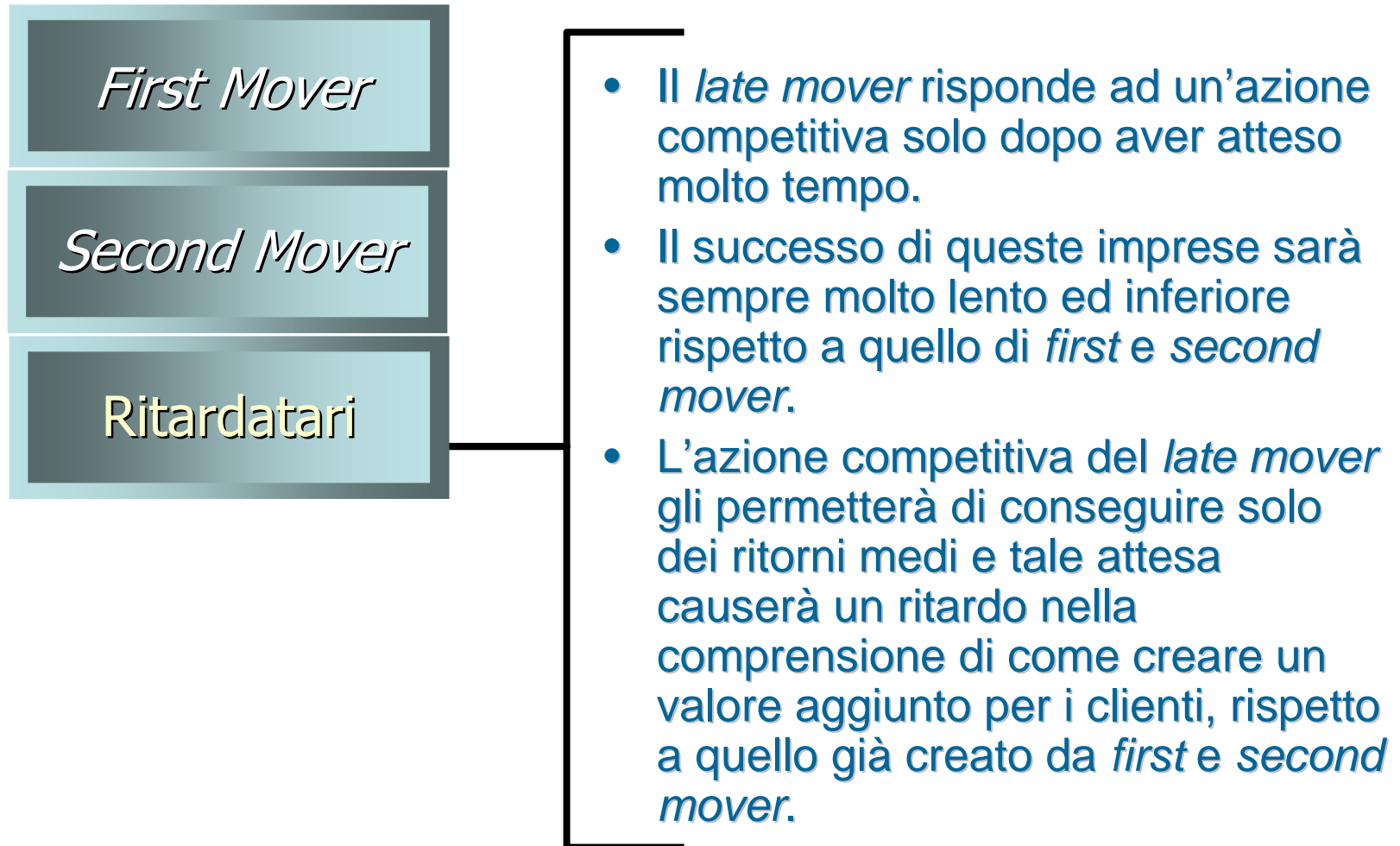
I fattori che influenzano la probabilità di attacco (cont)

First Mover

L'incentivo di
seconda mossa

- Il *second mover* risponde all'azione competitiva del *first mover* tipicamente attraverso l'imitazione:
 - Esso studia le reazioni dei clienti alle innovazioni di prodotto.
 - Cerca di scovare gli errori commessi dal pioniere nel tentativo di evitarli nella propria azione strategica.
 - Ciò gli consente anche di evitare gli alti livelli di investimento sostenuti dal pioniere (es. in R&S).
 - Può sviluppare processi più efficienti e tecnologie di maggior successo.

I fattori che influenzano la probabilità di attacco (cont)

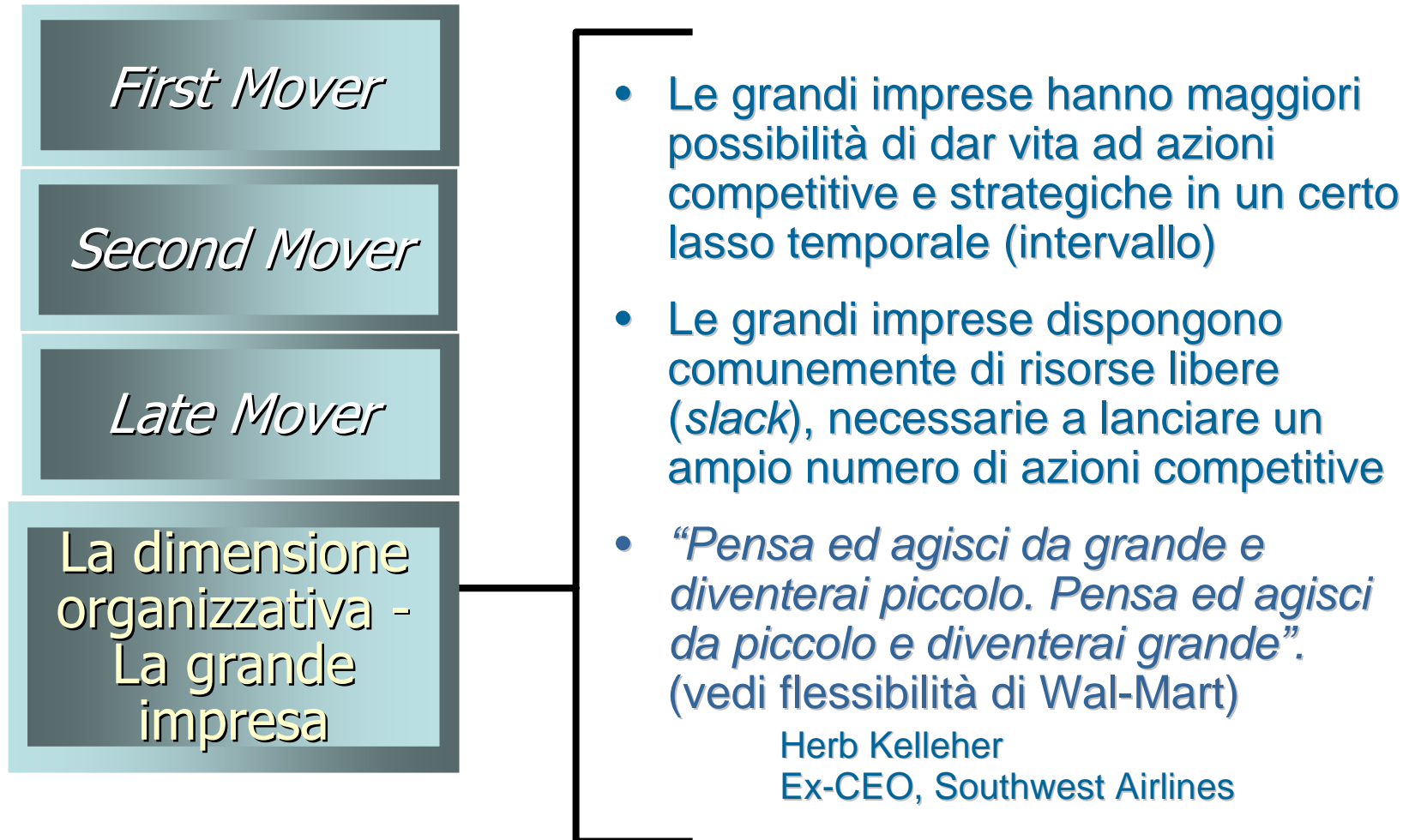


I fattori che influenzano la probabilità di attacco (cont)

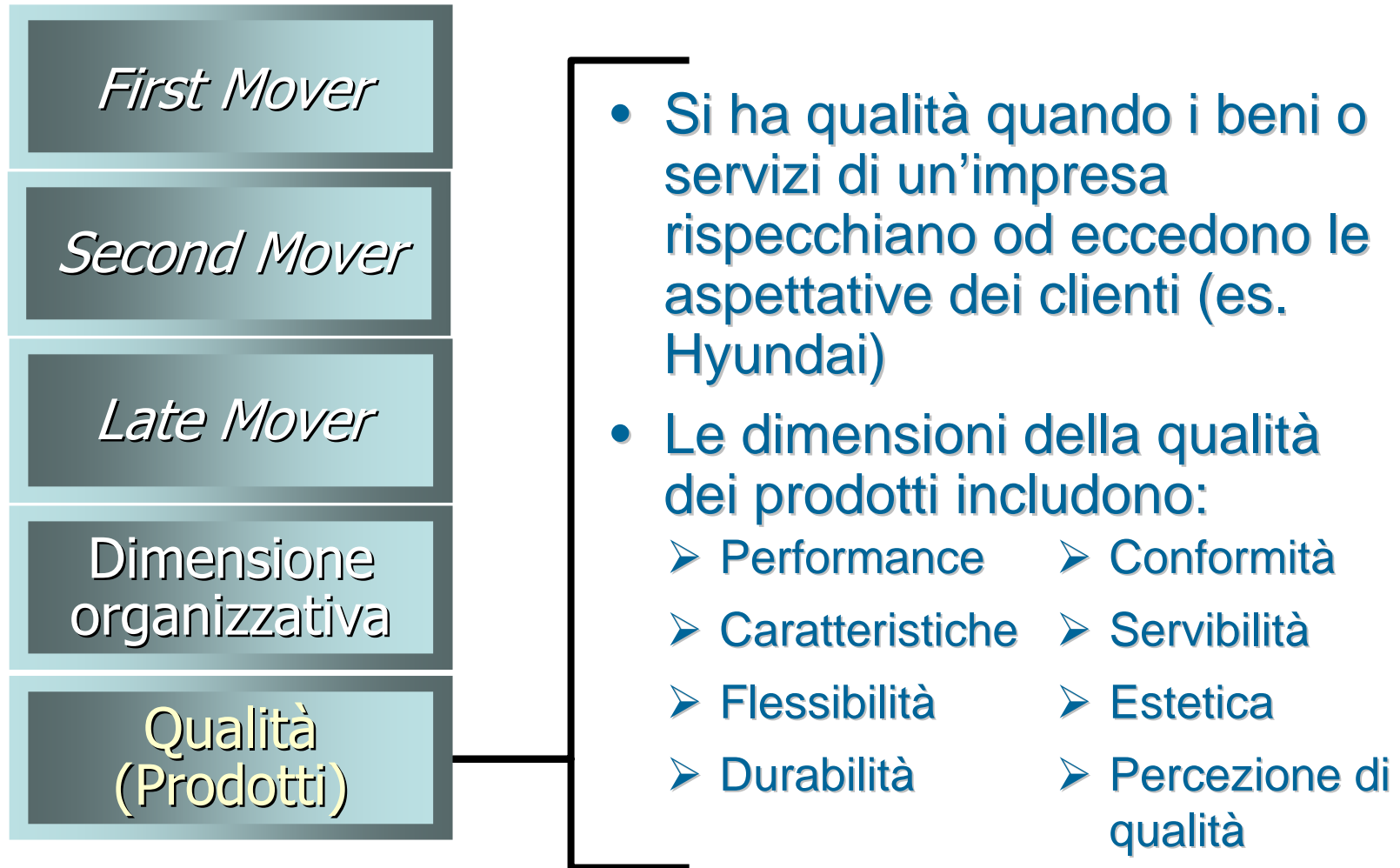


- Le imprese di piccole dimensioni hanno maggiori possibilità di:
 - Lanciare azioni competitive.
 - Essere rapide nel lanciarle.
- Le imprese di piccole dimensioni vengono percepite come:
 - Concorrenti agili e flessibili
 - Che si affidano alla rapidità ed effetto sorpresa per difendere i vantaggi competitivi o svilupparne di nuovi mentre sono impegnate nella rivalità competitiva.
 - Che hanno la flessibilità necessaria per lanciare una maggior varietà di azioni competitive.

I fattori che influenzano la probabilità di attacco (cont)



I fattori che influenzano la probabilità di attacco (cont)

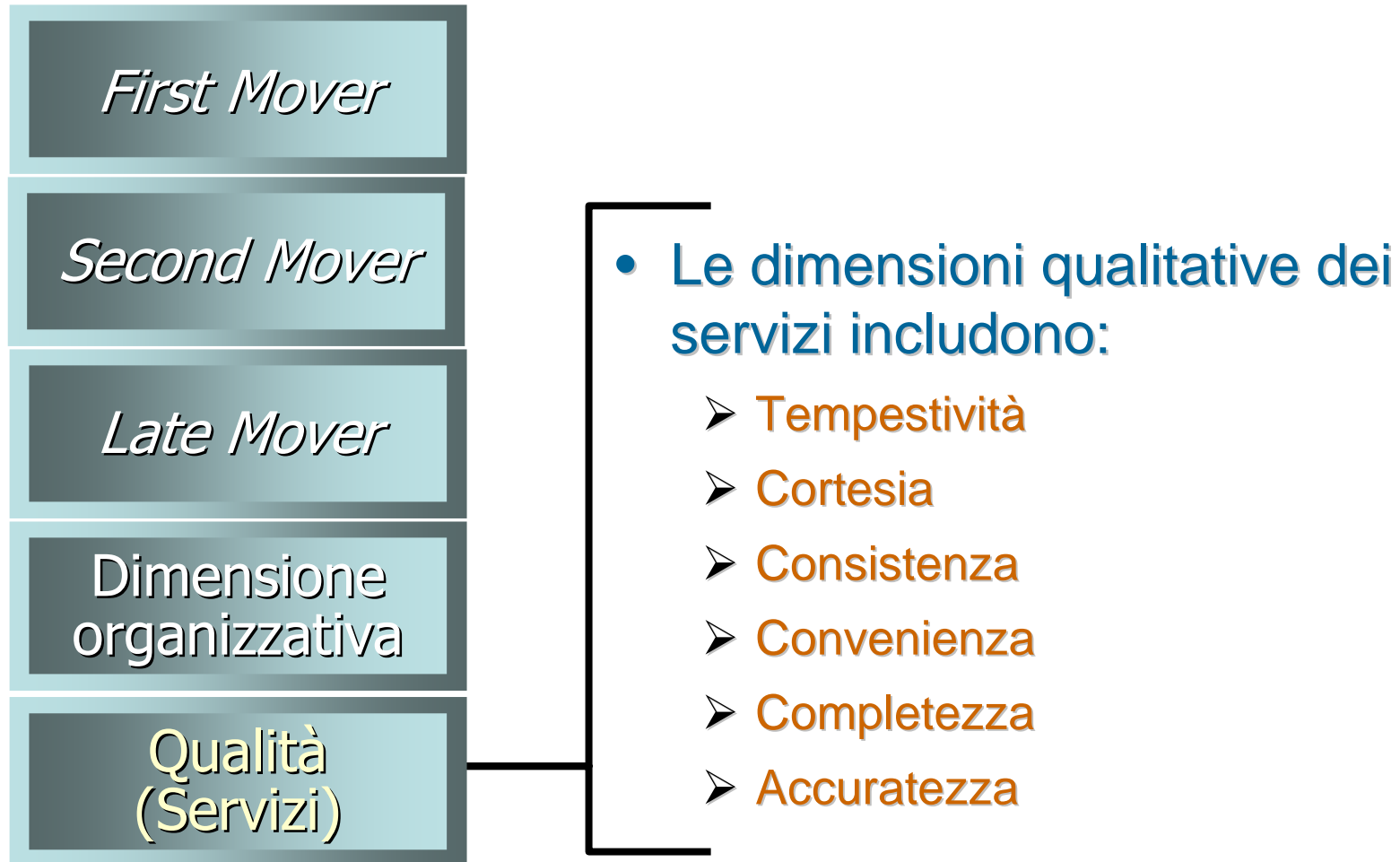


Le dimensioni qualitative dei prodotti

1. **Performance**—Caratteristiche operative
2. **Caratteristiche**—Importanti caratteristiche specifiche
3. **Flessibilità**—Rispetto di certe specifiche operative entro un determinato lasso di tempo
4. **Durabilità**—Utilizzo complessivo prima che la performance si deteriori
5. **Conformità**—Rispetto di certi standard prestabiliti
6. **Servibilità**—Facilità e rapidità nelle riparazioni
7. **Estetica**—Apparenza di un determinato prodotto
8. **Qualità percepita**—Impressioni soggettive sulle caratteristiche (immagine del prodotto)

SOURCES: Adapted from J.W. Dean, Jr., & J. R. Evans, 1994, *Total Quality: Management, Organization and Society*, St. Paul, MN:West Publishing Company; H.V. Roberts & B. F. Sergesketter, 1993, *Quality Is Personal*, New York:The Free Press; D. Garvin, 1988, *Managed Quality: The Strategic and Competitive Edge*, New York:The Free Press.

I fattori che influenzano la probabilità di attacco (cont)



Le dimensioni qualitative di prodotti e servizi (cont)

Le dimensioni di qualitative dei servizi

1. ***Tempestività***—Ottenimento di performance nei tempi previsti
2. ***Cortesìa***—Ottenimento di performance con gentilezza
3. ***Consistenza***—Garanzia per tutti i clienti di vivere lo stesso tipo di esperienza di volta in volta
4. ***Convenienza***—Accessibilità alla clientela
5. ***Completezza***—Pieno servizio, come richiesto
6. ***Accuratezza***—Garanzia di corretta performance di volta in volta

SOURCES: Adapted from J.W. Dean, Jr., & J. R. Evans, 1994, *Total Quality: Management, Organization and Society*, St. Paul, MN:West Publishing Company; H.V. Roberts & B. F. Sergesketter, 1993, *Quality Is Personal*, New York:The Free Press; D. Garvin, 1988, *Managed Quality: The Strategic and Competitive Edge*, New York:The Free Press.

Le Probabilità di Risposta

- Le risposte ad un'azione competitiva vengono intraprese quando quella azione:
 - Porta ad un uso migliore delle capacità del concorrente di ottenere o migliorare il vantaggio competitivo o ad un miglioramento della sua posizione di mercato.
 - Danneggia l'abilità dell'impresa di utilizzare le proprie capacità per creare o mantenere il vantaggio.
 - Rende la posizione di mercato dell'impresa meno difendibile.

I fattori che influenzano la probabilità di risposta

- Le imprese studiano altri 3 fattori per prevedere come un concorrente reagirà all'attacco subito:
 - Tipo di azione competitiva
 - Reputazione dell'attore
 - Dipendenza dal mercato



I fattori che influenzano la risposta strategica

Tipo di azione competitiva

- Le azioni strategiche ricevono risposte strategiche
 - In genere, le azioni strategiche stimolano un minor numero complessivo di risposte strategiche perché più complesse.
 - Il tempo necessario ad organizzare ed implementare un'azione strategica ritarda la risposta del rivale.
- Le risposte tattiche vengono intraprese per controbilanciare gli effetti delle azioni tattiche
 - E' probabile che un concorrente risponda più velocemente ad un'azione tattica (es. aerolinee)

I fattori che influenzano la risposta strategica (cont)

Tipo di azione competitiva

La reputazione dell'attore

- Un attore è un'impresa che intraprende un'azione o una risposta
- La reputazione è l'attributo positivo o negativo ascritto da un rivale ad un altro sulla base del comportamento competitivo tenuto in passato.
- L'impresa studia le risposte che un concorrente ha adottato quando è stato attaccato in precedenza, così da prevederne le più probabili risposte per il futuro.

I fattori che influenzano la risposta strategica (cont)

Tipo di azione competitiva

La reputazione dell'attore

La dipendenza dal mercato

- La dipendenza dal mercato denota fino a che punto il reddito di un'impresa dipenda da uno specifico mercato.
- In generale, si può prevedere che le imprese dipendenti da uno specifico mercato siano più propense a rispondere con forza agli attacchi che ne minacciano la posizione in quel mercato specifico (e quando ciò avviene, solitamente l'impresa attende prima di rispondere).

Differenza tra dinamiche competitive e rivalità competitiva

- **Le Dinamiche Competitive**

- Sequenza di azioni e risposte che hanno luogo **tra tutte le imprese all'interno di uno stesso mercato** per la conquista di una posizione di mercato vantaggiosa.

- **La Rivalità Competitiva**

- Sequenza di azioni e risposte **tra un'impresa e i suoi concorrenti** per la conquista di una posizione di mercato vantaggiosa.

Differenza tra dinamiche competitive e rivalità competitiva (cont)

- Rivalità Competitiva (singola impresa)

- *Market commonality* e similarità delle risorse
- Consapevolezza, motivazione ed abilità
- Incentivo di prima mossa, dimensioni e qualità

- Dinamiche Competitive (tutte le imprese)

- Velocità di mercato (a sviluppo lento, veloce, e standard)
- Effetti della velocità di mercato sulle azioni e risposte di tutti i concorrenti del mercato

Le dinamiche della competizione

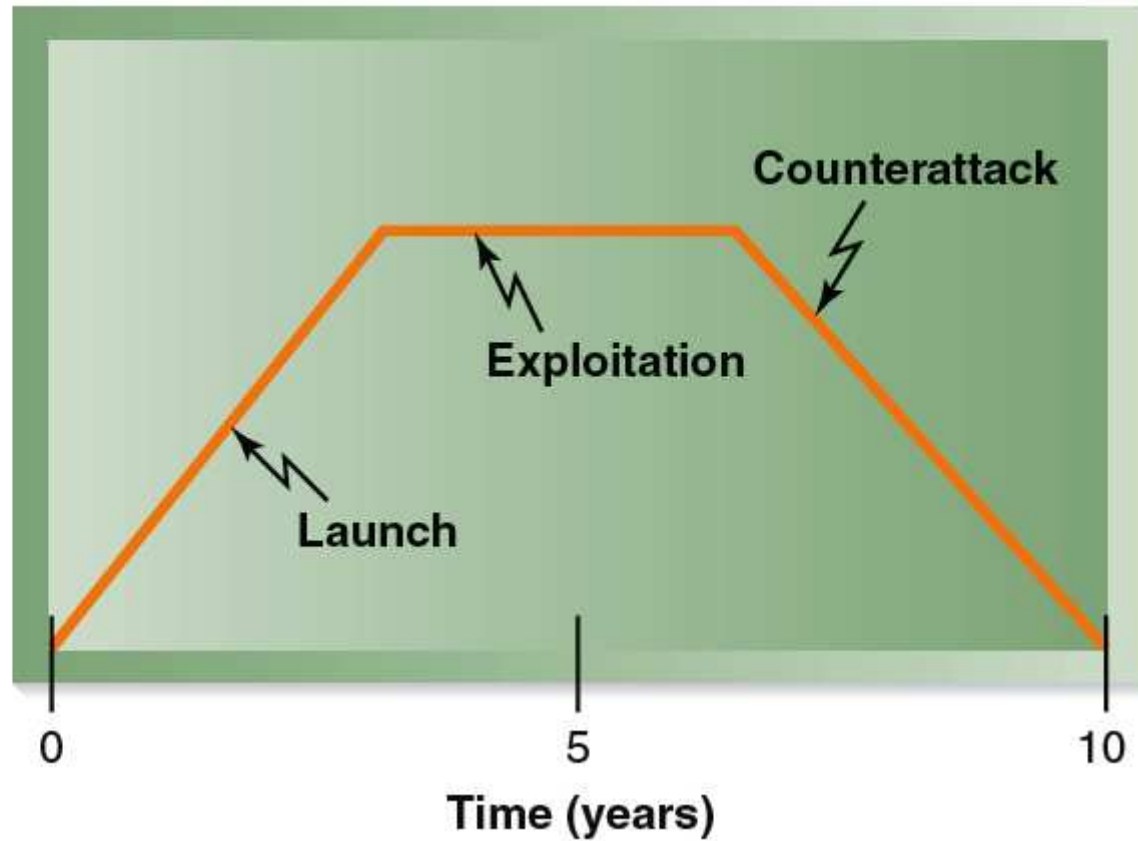
Mercati a sviluppo lento

- Qui, i vantaggi competitivi sono protetti dall'imitazione per lunghi periodi di tempo e l'imitazione è molto costosa (es. Disney).
- Quindi, in questi mercati, i vantaggi competitivi sono sostenibili.
- Qui le dinamiche vedono tutte le imprese concentrate sulle azioni e risposte competitive finalizzate a proteggere, mantenere ed ampliare il vantaggio competitivo posseduto.

FIGURA 5.4

La graduale erosione di un vantaggio competitivo sostenibile

Returns from a Sustained Competitive Advantage



SOURCE: Adapted from I. C. MacMillan, 1988, Controlling competitive dynamics by taking strategic initiative, *Academy of Management Executive*, 11(2): 111-118.

© 2007 Thomson/South-Western. All rights reserved.

Le dinamiche della competizione (cont)

Mercati a
sviluppo lento

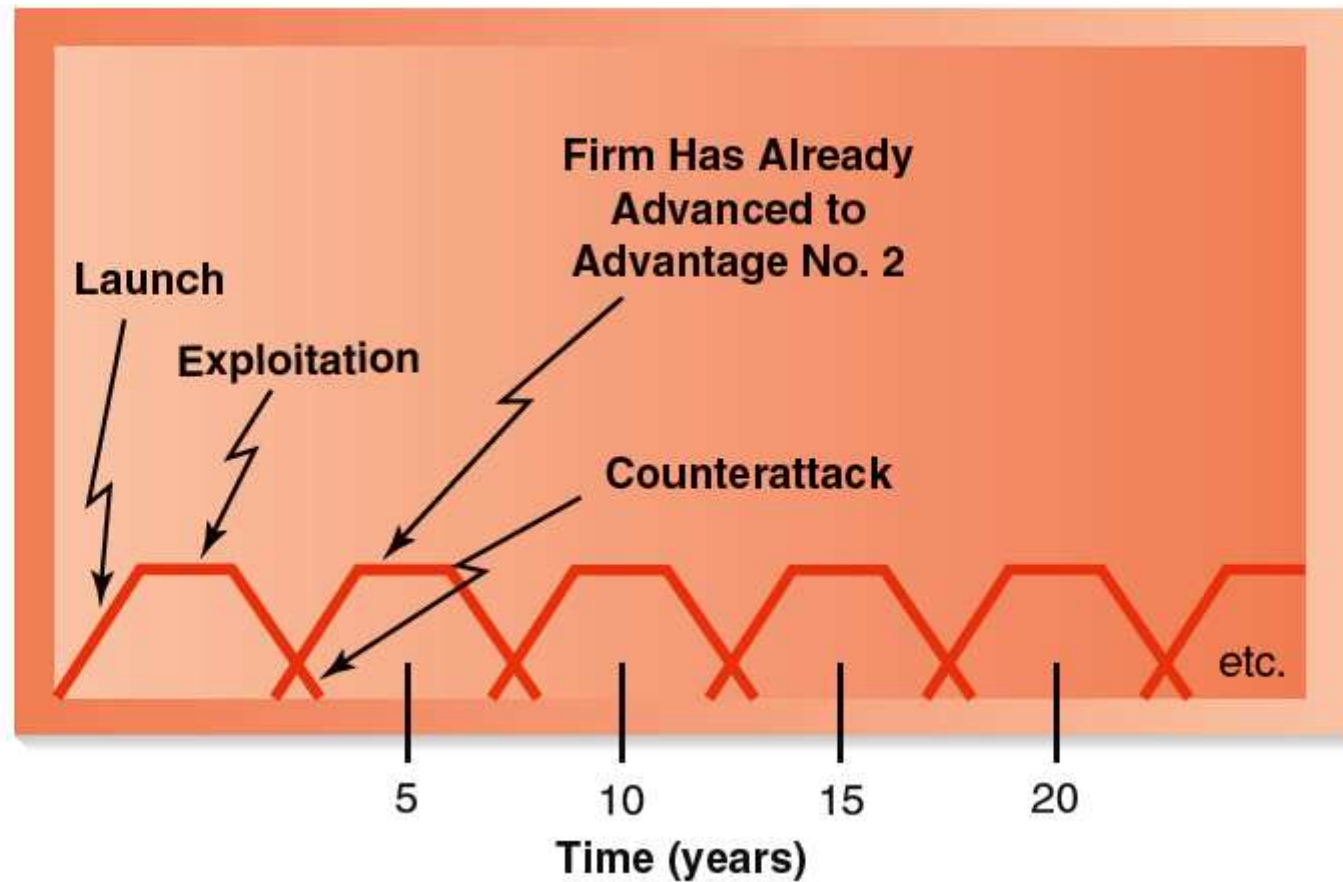
Mercati a
sviluppo
veloce

- Mercati frenetici in cui i vantaggi competitivi non sono protetti dal rischio di imitazione (es. PC e telefonia).
- L'imitazione avviene rapidamente ed a costi a volte irrisori, quindi questa viene spesso anticipata dalla cannibalizzazione che esse stesse fanno dei loro prodotti
- Quindi, in questi mercati, i vantaggi competitivi non sono sostenibili.
 - I concorrenti ricorrono al *reverse engineering* per imitare velocemente o migliorare i prodotti
- La tecnologia non-proprietaria si diffonde rapidamente ed è disponibile a tutti.
- Qui le dinamiche vedono le imprese concentrate su come innovare rapidamente e sviluppare nuovi vantaggi in grado di sostituire i vecchi.

FIGURA 5.5

Lo sviluppo di vantaggi temporanei per creare un vantaggio sostenibile

Returns from a Series of Replicable Actions



Source: Adapted from I. C. MacMillan, 1988, Controlling competitive dynamics by taking strategic initiative, *Academy of Management Executive*, 11(2): 111–118.

© 2007 Thomson/South-Western. All rights reserved.

Le dinamiche della competizione (cont)

Mercati a
sviluppo lento

Mercati a
sviluppo
veloce

Mercati a
sviluppo
standard

- Qui, il moderato costo dell'imitazione potrebbe proteggere i vantaggi competitivi (es. deterrenti).
- I vantaggi competitivi sono parzialmente sostenibili se la loro qualità viene costantemente aggiornata.
- Qui le dinamiche vedono le imprese:
 - Cercare ampie quote di mercato (anche un incremento di un punto può essere determinante: 60 mln nei deterrenti)
 - Ottenere la fedeltà dei clienti attraverso il *brand*
 - Controllare con cura le operazioni