



Lo spazio competitivo

Individuare correttamente le relazioni competitive di oggi e di domani

La definizione dello **spazio competitivo** è uno degli aspetti più spinosi e sfuggenti dell'analisi strategica. Chi sono i miei *competitor*? Sono antagonisti o potenziali alleati? In quale direzione si muovono? Da decenni studiosi e imprese si interrogano su quale sia il criterio migliore con cui tracciare il **perimetro** dello spazio competitivo. La dinamicità e l'acce-

lerazione del contesto economico genera una maggiore aleatorietà nella definizione della dinamiche competitive. La turbolenza ambientale, l'apertura dei mercati su scala globale hanno determinato un incremento nel numero e nell'eterogeneità dei concorrenti rendendo lo spazio competitivo sempre più **dinamico, variabile** e non facilmente

determinabile. Per riuscire a competere con successo diventa quindi fondamentale individuare delle **linee guida**, dei **punti cardinali** che permettano in ogni momento di identificare ed interpretare lo spazio competitivo, anticipandone laddove possibile i cambiamenti. Obiettivo di questo *concept paper* è suggerire una modalità attraverso la qua-

le **definire** un **corretto perimetro dello spazio competitivo**, al fine di individuare i concorrenti dell'impresa e interpretare e comprendere la **natura delle relazioni competitive che li lega**.

Il perimetro e la natura dello spazio competitivo

Il bisogno: punto di partenza

Per spazio competitivo si intende **l'insieme delle imprese in concorrenza** tra loro, nonché il **variato** insieme di **relazioni, dinamiche e interconnessioni** che tra esse ed attorno ad esse nascono e si sviluppano.

Due o più imprese sono in concorrenza tra loro quando competono per la soddisfazione di un **medesimo bisogno**. Il bisogno è quindi il **punto di partenza** per l'identificazione dei potenziali concorrenti di un'impresa.

Ma non basta: bisogna anche capire **se e quanto** i diversi **posizionamenti** scelti dall'impresa **si sovrappongono** a quelli dei *competitor*.

Il posizionamento competitivo è uno degli elementi che compongono l'assetto competitivo dell'impresa e si declina in tre variabili fondamentali:

1. **l'articolazione dell'of-**

ferta, ovvero la modalità attraverso la quale si sceglie di servire il bisogno originario: senza alcuna articolazione oppure cercando al suo interno elementi di specificità (bisogni derivati);

2. **l'estensione geografica**, vale a dire il perimetro geografico di riferimento (locale, regionale, nazionale, globale);

3. **la distintività perseguita**, ovvero la modalità attraverso la quale si sceglie di servire il bisogno originario o derivato: differenziandosi rispetto ai concorrenti (qualità), cercando di sostenere costi inferiori (efficienza produttiva) o entrambi.

La sovrapposizione dei posizionamenti competitivi

Tanto più le combinazioni di queste tre variabili coincidono, tanto più i posizionamenti sono simili, ossia si sovrappongono, e tanto più diretta e intensa è la concorrenza.

Il livello di sovrapposizione dei posizionamenti competitivi consente di distinguere tra **concorrenti primari e concorrenti secondari**: i primi, (**concorrenti primari**) qualificano l'insieme delle imprese che cercano di soddisfare il **medesimo bi bisogno**, adottando un **posizionamento**

competitivo identico o molto simile (in termini di articolazione dell'offerta, estensione geografica, distintività perseguita); i secondi, (**concorrenti secondari**, definiscono l'insieme delle imprese che soddisfano il **medesimo bisogno con posizionamenti solo parzialmente sovrapposti** (per esempio, stesso bisogno derivato, stessa area geografica ma diverso profilo di distintività perseguita).

Attraverso la definizione dei **posizionamenti competitivi** e del loro grado di **sovrapposizione** è dunque possibile individuare i concorrenti (primari e secondari) dell'impresa, **tracciando così il perimetro dello spazio competitivo**.

Dopo aver individuato i concorrenti primari e secondari l'analisi dello spazio competitivo può essere approfondita cercando di interpretare la **natura delle dinamiche e delle relazioni** che si instaurano tra i concorrenti. L'interpretazione delle dinamiche competitive è un aspetto molto complesso che si presta a diverse prospettive di analisi. Le **relazioni, i network** e le **interdipendenze** orizzontali e verticali tra le imprese (tacite o formalizzate) modificano in continuazione la natura dello spazio competitivo rafforzando, indebolendo o modificando i

posizionamenti competitivi. Lo spazio competitivo assume quindi una **geometria variabile** continuamente influenzata da numerose dinamiche interne ed esterne, competitive e cooperative.

Il paradigma tecnologico produttivo

L'omogeneità tecnologica dei concorrenti

Uno degli aspetti che maggiormente influenza le relazioni che si instaurano all'interno dello spazio competitivo è il **paradigma tecnologico produttivo** utilizzato dai concorrenti, ovvero il loro settore di appartenenza. Non sempre, in-

fatti, i concorrenti appartengono al medesimo settore: l'evoluzione degli apparati tecnologici fa sì che diversi settori e, quindi, diversi paradigmi tecnologici produttivi, convergano per la soddisfazione dei medesimi bisogni. Mentre la distinzione fra concorrenti primari e secondari permette di valutare il grado di omogeneità dei diversi posizionamenti, l'analisi del paradigma tecnologico consente di valutare il grado di **omogeneità tecnologica** dei concorrenti.

Utilizzando una metafora militare, si potrebbe dire che l'identificazione del paradigma tecnologico dei *competitor* ci consente di definire "le armi", gli **strumenti** attraverso i quali i concorrenti

partecipano e influenzano le dinamiche dell'arena competitiva. Tali strumenti possono essere simili a quelli a disposizione dell'impresa (medesimo settore) oppure diversi (settori eterogenei). La concorrenza con **disomogeneità tecnologica** e, quindi, settoriale, è sempre molto pericolosa perché è più difficile da interpretare e da comprendere e, spesso, introduce **discontinuità** significative negli equilibri competitivi. Considerando quindi le due dimensioni utilizzate per l'analisi dello spazio competitivo (grado di sovrapposizione dei posizionamenti e livello di omogeneità tecnologica) è possibile identificare, agli estremi, quattro possibili situazioni competitive.

		Sovrapposizione del posizionamento	
		alta	bassa
Omogeneità tecnologica	alta	1) CONCORRENTI PRIMARI DIRETTI	2) CONCORRENTI SECONDARI DIRETTI
	bassa	3) CONCORRENTI PRIMARI INDIRETTI	4) CONCORRENTI SECONDARI INDIRETTI

Concorrenti primari diretti

Bacardi Ltd e **Pernod-Ricard** nel segmento "spirits" (gin, vodka, tequila) sono concorrenti primari e diretti perché soddisfano il **medesimo bisogno** (edonistico e di socializzazione), con lo **stesso posizionamento** (stessa articolazione dell'offerta, estensione geografica globale, profilo di distintività volto alla differenziazione) e sfruttando il **medesimo paradigma tecnologico** (infusione, miscelazione, distillazione, imbottigliamento senza il processo di invecchiamento).

La situazione rappresentata nel primo quadrante (concorrenti primari diretti) identifica le imprese che competono per la soddisfazione dello stesso bisogno sulla stessa area geografica, con il medesimo profilo di distintività (**perfetta sovrapposizione** del posizionamento competitivo) e avvalendosi della **stessa tecnologia**.

Il **livello di competizione** esistente tra queste imprese è **molto elevato** sia perché si sovrappongono perfettamente in termini di posizionamento sia perché adottano le stesse "armi" competitive, ovvero, lo **stesso paradigma tecnologico**. **Meno elevato** è, invece, il **livello di sovrapposizione** dei posizionamenti competitivi delle imprese appartenenti al secondo quadrante (concorrenti secondari diretti). Queste imprese, caratterizzate dallo **stesso paradigma tecnologico**, competono per la soddisfazione del medesimo bisogno ma si differenziano, per esempio,

per la modalità attraverso la quale scelgono di articolare la propria offerta, per l'estensione geografica, e/o per profilo di distintività perseguito.

Concorrenti secondari diretti

Nel segmento dei pc **Apple** si caratterizza per un **posizionamento competitivo molto diverso** rispetto a quello degli altri player. In particolare, il bisogno che Apple mira a soddisfare attraverso l'articolazione della sua offerta non è legato esclusivamente all'utilizzo di un pc, ma anche all'estetica, al *design*, ecc.. Inoltre il profilo di distintività perseguito da Apple è rivolto alla differenziazione e all'eccellenza in modo molto più spiccato rispetto a qualsiasi altro player del settore.

Il **livello di eterogeneità** dei posizionamenti competitivi può **assumere gradazioni diverse** dando origine a variegata e complesse dinamiche competitive. Posizionamenti significativamente diversi allon-

tanano apparentemente le imprese dalla relazione competitiva.

Il terzo quadrante (concorrenti primari indiretti), invece, identifica le imprese che competono con una perfetta sovrapposizione **dei posizionamenti competitivi** (articolazione dell'offerta, estensione geografica, profilo di distintività) **sfruttando tecnologie diverse**.

Infine, nel quarto quadrante (concorrenti secondari indiretti) sono rappresentate le impre-

se che competono per la soddisfazione del medesimo bisogno attraverso **posizionamenti non** perfettamente **omogenei** e impiegando **"armi" competitive diverse**. Questa tipologia di imprese rappre-

Concorrenti primari indiretti

Sulla **tratta Parigi – Marsiglia** il treno TGV è in concorrenza con il trasporto aereo. Imprese che si avvalgono di paradigmi tecnologico-produttivi diversi (la tecnologia del trasporto aereo e la tecnologia del trasporto ferroviario) possono entrare in **competizione** tra loro.

sentata la maggiore sfida per la delimitazione prospettica delle relazioni tra diversi concorrenti. Si noti, infatti, come le tecnologie emergenti collegate a fenomeni ad alta valenza competitiva possano determinare cambiamenti radicali nell'offerta riuscendo a spiazzare gli attuali concorrenti, definendo un percorso evolutivo nella funzione di produzione in grado di soddisfare, in modo diverso, le necessità della domanda. Si pensi, per esempio, alla tecnologia Mp3 come supporto per la trasmissione e la memoria dei files musicali e al precedente *standard* tecnologico.

Dinamicità e variabilità degli spazi competitivi

Sono dunque le relazioni dinamiche e prospettiche che si possono formare in un perimetro competitivo che possono portare in futuro imprese con posizionamenti e tecnologie eterogenei a competere direttamente.

In sintesi, le situazioni rappresentate nei quattro quadranti della matrice rappresentano imprese in **concorrenza** tra loro per la soddisfazione del **medesimo bisogno**. **Ciò che cambia** da un quadrante all'altro è la

Competizione o cooperazione?

Per la soddisfazione del bisogno comunicazione vocale" **Skype** e **Telecom Italia** potrebbero apparire come **concorrenti secondari indiretti** poiché mirano a soddisfare il **medesimo bisogno**, quello della comunicazione vocale, con posizionamenti solo parzialmente sovrapposti (per esempio in termini di estensione geografica) e sfruttando **paradigmi tecnologici diversi**: la tecnologia telefonica tradizionale per Telecom Italia e la tecnologia VoIP (*Voice over Internet Protocol*) per Skype. La **relazione** competitiva che lega i due *player* tuttavia **non è così chiara**. La tecnologia attraverso la quale Skype soddisfa il bisogno di comunicazione vocale (VoIP) si basa sull'esistenza di un collegamento *internet* e, di conseguenza, sull'esistenza di una relazione con un operatore telefonico (per esempio Telecom Italia). E' dunque corretto affermare che Skype e Telecom Italia sono in competizione? Non sono, forse, in una certa misura "alleate"? Rispondere a queste domande è molto difficile. Sicuramente la relazione che lega i due *player* è complessa e articolata e mal si presta ad essere catalogata semplicisticamente come competitiva o non competitiva.

Ciò che sembra ragionevole ipotizzare è che la relazione che le lega abbia al suo interno, pur in uno scenario di **competizione**, alcuni elementi **cooperativi**, più o meno taciti.

Entrambe traggono infatti potenziale vantaggio dalla reciproca presenza sul mercato: Telecom Italia consente a Skype di sfruttare il collegamento ad *internet* necessario per attivare la tecnologia VoIP, mentre il software di Skype può costituire un attivatore della domanda di accessi ad *internet* e quindi incentivare le vendite di collegamenti ADSL di Telecom Italia. La loro contemporanea presenza nello spazio competitivo fa tuttavia sì che l'utente, per soddisfare il suo bisogno di comunicazione vocale, si trovi a **scegliere** tra l'una e l'altra: le dinamiche di tipo competitivo sembrano quindi essere, con il solo riferimento al bisogno in oggetto, preponderanti.

modalità attraverso cui la competizione si snoda. Le imprese possono competere attraverso posizionamenti competitivi simili (quadrante 1 e 3) o solo parzialmente sovrapposti (quadrante 2 e 4) e attraverso paradigmi tecnologici uguali (quadranti 1 e 2) o diversi (quadranti 3 e 4). Nonostante la matrice

abbia identificato, semplificando, i quattro quadranti sopra descritti è evidente che i posizionamenti competitivi e le tecnologie a disposizione delle imprese non sono rigidi e statici bensì **dinamici e variabili**, così ciò che oggi potrebbe apparire lontano dal punto di Sono dunque le relazioni

dinamiche e prospettive che si possono formare in un perimetro competitivo che possono portare in futuro imprese con posizionamenti e tecnologie eterogenei a competere direttamente.

In sintesi, le situazioni rappresentate nei quattro quadranti della matrice rappresentano imprese in **concorrenza** tra loro per la soddisfazione del **medesimo bisogno**. **Ciò che cambia** da un quadrante all'altro è la **modalità** attraverso cui la competizione si snoda. Le imprese possono competere attraverso posizionamenti competitivi simili (quadrante 1 e 3) o solo parzialmente sovrapposti (quadrante 2 e 4) e attraverso para-

digmi tecnologici uguali (quadranti 1 e 2) o diversi (quadranti 3 e 4).

Conclusioni

Delimitare e comprendere lo spazio competitivo, quindi, non significa semplicemente identificare tutti e solo i concorrenti di un'impresa in un determinato istante bensì **comprendere, intercettare e anticipare** le **evoluzioni prospettive** delle dinamiche, delle relazioni e delle interconnessioni che tra i concorrenti possono svilupparsi nel tempo.

Quali possono essere i futuri concorrenti? Con quali paradigmi tecnologici potrebbero competere? Con quale posizionamento? E' solo dal-

la chiara identificazione dello spazio competitivo che è possibile valutare i diversi **punti di forza e di debolezza** delle imprese, nonché valutare il **vantaggio competitivo** detenuto o ottenibile entro i limiti dell'arena di interazione. E' all'interno dello spazio competitivo e delle sue linee evolutive che prendono vita le dinamiche all'origine della **redditività** e della **sovraredditività** delle imprese, nonché le evoluzioni adattive rispetto alle trasformazioni delle forme concorrenziali.