

Competitive Strategy - Techniques for Analyzing Industries and Competitors – Michael E. Porter

Sintesi del libro (Blinklist)

Che vantaggio ne ricavo? Fai crescere la tua azienda con una strategia competitiva.

Hai un ottimo prodotto, un team efficace e un piano di vendita ben congegnato. Quindi, di cosa hai bisogno per far sì che la tua attività abbia successo?

Nel suo libro, Michael E. Porter sostiene che è necessaria una conoscenza approfondita della concorrenza del settore per posizionarsi strategicamente come azienda. Questo principio è stato un punto di svolta quando è stato presentato per la prima volta nel 1980 e ha completamente cambiato il modo in cui le aziende si pongono rispetto ai loro concorrenti.

In breve saranno spiegati i fondamenti della strategia competitiva e come la tua impresa può ottenere una redditività superiore con una pianificazione attenta.

Inoltre imparerai:

- L'approccio strategico di Apple e Mercedes teso a battere i propri competitor;
- che gli annunci di un'impresa potrebbero essere spesso ingannevoli; e
- in che modo l'integrazione verticale all'interno di un'azienda porti sia vantaggi che costi.

Lo stato della competizione in un settore dipende da cinque forze fondamentali.

Le aziende all'interno di un settore competono tra loro per i clienti e quindi per mantenere o migliorare la loro posizione all'interno del mercato. Le aziende devono quindi avere una propria strategia competitiva per migliorare le loro possibilità di ottenere un vantaggio sui loro rivali. Ma per formulare la migliore strategia competitiva, dobbiamo prima capire come funziona la competizione stessa.

La competizione industriale è guidata da cinque forze fondamentali.

La prima è la minaccia di ingresso, che si verifica quando i nuovi entranti competono per una quota di mercato all'interno di un settore e quindi guidano la concorrenza. La minaccia di ingresso dipende dalle diverse barriere all'ingresso che esistono all'interno di un settore.

Ad esempio, se le imprese consolidate hanno marchi molto forti e clienti fedeli con una lunga storia di pubblicità, i nuovi entranti dovranno spendere molto per superare queste barriere.

La seconda forza è l'intensità della rivalità tra concorrenti esistenti, cioè la lotta esistente per la posizione di mercato. Questo tiene conto di fattori come la concorrenza sui prezzi, battaglie pubblicitarie, lanci di prodotti e qualità del servizio clienti e garanzie.

Ogni volta che una società si muove in uno di questi settori, può di conseguenza stimolare gli sforzi di altre società per contrastare la loro mossa.

Terzo, c'è la pressione dei prodotti sostitutivi, cioè i prodotti di industrie esterne che competono per gli stessi clienti. I produttori di zucchero, ad esempio, si trovano di fronte a prodotti concorrenti come lo sciroppo di mais ad alto contenuto di fruttosio, un sostituto dello zucchero.

La quarta forza è il potere contrattuale degli acquirenti. Gli acquirenti, infatti, influenzano notevolmente l'industria: fanno scendere i prezzi, negoziano per servizi di qualità più elevata e mettono i concorrenti l'uno contro l'altro.

Infine, c'è il potere contrattuale dei fornitori, che minacciano di aumentare i prezzi o ridurre la qualità di beni e servizi al fine di spremere la redditività extra da un settore.

La forza combinata di queste forze determina lo stato della competizione in un settore.

Le strategie competitive possono essere suddivise in 3 modelli generali.

Come abbiamo visto nell'ultimo paragrafo, le aziende devono sviluppare strategie competitive per far fronte con successo alle cinque forze competitive e consolidare la loro presenza sul mercato. In generale, queste strategie possono essere suddivise in tre diversi approcci.

In primo luogo, il perseguimento di una leadership di costo, in cui la vostra azienda ha i costi operativi più bassi nel vostro settore. Questa strategia richiede sforzi notevoli per ridurre i costi in aree quali ricerca e sviluppo, servizi, vendite, pubblicità e così via.

Questa strategia ha successo perché una posizione a basso costo difende le imprese da acquirenti potenti, che possono esercitare il potere solo abbassando i prezzi al livello del prossimo concorrente.

La Ford Motor Company fornì un esempio classico negli anni '20, quando controllava la leadership dei costi limitando il numero di modelli e la varietà di prodotti nelle loro fabbriche, riducendo così le proprie spese di gestione.

Un altro approccio strategico è la differenziazione, per cui un'azienda si distingue creando un prodotto o un servizio che è percepito come unico nel suo settore.

La differenziazione può assumere molte forme: il design o l'immagine del marchio, la tecnologia, le caratteristiche, il servizio clienti o la rete di concessionari.

La Mercedes, per esempio, si affida all'immagine del suo marchio come produttore di automobili di lusso per mantenere la sua posizione sul mercato. Anche Apple si considera unica in termini di design del computer.

Un grande vantaggio della differenziazione è che attenua il potere dell'acquirente. Senza alternative comparabili, gli acquirenti sono quindi meno sensibili ai prezzi.

Lo svantaggio, tuttavia, è che la differenziazione spesso richiede una percezione di esclusività che può essere costosa. L'esclusività potrebbe richiedere ricerche approfondite, progettazione di prodotti, materiali di qualità superiore o un'intensa assistenza clienti.

Il terzo approccio generale è il focus, in cui un'azienda si focalizza su un particolare gruppo di acquirenti, tipo di prodotto o mercato geografico. Howard Paper, ad esempio, fa questo producendo una gamma ristretta di carte di livello industriale ed evitando i prodotti che sono vulnerabili alle battaglie pubblicitarie su larga scala e alla rapida introduzione di nuovi prodotti.

Ci sono quattro componenti che possono servire per un'analisi della concorrenza.

Le aziende devono essere in grado di anticipare e reagire alle mosse dei loro concorrenti se vogliono mantenere le loro posizioni di mercato. Dovrebbero porsi domande come: qual è il significato della mossa del nostro concorrente e quanto seriamente dovremmo prenderlo? Per rispondere a queste domande, dovranno considerare le quattro componenti dell'analisi della concorrenza.

La prima componente è la valutazione degli obiettivi futuri della concorrenza. Senza conoscere i loro obiettivi, non puoi semplicemente prevedere se il tuo concorrente è soddisfatto della sua posizione attuale e quindi quanto è probabile che cambi la propria strategia.

Inoltre, conoscere gli obiettivi della concorrenza può aiutarti a valutare l'importanza delle iniziative.

La seconda componente è identificare le ipotesi di ciascun concorrente - su se stessi, sulla concorrenza e sull'industria stessa.

La società del succo Innocent, ad esempio, potrebbe considerarsi un'impresa "socialmente consapevole". Ikea, d'altra parte, può considerarsi il leader del settore dei mobili a basso costo. Conoscere questi presupposti è utile, perché ti danno un'idea del modo in cui le aziende si comportano e reagiscono agli eventi.

Il terzo componente dell'analisi della concorrenza è sviluppare una comprensione delle attuali strategie della concorrenza. Porsi domande come: Cosa stanno facendo i miei concorrenti? Cosa possono fare?

Il passo finale nell'analisi della concorrenza è fare una valutazione realistica delle capacità di ogni concorrente.

Gli obiettivi, le ipotesi e la strategia di un concorrente influenzeranno i tempi, la natura e l'intensità della loro prossima mossa.

Tuttavia, sono i loro punti di forza e di debolezza che determinano la loro capacità di intraprendere o reagire a mosse strategiche e di affrontare eventi ambientali o industriali al di fuori del loro controllo.

Presta attenzione agli annunci dei concorrenti e ai pareri del settore.

Il comportamento dei tuoi concorrenti ti pone di fronte a un'altra sfida: interpretare i segnali del mercato, cioè qualsiasi azione che fornisca un'indicazione delle loro intenzioni, motivazioni, obiettivi o situazione interna. Alcuni di questi segnali sono ingannevoli, altri sono avvertimenti e alcuni sono veri e propri impegni per un nuovo corso d'azione. Il tuo compito è capire cosa significano.

Gli annunci di un concorrente hanno diverse di funzioni.

Annunci preliminari, ad esempio, sono comunicazioni formali fatte da un concorrente che suggeriscono che intraprenderà o meno un'azione, come la costruzione di un impianto o la regolazione dei prezzi. Questi annunci sono talvolta tentativi di prevenire i propri concorrenti impegnandosi in una causa o in un'azione.

Questa strategia è tipica di IBM, ad esempio, che è solita annunciare un nuovo prodotto molto prima che sia effettivamente pronto per il mercato. L'idea è di convincere gli acquirenti ad aspettare il loro prodotto piuttosto che acquistare un prodotto della concorrenza nel frattempo.

Le aziende annunciano anche espansioni, risultati di vendita e altri risultati o azioni, come mezzo per garantire che le altre aziende prendano nota dei loro dati e, auspicabilmente, cambino il loro comportamento.

Inoltre, i pareri del settore della concorrenza sono carichi di segnali. È abbastanza comune per le aziende commentare le condizioni del settore, ad esempio facendo previsioni su domanda, prezzo o capacità futura.

Questi pareri possono indicarti le ipotesi che un concorrente fa sul settore: cosa manca, dove sta andando, cosa usa per costruire la sua strategia, e così via.

Potrebbero anche usare questi annunci per influenzare il comportamento dei concorrenti. Ad esempio, se un'azienda vuole che i prezzi nel settore diminuiscano, potrebbero far apparire troppo alti i prezzi dei loro concorrenti utilizzando una specifica rappresentazione delle condizioni del settore, indipendentemente dal fatto che sia effettivamente vero.

Le industrie emergenti sono caratterizzate da fattori strutturali comuni.

Nuovi settori emergono continuamente, grazie alle nuove innovazioni tecnologiche, alle nuove esigenze dei consumatori o di altri cambiamenti economici e sociologici. Negli anni '70, ad esempio, i cambiamenti delle condizioni tecnologiche e sociali hanno portato all'introduzione del riscaldamento solare, dei videogiochi, delle fibre ottiche, dei personal computer e degli allarmi antifumo.

In aggiunta a ciò, ci vuole tempo per stabilire le regole del gioco competitivo in ogni settore emergente. Di conseguenza, le industrie emergenti devono gestire certe incertezze strutturali che le industrie affermate non devono neanche prendere in considerazione.

Nei settori emergenti, le aziende spesso provano una vasta gamma di strategie competitive e nessuna strategia "corretta" è stata chiaramente identificata. Durante questo periodo, diverse aziende testano svariati approcci relativi al posizionamento del prodotto, al marketing, all'assistenza, ecc.

Ad esempio, al momento in cui questo libro è stato scritto, le società di riscaldamento solare stavano adottando un'ampia varietà di approcci per fornire componenti, creare sistemi o ritagliare canali di distribuzione.

Ciò è aggravato dal fatto che le aziende dei settori emergenti dispongono solo di informazioni limitate sulla concorrenza, sulle caratteristiche dei clienti e sulle condizioni generali.

Inoltre, le aziende devono confrontarsi con le domande relative alla tecnologia che implementano. Si chiedono: quale configurazione del prodotto si rivelerà la migliore? E quale tecnologia di produzione sarà più efficiente?

Ma ci sono alcune cose che possiamo sapere con certezza sulle industrie emergenti.

Sappiamo, per esempio, che le industrie emergenti hanno alti costi iniziali. Piccoli volumi di produzione e novità spesso comportano costi elevati in relazione al potenziale effettivo del settore. I nuovi dipendenti, ad esempio, sono meno produttivi - e quindi più costosi - di quanto potrebbero essere, ma diventano più produttivi man mano che aumenta la familiarità con il lavoro.

Sappiamo anche che le industrie emergenti devono invogliare gli acquirenti ad acquistare i loro prodotti per la prima volta. Le aziende devono informare questi acquirenti sulla natura e le funzioni del nuovo prodotto o servizio, e poi convincerli che il prodotto può svolgere queste funzioni e in definitiva migliorare la propria vita.

Le barriere all'uscita mantengono le imprese in concorrenza nei settori in declino e le alternative strategiche aiutano le imprese a sopravvivere.

È quasi inevitabile che le industrie non vivano sempre un boom. Alla fine, sperimenteranno un periodo in cui la redditività si riduce, l'assortimento di prodotti diventa meno diversificato, la ricerca rallenta e i concorrenti iniziano a diminuire. Ma cosa causa esattamente il declino delle industrie?

Una possibilità è l'introduzione di un prodotto sostitutivo reso possibile dall'innovazione tecnologica. Ti ricordi i regoli calcolatori? Probabilmente no, perché avevi una calcolatrice elettronica, che ha portato l'uso dei regoli in obsolescenza.

Un'altra possibilità è sociologica, quando i bisogni o i gusti degli acquirenti cambiano e la domanda diminuisce. Pensa solo a sigari e sigarette, per esempio. La crescente consapevolezza dei pericoli per la salute associati ha portato a una diminuzione dell'accettabilità sociale e quindi alla diminuzione della domanda.

A volte, anche quando sanno che un settore è in declino, le aziende non possono saltare giù dalla nave a causa delle barriere di uscita che le tengono in competizione. Queste possono sorgere da un certo numero di fonti.

In primo luogo, è probabile che le attività altamente specializzate siano vendute in perdita, il che significa che continuare la produzione potrebbe essere più redditizio rispetto alla vendita di tutto.

Inoltre i costi fissi di uscita impediscono alle aziende di fare cose come infrangere i contratti a lungo termine per lasciare un settore in declino.

Poi c'è il problema dell'interrelazione: un'azienda potrebbe essere così integrata in una strategia più ampia che lasciare il settore diminuirebbe l'impatto della strategia o oscurerebbe l'identità o l'immagine dell'azienda.

Fortunatamente, le aziende in settori in declino possono adottare alternative strategiche per sopravvivere.

Possono farlo conquistando la leadership e diventando o l'unica società o una delle poche società rimaste nel settore, assicurando così il proprio predominio nel settore.

Un'altra strategia è trovare una nicchia. L'idea qui è di trovare un segmento che rimarrà stabile, e quindi investire nella costruzione della posizione in questo segmento.

Un'altra strategia è la rapida dismissione, cioè la vendita anticipata del business nel suo declino, generalmente, per massimizzare il valore, che l'impresa può ottenere dalla vendita.

La concorrenza nelle industrie globali presenta singolari problemi strategici e alternative.

Nel mondo altamente interconnesso di oggi, molte aziende competono sul mercato globale. Queste aziende devono quindi confrontarsi con una più ampia varietà di concorrenti nel loro settore e adattarsi di conseguenza. In effetti, la competizione globale è una possibilità per tutte le industrie, se non è già una realtà.

Le industrie globali sollevano questioni strategiche che non esistono nelle industrie nazionali. Ciò è in parte dovuto al fatto che le imprese straniere possono avere questioni istituzionali diverse rispetto alla concorrenza interna, come le pratiche di lavoro o le strutture manageriali. Queste questioni possono risultare difficili da comprendere, adottare e battere per gli stranieri.

Inoltre, le aziende che competono con le industrie globali devono avviare un esame approfondito delle relazioni tra le imprese straniere concorrenti e i loro paesi d'origine perché l'analisi della concorrenza abbia successo. I governi stranieri potrebbero, ad esempio, negoziare per conto delle loro imprese nazionali sui mercati mondiali e contribuire alle vendite finanziarie delle banche centrali. La politica industriale di ogni nazione deve essere completamente compresa per far in modo che le aziende competano con successo.

Le aziende hanno una serie di modi per competere nell'industria globale.

Una strategia è quella di competere con la linea di prodotti completa di un particolare settore, ponendo l'accento sulle relazioni con i governi. Lo scopo qui è di ridurre gli ostacoli alla concorrenza globale, come i dazi all'importazione o all'esportazione.

Un'altra opzione opposta è quella di concentrarsi su un particolare segmento industriale in cui l'azienda compete in tutto il mondo. Questo segmento sarà uno in cui le barriere alla concorrenza globale sono basse e dove l'azienda può ottenere più facilmente un vantaggio rispetto alle aziende che cercano di competere su tutta la linea di prodotti del settore.

Un'altra strategia è quella di cercare quei paesi in cui le restrizioni governative escludono i concorrenti globali richiedendo un alto livello di partecipazione locale alla produzione del prodotto o alti dazi all'importazione.

In questa situazione, le aziende possono gestire efficacemente un singolo mercato estero, adattandosi alle proprie restrizioni per ottenere un vantaggio competitivo.

L'integrazione verticale ha rilevanti benefici e costi.

Le aziende di successo sono costantemente alla ricerca di nuovi modi per aumentare l'efficienza e ridurre i costi. Ecco perché molte aziende trovano vantaggioso eseguire internamente i processi necessari, anziché affidarli a terzi. Questo modello si chiama integrazione verticale, e comporta che tutti gli aspetti unici e tecnologicamente distinti di produzione, distribuzione, vendite e altri processi siano in un'unica azienda.

Le compagnie petrolifere sono un buon esempio. Non possiedono solo le torri di trivellazione petrolifera, ma sono anche proprietarie del terreno in cui risiede il petrolio, le raffinerie, le petroliere, i camion e le stazioni di rifornimento di gas.

L'integrazione verticale produce molti vantaggi strategici, i più comuni dei quali sono i risparmi.

Questi risparmi sono raggiunti dall'efficienza ottenuta dal riunire sotto un unico tetto operazioni tecnologicamente distinte.

Nella produzione, ad esempio, l'integrazione verticale può ridurre il numero di passaggi nel processo di produzione, aumentando così l'efficienza e riducendo i costi di gestione.

Nella lavorazione dei metalli, le aziende possono saltare una parte del processo di produzione attraverso l'integrazione verticale. Normalmente, il metallo dovrebbe essere trattato con una finitura per prevenire l'ossidazione durante il trasporto. Tuttavia, se gli impianti di produzione sono vicini o integrati, questo passaggio può essere evitato del tutto!

L'integrazione verticale può anche ridurre il costo della pianificazione e del coordinamento delle operazioni a causa dei processi semplificati all'interno di un'azienda.

Tuttavia, l'integrazione verticale comporta anche costi strategici. I cambiamenti nella tecnologia o nella progettazione del prodotto possono creare una situazione in cui il fornitore interno fornisce un prodotto o un servizio inferiore o inappropriato. Tuttavia, la produzione integrata verticalmente non consente alle aziende di lasciare semplicemente il proprio fornitore per uno migliore.

Basta guardare il produttore di sigarette canadese Imasco, che aveva integrato verticalmente la produzione del materiale di imballaggio nel suo processo di produzione.

I cambiamenti tecnologici hanno reso il loro packaging inferiore rispetto ad altre varietà, ma il fornitore integrato non è riuscito a replicare il packaging migliore. Alla fine, Imasco cedette il fornitore, ma solo dopo tanto tempo e profitti persi.

Final summary

Il messaggio chiave del libro:

Se vuoi essere il miglior del tuo settore, dovrai dedicare tempo ad analizzare e comprendere i tuoi concorrenti. Tutto quello che fanno e tutto ciò che dicono possono darti un'idea di come anticipare le loro mosse e ottenere un vantaggio competitivo.