

ROBERT M. GRANT

L'analisi strategica per le decisioni aziendali



il Mulino Strumenti

mercato in diversi paesi europei, tra cui il Regno Unito. Grazie alla sua leadership nelle tecnologie meccaniche e elettroniche per le macchine da gioco, al gran numero di brevetti e agli stretti rapporti con le società che gestiscono le case da gioco, supportati dalla sua politica di noleggiare anziché vendere le macchine, la leadership di mercato di UGT appariva inattaccabile. Tra il 1999 e il 2002, UGT ha conseguito una redditività del capitale netto del 61%.

Fonti: www.ustinc.com; www.devro.plc.uk; www.igt.com.

Gli studi di economia industriale indicano che la struttura del settore guida il comportamento competitivo e ne determina la redditività. I due punti di riferimento sono la **teoria del monopolio** e la **teoria della concorrenza perfetta**, che rappresentano i due estremi di uno spettro di possibili strutture di settore. Un'unica impresa protetta da barriere all'entrata di nuovi attori costituisce un monopolio: essa incamera l'intero ammontare del valore creato. Al contrario, molte imprese fornitrici di un prodotto identico in un settore dove non vi siano restrizioni all'entrata o all'uscita determinano una situazione di concorrenza perfetta, in cui il tasso di redditività si colloca a un livello appena sufficiente a coprire il costo del capitale. Nel mondo reale, i settori si collocano all'interno di questi due estremi. Il mercato statunitense del tabacco da masticare si avvicina al monopolio, i mercati dei cereali di Chicago sono quasi in concorrenza perfetta. La maggior parte dei settori manifatturieri e molti settori di servizi tendono ad essere **oligopoli**: essi sono dominati da un ristretto numero di grandi imprese. La tabella 3.3 individua alcuni punti chiave nello spettro delle strutture di settore. L'esame delle principali caratteristiche strutturali di ogni particolare settore e delle loro interazioni consente di prevedere i comportamenti competitivi probabili e i conseguenti livelli di redditività.

3.1. Lo schema delle cinque forze competitive di Porter

La tabella 3.3 individua quattro variabili strutturali che influenzano la concorrenza e la redditività. In pratica, molte caratteristiche di settore

TAB. 3.3. *Lo spettro delle strutture di settore*

	Concorrenza perfetta	Oligopolio	Duopolio	Monopolio
Concentrazione	Molte imprese	Alcune imprese	Due imprese	Un'impresa
Barriere all'entrata e all'uscita	Nessuna barriera	Barriere significative		Barriere forti
Differenziazione di prodotto	Prodotto omogeneo (commodity)	Potenziale per la differenziazione del prodotto		
Informazione	Perfetta		Imperfetta	

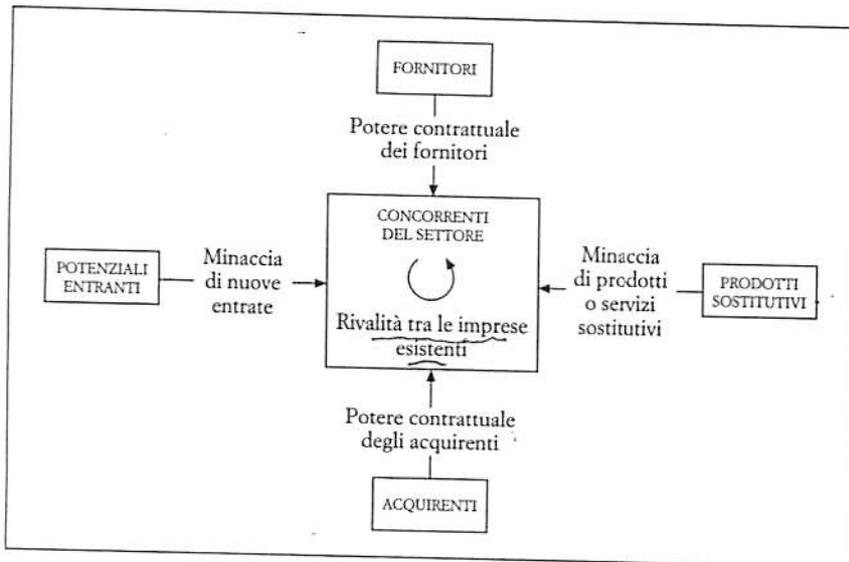


FIGURA 3.2. Lo schema delle cinque forze competitive di Porter.

determinano l'intensità della concorrenza e il livello di redditività. Uno schema utile e molto diffuso di classificazione e di analisi di questi fattori è quello sviluppato da Michael Porter della Harvard Business School². In tale schema si evidenzia che la redditività di un settore (indicata dal tasso di rendimento del capitale rispetto al costo del capitale) è determinata da **cinque forze competitive**. Esse comprendono tre fonti di competizione «orizzontale»: la concorrenza dei prodotti sostitutivi, la concorrenza dei nuovi entranti e la concorrenza delle imprese già presenti nel settore; e due fonti di competizione «verticale»: il potere contrattuale dei fornitori e il potere contrattuale dei clienti (v. fig. 3.2). L'intensità di ciascuna forza competitiva è determinata da un certo numero di variabili strutturali chiave, come mostrato nella figura 3.3.

3.2. La concorrenza dei prodotti sostitutivi

Il prezzo che i consumatori sono disposti a pagare per un prodotto dipende, in parte, dalla disponibilità di prodotti sostitutivi. L'assenza di sostituti di un prodotto, come nel caso della benzina o delle sigarette, comporta una 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

² M.E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York, Free Press, 1980; trad. it. *La strategia competitiva: tecniche per analizzare i settori e i concorrenti*, Bologna, Edizioni della Tipografia Compositori, 1982. Per un riassunto si veda il suo articolo, *How Competitive Forces Shape Strategy*, in «Harvard Business Review», 57, marzo-aprile, 1979, pp. 86-93.

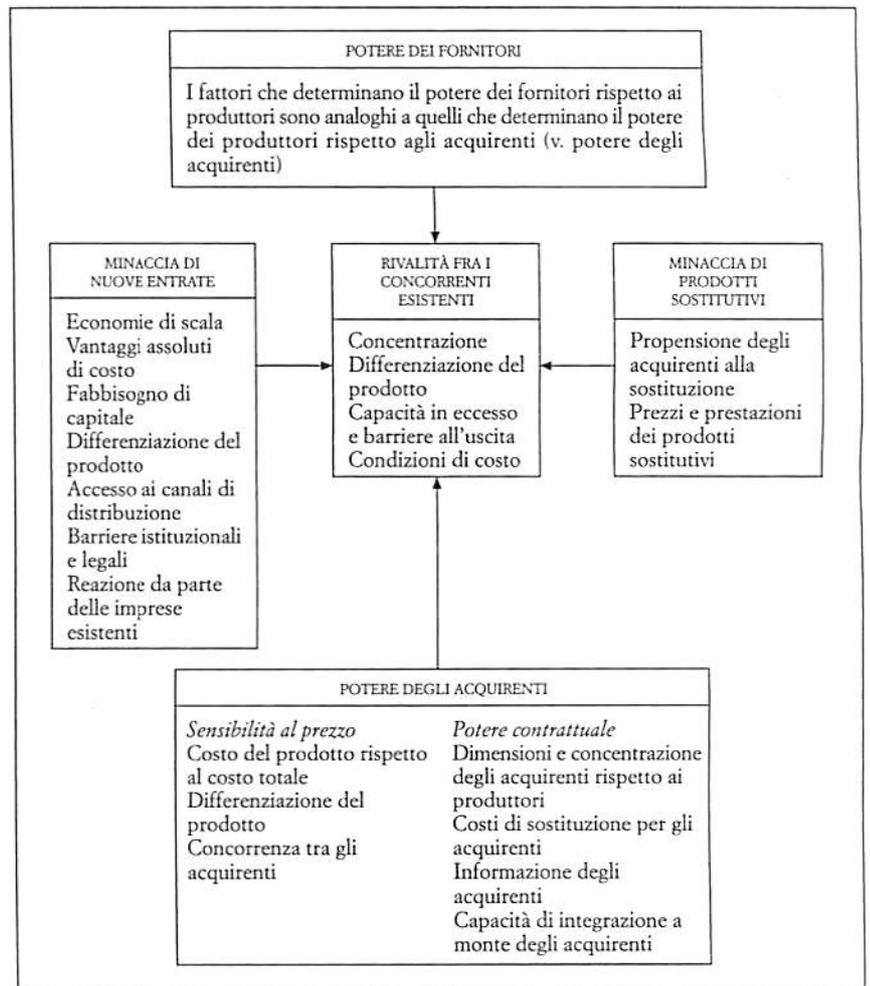


FIGURA 3.3. I fattori strutturali della concorrenza e della redditività nello schema di Porter.

in risposta a un incremento del prezzo del prodotto (cioè la domanda è elastica rispetto al prezzo). Il commercio elettronico ha introdotto una nuova forma di concorrenza di prodotti sostitutivi che si è dimostrata devastante per numerose imprese consolidate. Il settore delle agenzie di viaggio è stato spinto sull'orlo della rovina a seguito dello sviluppo di sistemi di prenotazione online gestiti da specialisti come Expedia e Travelocity e direttamente dalle compagnie aeree.

La propensione degli acquirenti alla sostituzione fra prodotti alternativi determina le variazioni dei prezzi e dei profitti e dipende di volta in volta dalle caratteristiche di prezzo e di prestazione. Se per andare dal centro di Washington al centro di New York si impiegano 50 minuti di meno con l'aereo che col treno, e se la media dei viaggiatori valuta il tempo in 30 dollari l'ora, ciò implica che il treno sarà competitivo con l'aereo se

vengono applicate tariffe inferiori di 25 dollari rispetto a quelle delle linee aeree. Quanto più sono complessi i bisogni che vengono soddisfatti da un prodotto e quanto più è difficile percepire le differenze nelle prestazioni, tanto più basso è il ricorso dei consumatori a prodotti sostitutivi sulla base di differenze nei prezzi. L'insuccesso delle imitazioni a basso prezzo dei profumi più rinomati nel conseguire quote di mercato significative riflette, in parte, la difficoltà dei consumatori nel distinguere le caratteristiche qualitative delle diverse fragranze.

3.3. La minaccia di nuove entrate

Quando un settore ottiene un rendimento del capitale superiore al costo del capitale, esso esercita un effetto di attrazione su imprese esterne al settore e, a meno che non esistano barriere all'entrata, il tasso di profitto scenderà verso il suo livello competitivo. Nel settore delle ciambelle glassate negli Stati Uniti, per esempio, nel 1996 si è verificata un'ondata di nuovi entranti che ha causato una netta diminuzione delle prospettive di profitto³. La minaccia di nuove entrate piuttosto che l'effettivo ingresso di nuove imprese può essere sufficiente per garantire che le imprese consolidate fissino i loro prezzi a un livello competitivo. Solo American Airlines offre un servizio diretto tra Dallas/Fort Worth e Santa Barbara, in California. Tuttavia American Airlines potrebbe essere contraria a sfruttare questa sua posizione di monopolio se altre compagnie aeree fossero in grado di estendere facilmente le loro rotte per collegare le due città. Un settore in cui non esistono barriere all'entrata o all'uscita è detto **contendibile**: i prezzi e i profitti tendono al livello competitivo, indipendentemente dal numero di imprese presenti nel settore⁴. La contendibilità dipende dall'assenza di costi fissi non recuperabili. Tali costi sono presenti nei casi in cui l'ingresso richiede un investimento in impianti specifici il cui valore non può essere recuperato al momento dell'uscita. L'assenza di costi fissi non recuperabili rende un settore vulnerabile a ingressi del tipo «toccata e fuga» ogni qual volta le imprese consolidate innalzano i loro prezzi al di sopra del livello competitivo.

Nella maggior parte dei settori, tuttavia, le nuove imprese non possono entrare in condizioni equivalenti a quelle delle imprese consolidate. La dimensione del vantaggio delle imprese affermate sulle nuove entranti (in termini di costi unitari) misura l'entità delle **barriere all'entrata**, che determinano fino a che punto un settore può, nel lungo periodo, benefi-

³ Il «Wall Street Journal», *For Bagel Chains, Investment May Be Money in the Hole*, 30 dicembre 1997, p. B8, ha scritto che l'ingresso delle nuove catene di ciambelle glassate, tra cui Einstein/Noah Bagel Corp., Manhattan Bagel, BAB Holdings (Big Apple Bagels), Uncle B's Bakery, Bruegger's Bagel, Big City Bagels e molte altre, ha causato perdite diffuse a causa della riduzione dei prezzi e della caduta dei margini.

⁴ W.J. Baumol, J.C. Panzar e R.D. Willig, *Contestable Markets and the Theory of Industry Structure*, New York, Harcourt Brace Jovanovich, 1982. V. anche M. Spence, *Contestable Markets and the Theory of Industry Structure: A Review Article*, in «Journal of Economic Literature», 21, settembre, 1983, pp. 981-990.

ciare di profitti al di sopra del livello competitivo. Le principali fonti di barriere all'entrata sono: il fabbisogno di capitale, le economie di scala, i vantaggi di costo, la differenziazione di prodotto, l'accesso ai canali di distribuzione, le barriere istituzionali e legali, la reazione attesa.

I fabbisogni di capitale. Il fabbisogno di capitale per affermarsi all'interno di un settore può essere così elevato da scoraggiare tutti gli operatori escluse le maggiori imprese. Il duopolio di Boeing e Airbus nella produzione di grandi aeromobili per il trasporto passeggeri è protetto dagli enormi costi per le attività di R&S, produzione e assistenza connesse alla fornitura di questi aeroplani. Considerazioni analoghe valgono per l'attività di lancio dei satelliti commerciali: i costi dello sviluppo dei razzi e delle piattaforme di lancio rendono assai improbabile l'ingresso di nuove imprese. In altri settori i costi di entrata possono essere modesti. Una delle ragioni per cui il boom del commercio elettronico degli ultimi anni '90 si è concluso per la maggior parte delle imprese con un disastro finanziario è che i costi iniziali per avviare nuove iniziative basate su Internet erano generalmente molto bassi. Più in generale, nel settore dei servizi i costi di avviamento sono in molti casi a un livello tale da consentire l'ingresso a imprenditori che si autofinanzino. Per esempio, i costi per avviare i ristoranti fast-food in franchising sono intorno ai 350.000 dollari per un punto di vendita Wendy e al milione di dollari per un Burger King⁵.

Economie di scala. Nei settori ad alta intensità di capitale, o che comportano forti investimenti in attività di ricerca o in pubblicità, l'efficienza richiede operazioni su larga scala. Il problema per i nuovi entranti è che sono messi di fronte alla scelta tra l'entrare su piccola scala e accettare alti costi unitari, oppure entrare su larga scala e correre il rischio di una drastica sottoutilizzazione della capacità produttiva in attesa dell'aumento dei volumi di vendita. Nell'industria automobilistica, si stima che per produrre a costi bassi sia necessario vendere più di quattro milioni di veicoli all'anno. Queste economie di scala hanno scoraggiato l'ingresso nel settore, tanto che i soli nuovi entranti negli ultimi decenni sono state imprese sostenute dallo stato (per esempio, Proton della Malaysia e l'indiana Maruti) oppure aziende che hanno scommesso sul fatto che i bassi costi dei loro fattori di produzione avrebbero controbilanciato le inefficienze di scala (per esempio, le coreane Samsung e Ssangyong, che nel 2000 erano entrambe in gravi difficoltà). La principale fonte di economie di scala è costituita dai costi di sviluppo dei nuovi prodotti. Per esempio, lo sviluppo e il lancio di un nuovo modello di automobile costa generalmente più di 1,5 miliardi di dollari. Analogamente, per quanto riguarda gli aeroplani per il trasporto passeggeri, i 20 miliardi di dollari necessari per sviluppare il progettato superjumbo A380 di Airbus implicano che per raggiungere il punto di pareggio bisogna vendere oltre 800 aeroplani. Quando Airbus si è impegnata in tale progetto, Boeing è stata sostanzialmente esclusa dal segmento di mercato dei superjumbo.

⁵ *Annual Franchise 500*, in «Entrepreneur», gennaio, 2001.

Vantaggi assoluti di costo. Oltre alle economie di scala, le imprese consolidate possono avere un vantaggio di costo sui nuovi entranti semplicemente perché sono entrate prima. I vantaggi assoluti di costo spesso dipendono dall'acquisizione di fonti di materie prime a basso costo. L'accesso di Saudi Aramco alle riserve petrolifere mondiali più grandi e più facilmente sfruttabili dà a questa società un inattaccabile vantaggio di costo nei confronti di Shell, Exxon Mobil e delle altre principali società petrolifere occidentali i cui costi di produzione per barile sono almeno tre volte più alti. Vantaggi assoluti di costo possono anche essere connessi alle economie di apprendimento. Il vantaggio di costo di Sharp negli apparecchi televisivi a schermo piatto dipende dal suo anticipato ingresso in questo mercato e dalla sua capacità di scendere lungo la curva di esperienza più velocemente di Sony o Philips.

La differenziazione di prodotto. In un settore in cui i prodotti sono differenziati le imprese affermate hanno i vantaggi della riconoscibilità del marchio e della lealtà dei consumatori. Le percentuali di consumatori americani leali a un singolo marchio vanno da meno del 30% per le batterie, le verdure in scatola e i sacchetti per la spazzatura fino al 61% per i dentifrici, al 65% per la maionese e al 71% per le sigarette⁶. I nuovi entranti in questi mercati devono investire molto di più in pubblicità e promozione per ottenere livelli di conoscenza e di avviamento della marca paragonabili a quelli delle imprese consolidate. Da uno studio emerge che, rispetto ai primi entranti nel mercato dei beni di consumo, i successivi hanno dovuto affrontare costi addizionali in pubblicità e promozione pari al 2,12% del fatturato⁷. In alternativa, i nuovi entranti possono accettare una posizione di nicchia di mercato o possono cercare di competere riducendo i prezzi.

L'accesso ai canali di distribuzione. Mentre la non riconoscibilità del marchio da parte dei consumatori svolge una funzione di barriera all'entrata di nuovi fornitori di beni di consumo, per una nuova impresa una barriera ancora più immediata è probabilmente quella rappresentata dall'accesso alla distribuzione. La limitata capacità di assorbimento dei canali di distribuzione (per esempio lo spazio sugli scaffali), l'avversione al rischio dei dettaglianti e i costi fissi connessi alla vendita di un prodotto addizionale rendono i dettaglianti poco propensi a trattare un prodotto di un nuovo fabbricante. Le principali industrie alimentari si contendono lo spazio negli scaffali dei supermercati (anche attraverso pagamenti forfaitari alle catene di supermercati allo scopo di riservare più spazio ai loro prodotti). I nuovi entranti, quindi, potranno a malapena disporre di un piccolo spazio.

⁶ *Brand Loyalty Is Rarely Blind Loyalty*, in «Wall Street Journal», 19 ottobre 1989, p. B1.

⁷ R.D. Buzzell e P.W. Farris, *Marketing Costs in Consumer Goods Industries*, in *Strategy + Structure = Performance*, a cura di H. Thorelli, Bloomington, IN, Indiana University Press, 1977, pp. 128-129.

Barriere istituzionali e legali. Alcuni economisti (specialmente quelli della scuola di Chicago) affermano che le uniche barriere efficaci sono quelle create dai governi. Nel settore dei taxi, in quello bancario, nelle telecomunicazioni e nel settore radiotelevisivo, l'ingresso solitamente richiede la concessione di una licenza da parte dell'autorità pubblica. Dal Medioevo a oggi, società e individui privilegiati hanno goduto dei benefici di una concessione pubblica che ha loro conferito il diritto esclusivo di esercitare un determinato mestiere o di offrire un determinato servizio. Nei settori ad alta intensità di conoscenza, i brevetti, i copyright e altre forme di proprietà intellettuale legalmente protette rappresentano rilevanti barriere all'entrata. La posizione di Xerox Corporation, che ha monopolizzato il settore delle fotocopiatrici a carta comune fino alla fine degli anni '70, è stata protetta da un muro di oltre 2.000 brevetti relativi al suo processo di xerografia. Nei settori regolamentati o in quelli sottoposti all'osservanza di standard ambientali e di sicurezza, i nuovi entranti possono essere svantaggiati rispetto alle imprese affermate perché i costi per conformarsi alle norme incidono maggiormente sui nuovi arrivati.

Ritorsione. Le barriere all'entrata dipendono inoltre dalle aspettative dei nuovi entranti in ordine a una possibile ritorsione da parte delle imprese affermate. La ritorsione contro un nuovo entrante può assumere la forma di riduzione dei prezzi, incremento della pubblicità, promozione delle vendite o di conflitto legale. Le principali società di trasporto aereo hanno una lunga storia di ritorsioni contro i nuovi entranti a basso costo. Southwest e altre compagnie aeree a basso costo hanno affermato che la politica selettiva di taglio dei prezzi praticata da American Airlines e da altre grandi compagnie aeree è stata una politica predatoria volta a impedire il loro ingresso in nuove rotte⁸. Per evitare ritorsioni da parte delle imprese consolidate, i nuovi entranti possono cercare di entrare inizialmente su piccola scala in segmenti di mercato meno visibili. Quando Toyota, Nissan e Honda entrarono per la prima volta nel mercato statunitense delle automobili si orientarono sul segmento delle auto di piccola dimensione, anche perché questo segmento era stato scartato dalle Tre Grandi di Detroit in quanto ritenuto intrinsecamente non redditizio⁹.

L'efficacia delle barriere all'entrata. La ricerca empirica dimostra che i settori protetti da elevate barriere all'entrata tendono ad avere tassi di profitto superiori alla media¹⁰ e che i fabbisogni di capitale e la pubblicità

⁸ Nell'ottobre del 1999, il ministero della Giustizia asserì che American Airlines stava utilizzando pratiche sleali per cercare di monopolizzare il traffico aereo in partenza da Dallas/Fort Worth; v. <http://www.aeroworldnet.com/ltw05179.htm>.

⁹ M. Lieberman (*Excess Capacity as a Barrier to Entry*, in «Journal of Industrial Economics», 35, giugno, 1987, pp. 607-627) osserva che, per essere credibile, la minaccia di ritorsioni deve essere supportata da imprese consolidate che dispongano di capacità in eccesso tale da dar loro la possibilità di inondare il mercato.

¹⁰ V., per esempio, J.S. Bain, *Barriers to New Competition*, Cambridge, MA, Harvard University Press, 1956; trad. it. *La limitazione della concorrenza: politiche e tecniche per ostacolare l'entrata di nuove imprese nei diversi settori industriali*, Milano, Angeli, 1975;

sono ostacoli particolarmente importanti all'accesso a fonti di più elevata redditività¹¹.

L'efficacia delle barriere all'entrata come deterrenti all'ingresso di potenziali nuovi attori dipende dalle risorse e dalle competenze degli entranti potenziali. Barriere efficaci contro nuove imprese possono non esserlo nei confronti di imprese consolidate che diversificano l'attività e provengono da altri settori. George Yip non ha trovato alcuna conferma del fatto che le barriere all'entrata abbiano dissuaso i nuovi entranti¹². Alcuni possedevano risorse che consentivano loro di superare le barriere e competere con le imprese consolidate utilizzando strategie simili. Mars, ad esempio, ha utilizzato la sua forte posizione nel settore dei dolci per entrare nel mercato dei gelati, mentre Virgin ha usato il suo marchio per entrare in un'ampia gamma di settori, dalle linee aeree alle telecomunicazioni. Altri hanno aggirato le barriere all'entrata adottando strategie innovative. Negli ultimi anni '90, un gran numero di aziende consolidate che fornivano beni di consumo, dalle banche alle librerie, si sono trovate a competere con le neocostituite aziende operanti nel commercio elettronico che utilizzavano Internet per aggirare i canali di distribuzione tradizionali.

3.4. La rivalità tra i concorrenti affermati

Nella maggior parte dei settori, la situazione competitiva e il livello generale di redditività sono influenzati principalmente dalla concorrenza tra le imprese presenti nel settore. In alcuni settori, le imprese competono in modo aggressivo fino al punto di spingere 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 hanno un ruolo importante nel determinare la natura e l'intensità della concorrenza tra le imprese affermate: la concentrazione, la diversità dei concorrenti, la differenziazione del prodotto, l'eccesso di capacità, le barriere all'uscita e le condizioni di costo.

La concentrazione. La concentrazione dei venditori si riferisce al numero e alla distribuzione per dimensione delle imprese concorrenti all'interno di un mercato, ed è più comunemente misurata dall'indice di concentrazione industriale: la quota di mercato complessiva dei produttori principali. Per esempio, l'indice di concentrazione delle prime quattro imprese (CR4) è la quota di mercato dei quattro maggiori produt-

H.M. Mann, *Seller Concentration, Entry Barriers, and Rates of Return in Thirty Industries*, in «Review of Economics and Statistics», 48, 1966, pp. 296-307.

¹¹ W.S. Comanor e T.A. Wilson, *Advertising and Market Power*, Cambridge, MA, Harvard University Press, 1974; L. Weiss, *Quantitative Studies in Industrial Organization*, in *Frontiers of Quantitative Economics*, a cura di M. Intriligator, Amsterdam, North Holland, 1971.

¹² G.S. Yip, *Gateways to Entry*, in «Harvard Business Review», 60, settembre-ottobre, 1982, pp. 85-93.

tori. Un mercato dominato da una sola impresa (per esempio Microsoft per i sistemi operativi dei PC o USR per il mercato del tabacco non da fumo), è poco concorrenziale e l'impresa dominante può esercitare una considerevole discrezionalità sui prezzi che applica. Anche quando un mercato è dominato da un ristretto gruppo di imprese (un oligopolio) la concorrenza di prezzo può essere limitata, o da un'aperta collusione, o più frequentemente da un «parallelismo» delle decisioni sui prezzi¹³. Nei mercati dominati da due imprese, dunque, come quello delle pile alcaline (Duracell e Eveready), delle pellicole a colori (Kodak e Fuji), delle bibite analcoliche (Coca e Pepsi), i prezzi tendono a essere simili e la concorrenza si concentra sulla pubblicità, sulla promozione e sullo sviluppo del prodotto. Quando aumenta il numero delle imprese presenti in un mercato, diventa più difficile il coordinamento dei prezzi e cresce la probabilità che un'impresa avvii una loro riduzione. Tuttavia, nonostante solitamente si osservi che l'eliminazione di un concorrente riduce la concorrenza sui prezzi, mentre l'ingresso di un nuovo concorrente la stimola, l'evidenza sistematica dell'impatto della concentrazione dei venditori sulla redditività è sorprendentemente debole. Richard Schmalensee ne deduce che: «La relazione, se esiste, tra concentrazione dei venditori e redditività è debole da un punto di vista statistico e l'effetto stimato è solitamente limitato»¹⁴.

La diversità dei concorrenti. In che misura un gruppo di imprese può evitare la concorrenza sui prezzi attraverso pratiche collusive dipende dalla loro somiglianza in termini di origini, obiettivi, costi e strategie. L'atmosfera tranquilla nel settore automobilistico americano prima dell'avvento della concorrenza delle auto importate fu resa possibile dalle somiglianze tra le imprese in termini di strutture dei costi, strategie e *forma mentis* dei loro alti dirigenti. L'intensa concorrenza che caratterizza i mercati dell'automobile dell'Europa e del Nord America è in parte dovuta alle differenti origini nazionali e alle differenze in termini di costi, strategie e stili di management delle aziende concorrenti. Analogamente, il compito più difficile che l'OPEC si trova ad affrontare è concordare e imporre le quote di produzione a stati che sono profondamente diversi tra loro quanto a obiettivi, costi di produzione, orientamenti politici e religione.

La differenziazione del prodotto. Quanto più simili sono le offerte delle imprese rivali, tanto più i consumatori sono disposti a sostituire i

¹³ E.M. Scherer e D.R. Ross, *Industrial Market Structure and Economic Performance*, Boston, Houghton Mifflin, 1990; R.M. Grant, *Pricing Behavior in the UK Wholesale Market for Petrol. A «Structure-Conduct Analysis»*, in «Journal of Industrial Economics», 30, marzo, 1982.

¹⁴ R. Schmalensee, *Inter-Industry Studies of Structure and Performance*, in *Handbook of Industrial Organization*, a cura di R. Schmalensee e R.D. Willig, Amsterdam, North Holland, 1988, p. 976. Per un approfondimento sull'impatto della concentrazione nel settore bancario, ferroviario e del trasporto aereo v. D.W. Carlton e J.M. Perloff, *Modern Industrial Organization*, Glenview, IL, Scott Foresman, 1990; trad. it. *Organizzazione industriale*, Milano, McGraw-Hill, 1997.

prodotti e le imprese sono incentivate ad abbassare i prezzi per incrementare le vendite. Se i prodotti delle imprese rivali sono virtualmente indistinguibili, il prodotto è una commodity e il prezzo è l'unica base per la concorrenza. I mercati delle commodity, come quelli delle materie prime, dei prodotti agricoli e dei prodotti petrolchimici, tendono a essere afflitti da guerre dei prezzi e bassi livelli di profitto. Al contrario, in quei settori in cui i prodotti sono fortemente differenziati (profumi, farmaci, ristoranti, servizi di consulenza aziendale), la concorrenza sui prezzi tende a essere debole, anche se possono essere presenti molte imprese concorrenti.

Capacità in eccesso e barriere all'uscita. Perché la redditività di un settore tende a scendere così drasticamente durante i periodi di recessione? La ragione fondamentale risiede nel rapporto tra domanda e capacità produttiva. La capacità inutilizzata incoraggia le imprese ad abbassare i prezzi per attrarre nuovi ordini e potere così distribuire i costi fissi su un maggiore volume di vendite. La capacità in eccesso può essere ciclica (per esempio, il ciclo espansione-contrazione che caratterizza il settore dei semiconduttori), ma può dipendere anche da un problema strutturale causato da un eccesso di investimenti e da una domanda in declino. In quest'ultimo caso, il problema è se la capacità in eccesso abbandonerà il settore. Le **barriere all'uscita** sono costi connessi all'uscita da un settore. Se le risorse sono durevoli e specializzate e i dipendenti hanno diritto alla tutela del posto di lavoro, le barriere all'uscita possono essere consistenti¹⁵. Le barriere all'uscita nell'industria della raffinazione del petrolio in Europa, derivanti dagli alti costi per lo smantellamento delle raffinerie, le bonifiche ambientali e i licenziamenti di personale, hanno comportato un permanente eccesso di capacità produttiva che ha mantenuto i profitti a un livello molto basso. Al contrario, una rapida crescita della domanda determina una carenza di capacità produttiva che spinge in alto i margini. Nella seconda metà del 2003, per esempio, i noli per il trasporto marittimo di merci sono aumentati di quattro volte a causa dell'aumento della domanda cinese di minerale di ferro. In media, le aziende che operano in settori in sviluppo conseguono profitti più elevati rispetto a quelle che operano in settori a lenta crescita o in declino (v. fig. 3.4).

Condizioni di costo: le economie di scala e il rapporto costi fissi/costi variabili. Quando la capacità produttiva in eccesso causa una concorrenza sui prezzi, fino a che punto i prezzi si abbasseranno? Il fattore chiave è la struttura dei costi. Quando i costi fissi sono alti rispetto ai costi variabili, le imprese accetteranno ordinazioni marginali a qualsiasi prezzo che copra i costi variabili. Le conseguenze per la redditività possono essere disastrose. Dal 2001 al 2003, le perdite complessive del settore del trasporto aereo negli Stati Uniti hanno superato i profitti totali ottenuti in tutti gli anni precedenti a partire dalla nascita del settore. La propensione delle compa-

¹⁵ I problemi causati dalla capacità in eccesso e dalle barriere all'uscita sono discussi in *Strategic Management of Excess Capacity*, a cura di C. Baden Fuller, Oxford, Blackwell, 1990.

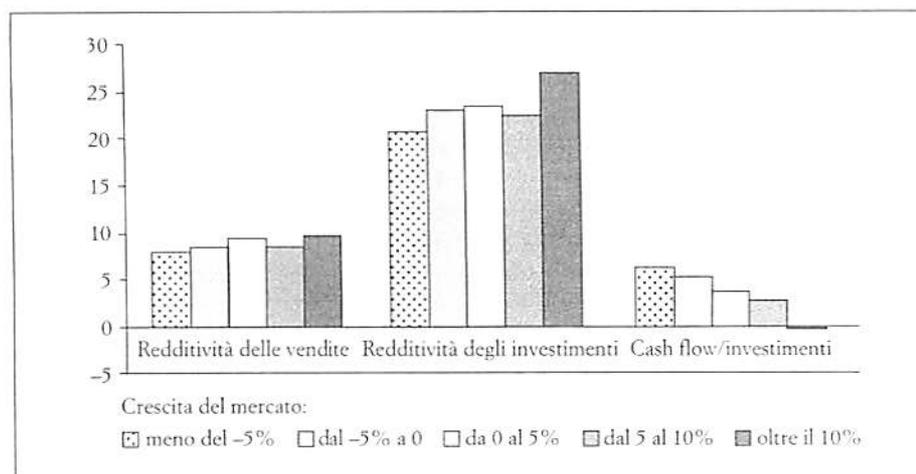


FIGURA 3.4. L'impatto della crescita sulla redditività.

Fonte: R.D. Buzzell e B.T. Gale, *The PIMS Principles*, New York, Free Press, 1987, pp. 56-57.

gnie aeree a offrire biglietti molto scontati sui voli con poche prenotazioni riflette i bassissimi costi variabili che si incontrano per riempire i posti vuoti. La capacità produttiva in eccesso ha avuto un impatto devastante sulla redditività dei settori petrolchimico, degli pneumatici, dell'acciaio e dei semiconduttori, a causa degli elevati costi fissi e della propensione delle imprese ad accettare ordini addizionali a qualunque prezzo che copra i costi variabili.

Le economie di scala possono inoltre incoraggiare le imprese a competere in modo aggressivo sul prezzo allo scopo di ottenere i benefici di costo derivanti dai maggiori volumi produttivi. Si stima che nel settore automobilistico la scala efficiente si situi intorno ai 4 milioni di veicoli all'anno, livello raggiunto soltanto da sei delle diciannove aziende automobilistiche internazionali, con la conseguenza che è in atto una battaglia per aumentare le quote di mercato per raggiungere la massa critica¹⁶.

3.5. Il potere contrattuale degli acquirenti

Le imprese di un settore operano in due tipi di mercati: nei mercati degli input e nei mercati degli output. Nei mercati degli input le imprese acquistano materie prime, componenti, servizi finanziari e lavoro. Nei mercati degli output vendono i loro beni e servizi ai clienti (che possono essere distributori, consumatori o altri produttori). In entrambi i mercati, gli scambi creano valore sia per i compratori che per i venditori. Il modo in cui tale valore viene distribuito tra di essi dipende dal loro relativo potere economico. Iniziamo dai mercati degli output. Il potere d'acquisto

¹⁶ R.M. Grant, *Daimler Chrysler and the World Automobile Industry*, in R.M. Grant, *Cases in Contemporary Strategy Analysis*, Oxford, Blackwell, 2002.

dei clienti dipende da due ordini di fattori: la sensibilità al prezzo degli acquirenti e il loro potere contrattuale.

La sensibilità al prezzo degli acquirenti. La sensibilità degli acquirenti ai prezzi praticati dalle imprese di un settore dipende da quattro fattori principali.

- Maggiore è l'importanza di un componente rispetto al costo totale, tanto più gli acquirenti saranno sensibili al prezzo pagato. I produttori di bevande sono molto sensibili ai costi delle lattine di metallo perché per loro questa è una delle voci di costo più significative. Al contrario, la maggioranza delle imprese non è sensibile ai compensi richiesti dai revisori contabili, dato che i costi di certificazione sono una piccola quota dei costi complessivi.

- Quanto meno differenziati sono i prodotti delle imprese fornitrici, tanto più l'acquirente è disposto a cambiare fornitore sulla base del prezzo. I produttori di T-shirt, di lampadine e di videocassette vergini hanno molto più da temere dal potere di acquisto di Wal-Mart (una grande catena di distribuzione) rispetto ai produttori di profumi.

- Più intensa è la concorrenza tra gli acquirenti, maggiori sono le pressioni a una riduzione dei prezzi da parte dei fornitori. Da quando si è intensificata la concorrenza nel settore mondiale dell'automobile, i fornitori di componenti sono soggetti a maggiori pressioni ad abbassare i prezzi, migliorare la qualità e velocizzare la consegna.

- Gli acquirenti sono tanto meno sensibili ai prezzi quanto maggiore è l'importanza del prodotto acquistato per la qualità del loro prodotto o servizio. Il potere di acquisto dei produttori di personal computer nei confronti dei produttori di microprocessori (Intel, Motorola, Advanced Micro Devices) è limitato dall'importanza critica di tali componenti per la funzionalità dei prodotti finiti.

Il potere contrattuale relativo. Il potere contrattuale è costituito, in definitiva, dal potenziale rifiuto a concludere una transazione 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. Il punto chiave è il costo relativo che sostiene ciascuna delle parti come conseguenza di una transazione non avvenuta. Altro aspetto importante riguarda la capacità di ciascuna delle parti di trarre vantaggio dall'uso delle proprie capacità negoziali. Diversi fattori influenzano il potere contrattuale degli acquirenti rispetto a quello dei venditori.

- *Dimensione e concentrazione degli acquirenti rispetto ai fornitori.* Quanto più basso è il numero degli acquirenti e quanto più elevati sono i loro acquisti, tanto maggiore è il costo connesso alla perdita di uno di essi. Grazie alle loro dimensioni, le assicurazioni sanitarie possono acquisire i servizi sanitari dagli ospedali e dai medici a un costo assai inferiore rispetto a quello sostenuto dai singoli pazienti.

- *Le informazioni degli acquirenti.* Quanto più gli acquirenti sono informati riguardo ai fornitori, ai loro prezzi e ai loro costi, tanto meglio sono in grado di contrattare. I medici e gli avvocati normalmente non

rivelano i prezzi che applicano, né lo fanno i commercianti dei bazar di Tangeri o di Istanbul. Tenere i clienti all'oscuro dei prezzi praticati è un'efficace limitazione al loro potere contrattuale. Ma la conoscenza dei prezzi è di poca importanza se non si conosce la qualità del prodotto. Nei mercati del taglio dei capelli, della progettazione di interni e della consulenza aziendale, la capacità degli acquirenti di contrattare è limitata dall'incertezza riguardante le caratteristiche del servizio che si sta acquistando.

- *La capacità di integrazione verticale.* Se non si vuole trattare con una controparte, l'alternativa alla ricerca di un altro fornitore o di un altro acquirente è quella di provvedere direttamente. I grandi produttori alimentari come Heinz e Campbell Soup hanno ridotto la loro dipendenza dai produttori di lattine di metallo producendo direttamente il loro fabbisogno. Le maggiori catene di vendita al dettaglio tendono sempre più a rimpiazzare i marchi dei loro fornitori con prodotti di marca commerciale. L'integrazione a monte non deve necessariamente essere attuata: una minaccia credibile può essere sufficiente.

L'evidenza empirica dimostra che la tendenza alla concentrazione degli acquirenti comporta una riduzione dei prezzi e dei profitti delle imprese fornitrici¹⁷. I dati PIMS mostrano che quanto maggiore è la dimensione media degli acquisti dei clienti e quanto più elevata la concentrazione degli acquisti, tanto minore è la redditività delle imprese fornitrici¹⁸.

3.6. Il potere contrattuale dei 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 i produttori e i loro acquirenti. La sola differenza è che ora gli acquirenti sono le imprese del settore e i fornitori sono i produttori degli input. I punti chiave sono la facilità con cui le imprese del settore possono cambiare fornitori di input e il potere contrattuale relativo di ciascuna parte.

Poiché le materie prime, i semilavorati e i componenti sono spesso commodity fornite da piccole imprese a grandi imprese manifatturiere, i loro fornitori normalmente sono privi di potere contrattuale. Per questo motivo, i fornitori di commodity cercano spesso di aumentare il loro potere contrattuale attraverso la creazione di cartelli (per esempio l'OPEC, la International Coffee Organization e le cooperative di vendita dei coltivatori). Una logica simile spiega le organizzazioni sindacali. Per converso, i fornitori di componenti complessi e tecnicamente sofisticati possono riuscire a esercitare un considerevole potere contrattuale. Il pote-

¹⁷ S.H. Lustgarten, *The Impact of Buyer Concentration in Manufacturing Industries*, in «Review of Economics and Statistics», 57, 1975, pp. 125-132; R.M. Grant, *Manufacturer-Retailer Relations: The Shifting Balance of Power*, in *Business Strategy and Retailing*, a cura di G. Johnson, Chichester, Wiley, 1987.

¹⁸ R.D. Buzzell e B.T. Gale, *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance*, New York, Free Press, 1987, pp. 64-65.

TAB. 3.4. *L'impatto della sindacalizzazione sulla redditività*

	Dipendenti aderenti a un sindacato (%)				
	Nessuno	1%-35%	35%-60%	60%-75%	> 75%
Roi (%)	25	24	23	18	19
Ros (%)	10,8	9,0	9,0	7,9	7,9

Fonte: R.D. Buzzell e B.T. Gale, *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance*, New York, Free Press, 1987, p. 67.

re contrattuale di fornitori come Intel per i microprocessori, Microsoft per i sistemi operativi, Sharp per gli schermi piatti, e Seagate per i *disk drives* è stata una delle cause principali della bassa redditività dei produttori di Pc. L'integrazione a valle dei fornitori nel settore dei clienti aumenta il loro potere contrattuale e fa diminuire la redditività nel settore cliente¹⁹.

I sindacati dei lavoratori hanno un importante potere contrattuale. Quando in un settore si registra un alto tasso di sindacalizzazione – come in quelli dell'acciaio, delle compagnie aeree e automobilistico – la redditività ne viene influenzata negativamente (v. tab. 3.4).



4. Le applicazioni dell'analisi di settore

Una volta compreso in che modo la struttura del settore influisce sulla concorrenza che, a sua volta, determina la redditività del settore, possiamo applicare l'analisi per prevedere la redditività futura del settore e per elaborare strategie volte a cambiarne la struttura.

4.1. La descrizione della struttura del settore

La prima fase dell'analisi di settore consiste nell'individuare gli elementi chiave della sua struttura. In teoria è facile: bisogna individuare chi sono gli attori principali – i produttori, i clienti, i fornitori e i produttori di merci sostitutive – e quindi esaminare alcune delle principali caratteristiche strutturali di ciascuno di questi gruppi che determineranno la concorrenza e il potere contrattuale.

Nella maggior parte dei settori manifatturieri l'individuazione dei diversi gruppi di attori è generalmente semplice, mentre in altri – in particolare in quelli di servizi – costruire uno schema del settore può essere più difficile. Consideriamo il settore della televisione: vi sono numerosi differenti tipi di attori, e non è facile stabilire chi sono i compratori e i venditori, e dove sono situati i confini del settore. Nel definire il settore, consideriamo tutte le forme di distribuzione televisiva oppure individuiamo settori separati per la televisione tradizionale, la televisione via cavo e la televisione via satellite? Passando all'individuazione dei compratori

¹⁹ *Ibidem*.