

Imprenditori del terzo millennio, competenze, sfide, opportunità!

(l'iniziativa si svolge nell'ambito di Start Cup Piemonte Valle d'Aosta)

D.A. - Staff Cultura
d'Impresa e del
lavoro

Responsabile:

Rita **Soriso**

Coordinatore

Loredana **Fayer**



enne³
incubatore di impresa **novara**



**PROVINCIA
DI TORINO**



MINISTERO DEL LAVORO,
DELLA SALUTE E DELLE POLITICHE SOCIALI
Direzione Generale per le Politiche
per l'Orientamento e la Formazione



Unione europea
Fondo sociale europeo

XIII ciclo formativo 18 incontri: (ottobre 2013/giugno 2014)

Obiettivo: proporre e diffondere tra i giovani la cultura d'impresa

Mercoledì 11 Dicembre 2013 ore 9,30 – 13,00

Collegio Universitario Einaudi, sezione Mole - Via delle Rosine, 3 Torino

Analisi del mercato e della concorrenza

Relatore:

Angela Scilla

(Dottoranda in Business and Management Dipartimento di Management)

Testimonianza imprenditoriale di:

Barbara Donadio

(Financial Manager Pres Connecting the future)

[link al sito Pres Connecting the future](#)

Segreteria: Carmen Giordano

Tel. 011 6703078 - incubatore@unito.it

Sito web: www.unito.it alla voce: [servizi per gli studenti>orienta-lavoro](#)

con la collaborazione del Collegio Einaudi



**Collegio
Universitario
Renato Einaudi**
Torino, 1935



Università degli Studi di Torino
Dipartimento di Management

Analisi del mercato e della concorrenza

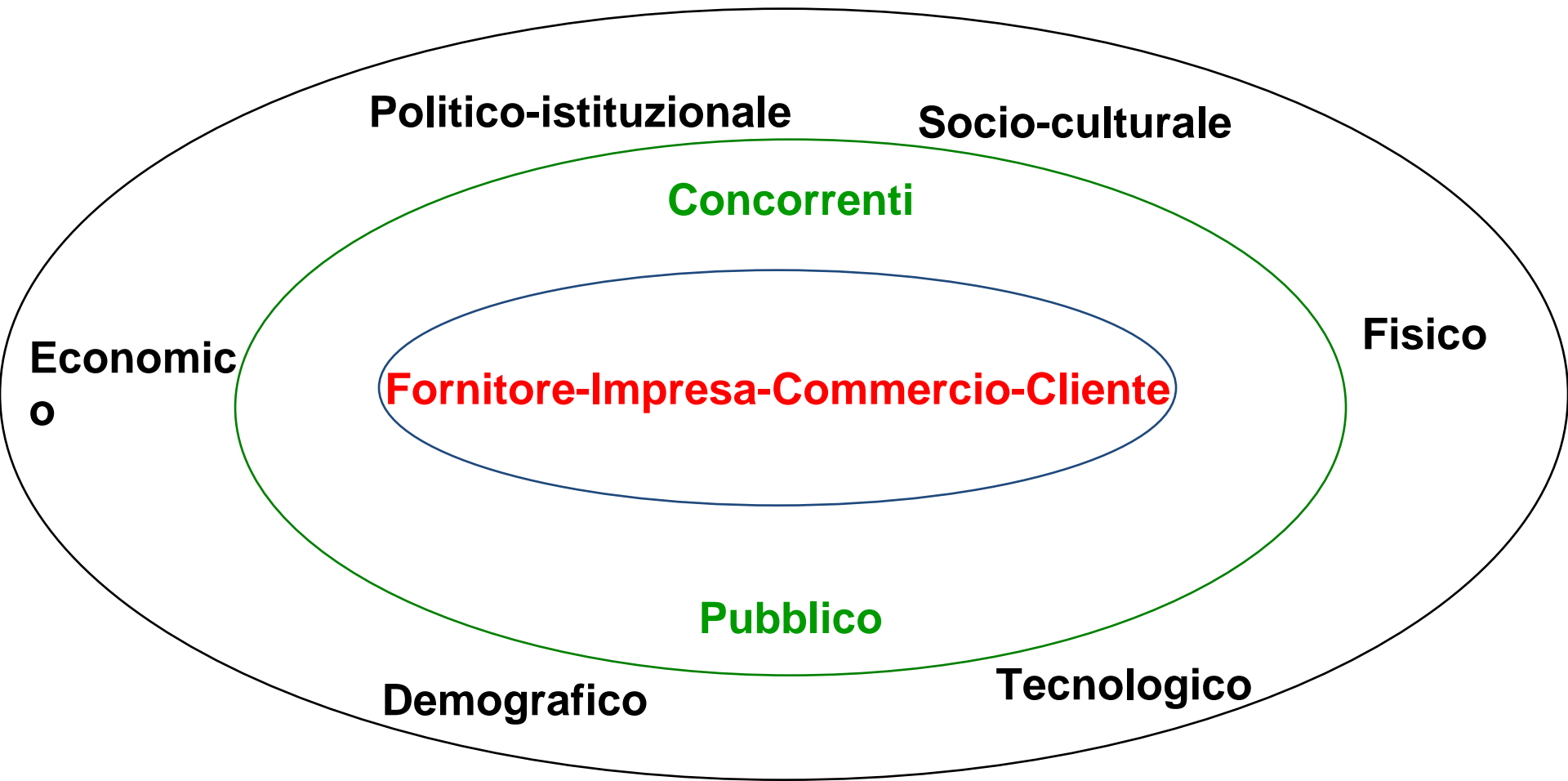
Dott.ssa ANGELA SCILLA

Impresa

L'impresa è un sistema costituito da risorse ed attori (interni ed esterni) legati tra di loro da relazioni orientate alla realizzazione di determinate attività [Golinelli, 2000a, Liguori *et al.* 2006; Barile *et al.*, 2006].

Il sistema impresa «non è una “somma” di risorse e attività, ma una loro “combinazione” che si viene formando nel tempo e nello specifico ambiente» [Caroli, 2006:3].

Impresa e ambiente



... da che cosa dipende il successo di
un'impresa



Secondo molti Autori il successo di un'impresa dipende principalmente

■ attrattività del mercato



**Studio
della concorrenza**

■ posizionamento
dell'impresa nel mercato



**Studio
della domanda**

...che cos'è il mercato



Il mercato: un concetto polisemico...

Tradizionalmente

un mercato è un luogo fisico dove acquirenti e venditori si incontrano per acquistare/vendere beni e servizi.

Economisti

descrivono il mercato come un insieme di acquirenti e venditori che effettuano operazioni su un prodotto o su una classe di prodotti.

Operatori d'impresa

vedono i venditori come un settore e gli acquirenti un mercato.

Evolutioni...

Luogo di mercato

è un luogo fisico dove ci si può recare per effettuare gli acquisti.

Spazio di mercato

è il luogo digitale dove si effettuano gli acquisti [internet].


Metamercato

descrive un blocco di prodotti/servizi che sono strettamente correlati nella mente dei consumatori,

Identificazione del mercato obiettivo

Si possono distinguere 4 mercati:

1. Mercato dei consumatori
2. Mercato delle imprese
3. Mercati globali
4. Mercati delle organizzazioni *no-profit* e pubbliche



Gli operatori devono suddividere il mercato – **segmenti di mercato** –, identificando gruppi di acquirenti omogenei al loro interesse e dissimili tra loro



**Mercato
obiettivo**

Basi di segmentazione

Esempio: mercati

consumi

I segmenti di mercato, normalmente, vengono identificati esaminando le differenze:

<p><u>Geografiche</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Area geografica• Dimensione centro urbano• Densità popolazione	<p><u>Psicografiche</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Classe sociale• Stile di vita• Personalità
<p><u>Socio demografiche</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Età• Sesso• Numero membri famiglia• Ciclo di vita famiglia• Reddito• Occupazione• Istruzione• Religione	<p><u>Comportamentali</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Occasioni d'uso (regolare, saltuario)• Vantaggi ricercati (qualità, prezzo, servizio)• Situazioni d'uso• Intensità d'uso• Fedeltà alla marca• Consapevolezza (informato, interessato...)

• Atteggiamento (positivo, negativo, ...)

Attrattività e redditività dei segmenti

I principali requisiti che dovrebbero caratterizzare i segmenti e che contribuiscono alla scelta finale del mercato obiettivo sono i seguenti:

- **Omogeneità:** grado di sovrapposizione e stabilità
- **Dimensione:** economica attuale e potenziale
- **Accessibilità:** fisica, competenze
- **Difendibile:** **concorrenti**

Selezione dei segmenti da servire

Focalizzazione

	S1	S2	S3
P1			
P2			
P3			

Specializzazione di prodotto

	S1	S2	S3
P1			
P2			
P3			

Specializzazione di mercato

	S1	S2	S3
P1			
P2			
P3			

Specializzazione selettiv

	S1	S2	S3
P1			
P2			
P3			

Oppure:

copertura totale del mercato

	S1	S2	S3
P1			
P2			
P3			

Analisi della concorrenza

Le imprese peggiori ignorano i propri concorrenti;

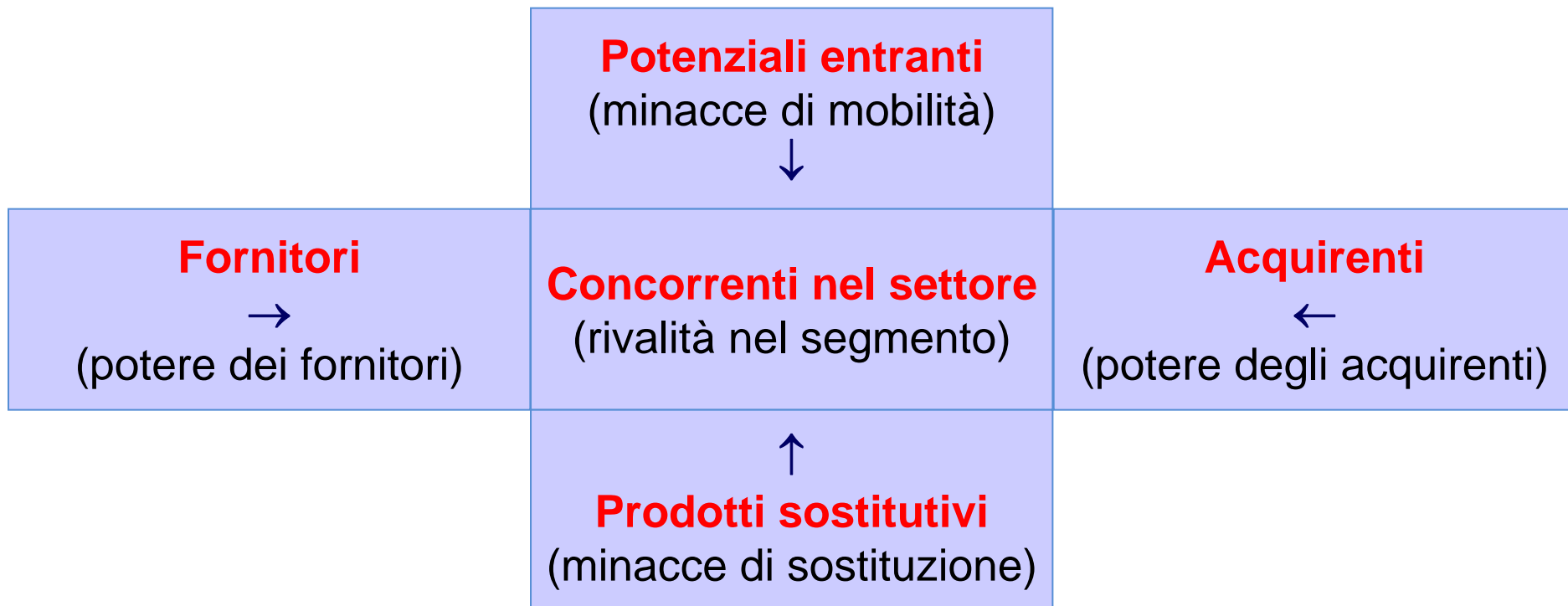
le imprese mediocri li imitano;

le imprese migliori ne divengono la guida

[Kotler, 2004]

Forze competitive

Michel Porter ha identificato 5 forze che determinano l'attrattività in termini di profitti a lungo termine di un mercato o di un segmento di mercato:



Analisi della concorrenza

Identificazione dei
concorrenti



Analisi di settore

Identificazione strategie dei
concorrenti



Definizione gruppi
strategici

Valutazione punti di
forza/debolezza



Fattori critici di
successo

Valutazioni capacità di
reazione dei concorrenti



Comportamento e
leverage finanziario

Concorrenti con cui
confrontarsi (scelta gruppo
strategico, pianificazione)

Analisi della concorrenza

Identificazione dei
concorrenti



Analisi di settore

Identificazione strategie dei
concorrenti



Definizione gruppi
strategici

Valutazione punti di
forza/debolezza



Fattori critici di
successo

Valutazioni capacità di
reazione dei concorrenti



Comportamento e
leverage finanziario

Concorrenti con cui
confrontarsi (scelta gruppo
strategico, pianificazione)

Che cosa è un settore

Settore: insieme di imprese che offrono prodotti con un elevato grado di sostituibilità

Esempio (automobile)

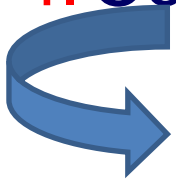
- sostituibilità quasi perfetta - auto della stessa classe -;
- succedanei con forti differenziali di qualità/prestazione - auto di classi diverse -;
- prodotti che assolvono in modo diverso alla stessa funzione di consumo (mobilità) - auto, treno, aereo, moto -;
- prodotti concorrenti in termini di spesa - beni

La concorrenza a livello di settore

Numero venditori e grado di differenziazione

4 tipologie di strutture

1. Monopolio puro
2. Oligopolio puro o oligopolio differenziato
3. Concorrenza monopolistica
4. Competizione pura



La struttura concorrenziale di un settore può cambiare nel corso del tempo

Chi sono i concorrenti

Occorre individuare sia i concorrenti effettivi o attuali sia quelli potenziali

- **Concorrenza a livello di modello di prodotto**
imprese che offrono prodotti simili a prezzi più o meno uguali
- **Concorrenza a livello di classe di prodotto**
imprese che offrono prodotti della stessa categoria merceologica, ma differenziati
- **Concorrenza generica**
imprese che offrono prodotti appartenenti a categorie diverse ma sostituibili
- **Concorrenza di budget**
imprese che competono per acquisire una parte della spesa del consumatore

La concorrenza a livello di settore

Barriere di ingresso, di mobilità e di uscita

LA PRESENZA DI BARRIERE ALL'ENTRATA INFLUENZA IN MANIERA DETERMINANTE I POTENZIALI ENTRANTI IN UN SETTORE

Definizione

Le barriere determinano uno svantaggio a carico delle imprese esterne in termini di maggiori costi o minori ricavi potenziali

Categorie

Barriere istituzionali

Sono barriere di origine esogena rispetto alle dinamiche competitive del settore essendo determinate per legge

Barriere strutturali

Derivano da elementi che caratterizzano il settore e gli attori che ne fanno parte

Barriere strategiche

Hanno origine diversa: economie di scala, economie di esperienza, economie di scopo, livelli elevati di risorse finanziarie necessarie, condizioni di accesso ai canali di distribuzione e di fornitura,...

Sono barriere che derivano da comportamenti strategici che chi è già all'interno del settore attua o minaccia di attuare

Identificazione dei concorrenti

In sintesi, l'identificazione dei concorrenti di un'impresa può essere effettuata:



Analisi della concorrenza

Identificazione dei
concorrenti



Analisi di settore

Identificazione strategie dei
concorrenti



Definizione gruppi
strategici

Valutazione punti di
forza/debolezza



Fattori critici di
successo

Valutazioni capacità di
reazione dei concorrenti



Comportamento e
leverage finanziario

Concorrenti con cui
confrontarsi (scelta gruppo
strategico, pianificazione)

Gruppo strategico

Gruppo strategico = insieme di imprese che seguono la stessa strategia in un determinato mercato

Confronto competitivo e pianificazione strategica

Obiettivo

Sviluppare e mantenere una corrispondenza efficace tra gli **obiettivi** e le **risorse** dell'organizzazione e le sue opportunità di mercato

Livelli di pianificazione



Impresa (corporate/divisione)

Area Strategica di Affari (ASA)

Prodotto

Analisi della concorrenza



Fattori critici di successo

Analisi SWOT

Interno	Esterno
Punti di forza (Strengths)	Opportunità (Opportunities)
Punti di debolezza (Weaknesses)	Minacce (Threats)

Fattori critici di successo

Analisi SWOT

Fattori interni Fattori esterni	Forze (S)	Debolezze (W)
Opportunità (O)	Strategie (SO) Usare i punti di forza per trarre vantaggio dalle opportunità	Strategie (WO) Strategie che traggono vantaggio dalle opportunità superando le debolezze
Minacce (T)	Strategie (ST) Strategie che usano i punti di forza per evitare le minacce	Strategie (WT) Strategie che rendono minime le debolezze ed evitano le minacce

Analisi della concorrenza

Identificazione dei
concorrenti



Analisi di settore

Identificazione strategie dei
concorrenti



Definizione gruppi
strategici

Valutazione punti di
forza/debolezza



Fattori critici di
successo

Valutazioni capacità di
reazione dei concorrenti



Comportamento e
leverage finanziario

Concorrenti con cui
confrontarsi (scelta gruppo
strategico, pianificazione)

Valutazione della capacità di reazione dei concorrenti

- **Concorrenti scarsamente reattivi:** scarsa leadership interna, mancanza di risorse, stallo organizzativo
- **Concorrenti selettivi:** reazione a determinate politiche (prezzo, pubblicità)
- **Concorrenti reattivi:** reazione forte a qualunque attacco
- **Concorrenti imprevedibili:** le risposte non seguono regole consolidate, dipendono dal concorrente, avvengono con strumenti diversi da quelli utilizzati dal concorrente

Confronto competitivo e pianificazione strategica

Sviluppare e mantenere una corrispondenza efficace tra gli **obiettivi** e le **risorse** dell'organizzazione e le sue **opportunità** di mercato

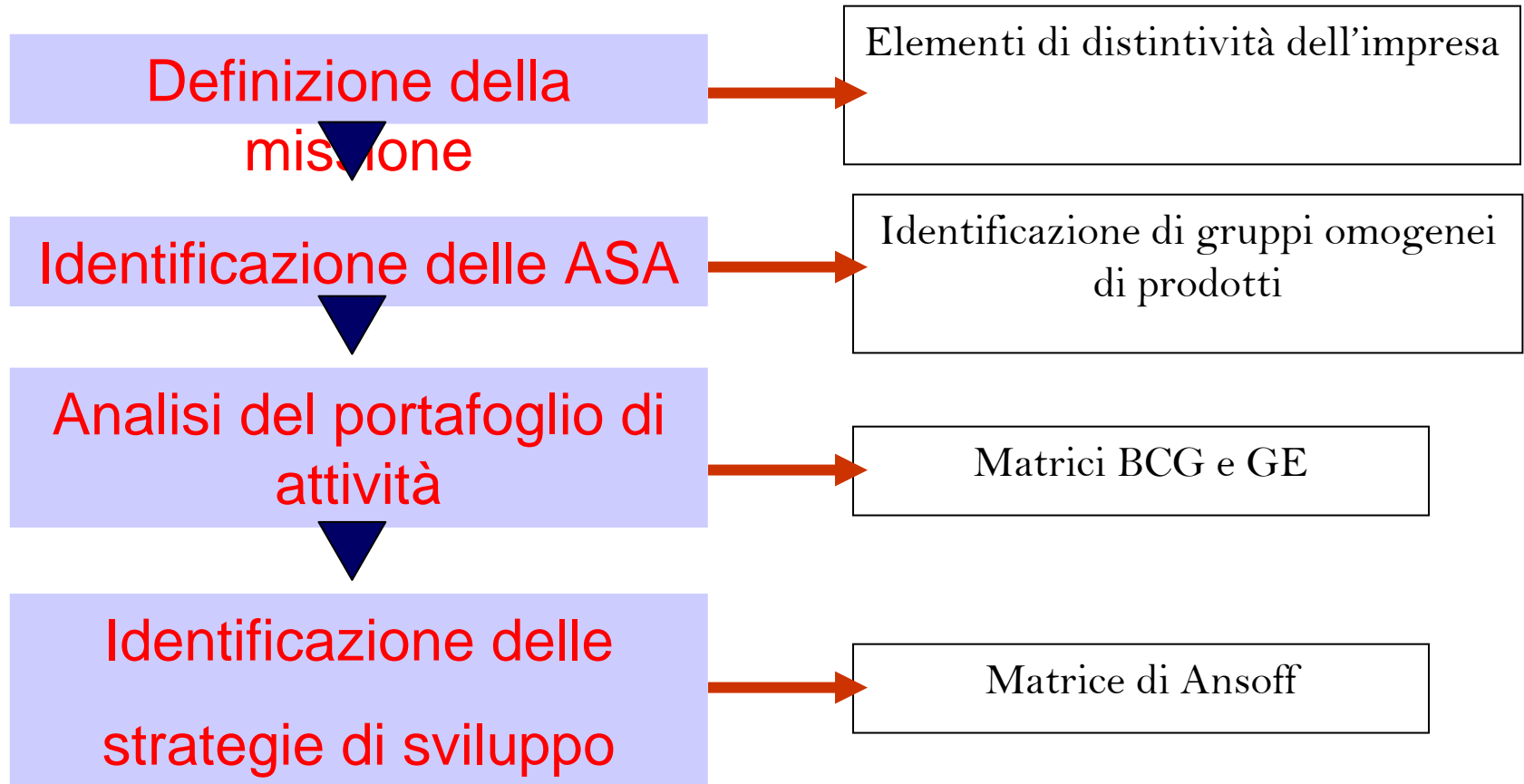


Impresa (corporate/divisione)

Area Strategica di Affari (ASA)

Prodotto

Pianificazione strategica: livello impresa



Missione dell'impresa e identificazione ASA

Missione

Identificazione delle competenze distintive dell'impresa
(lettura dei bisogni del mercato di consumo che si
vuole servire)

Identificazione ASA

Ricerca di elementi di omogeneità che permettano di
raggruppare i prodotti in un portafoglio gestibile con un
elevato grado di indipendenza

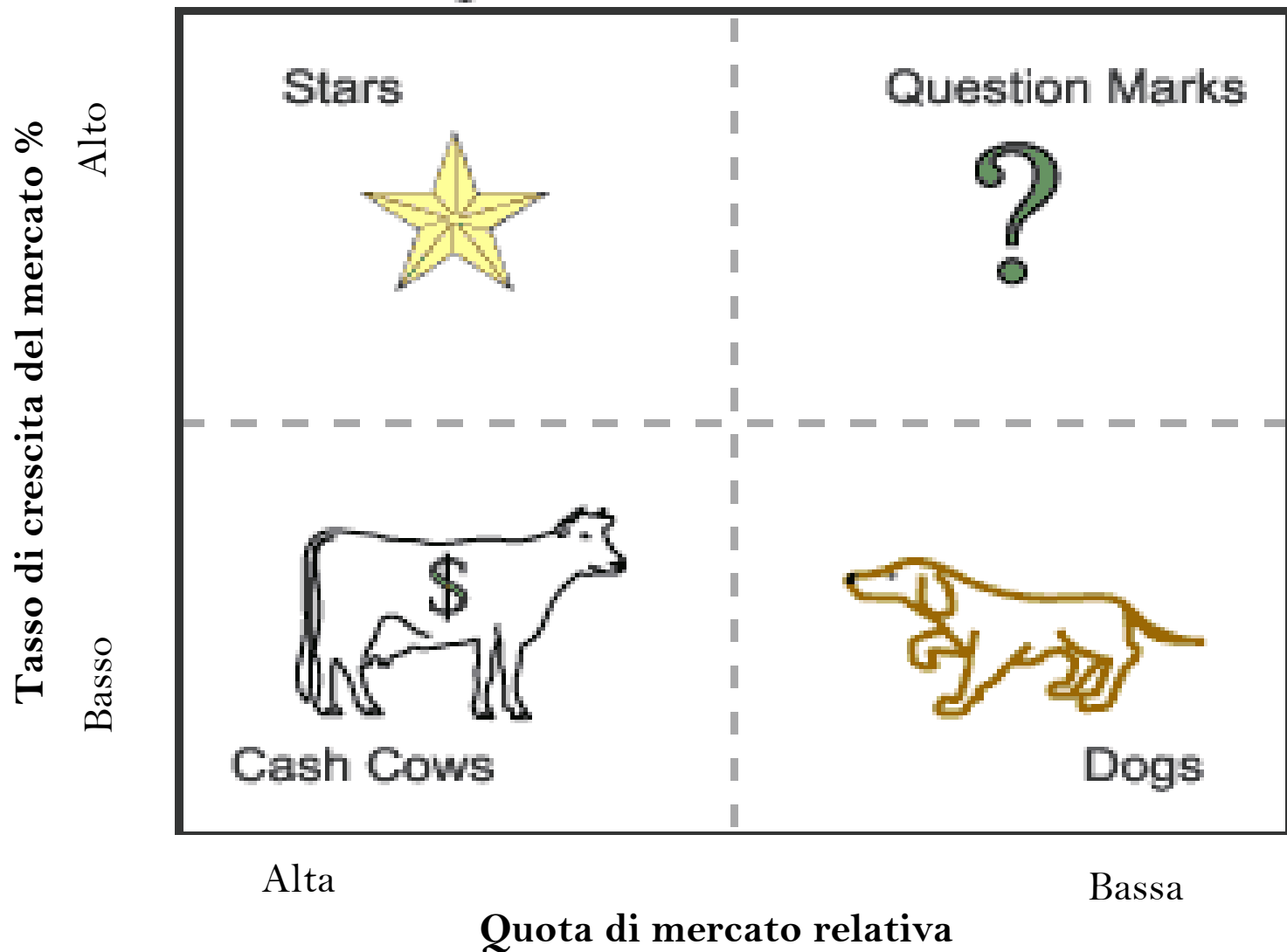
Variabili da utilizzare

- Tipologia di clienti serviti (es. piccole imprese e professionisti)

- Bisogni del mercato e della concorrenza
Bisogni serviti (es. piatti pronti)

Analisi del portafoglio di attività

La matrice BCG



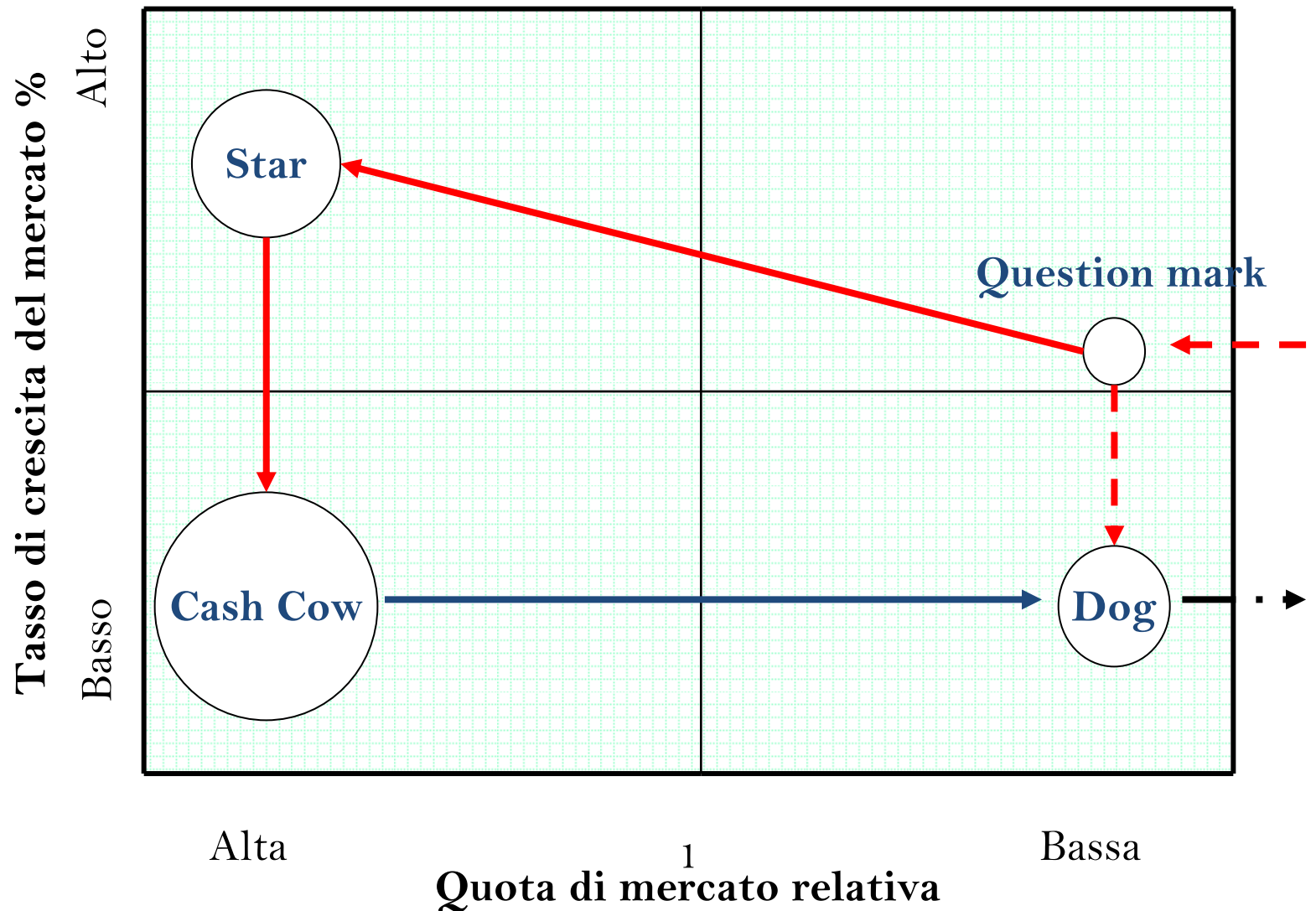
Quota di mercato e quota di mercato relativa

$$\text{Quota di mercato} = \frac{\text{Vendite dell'impresa X}}{\text{Vendite totali del mercato}}$$

$$\text{Quota di mercato relativa} = \frac{\text{Quota di mercato dell'impresa X}}{\text{Quota di mercato del concorrente}}$$

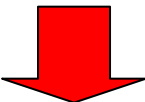

Analisi del portafoglio di attività

Il percorso ideale



Matrice General Electric

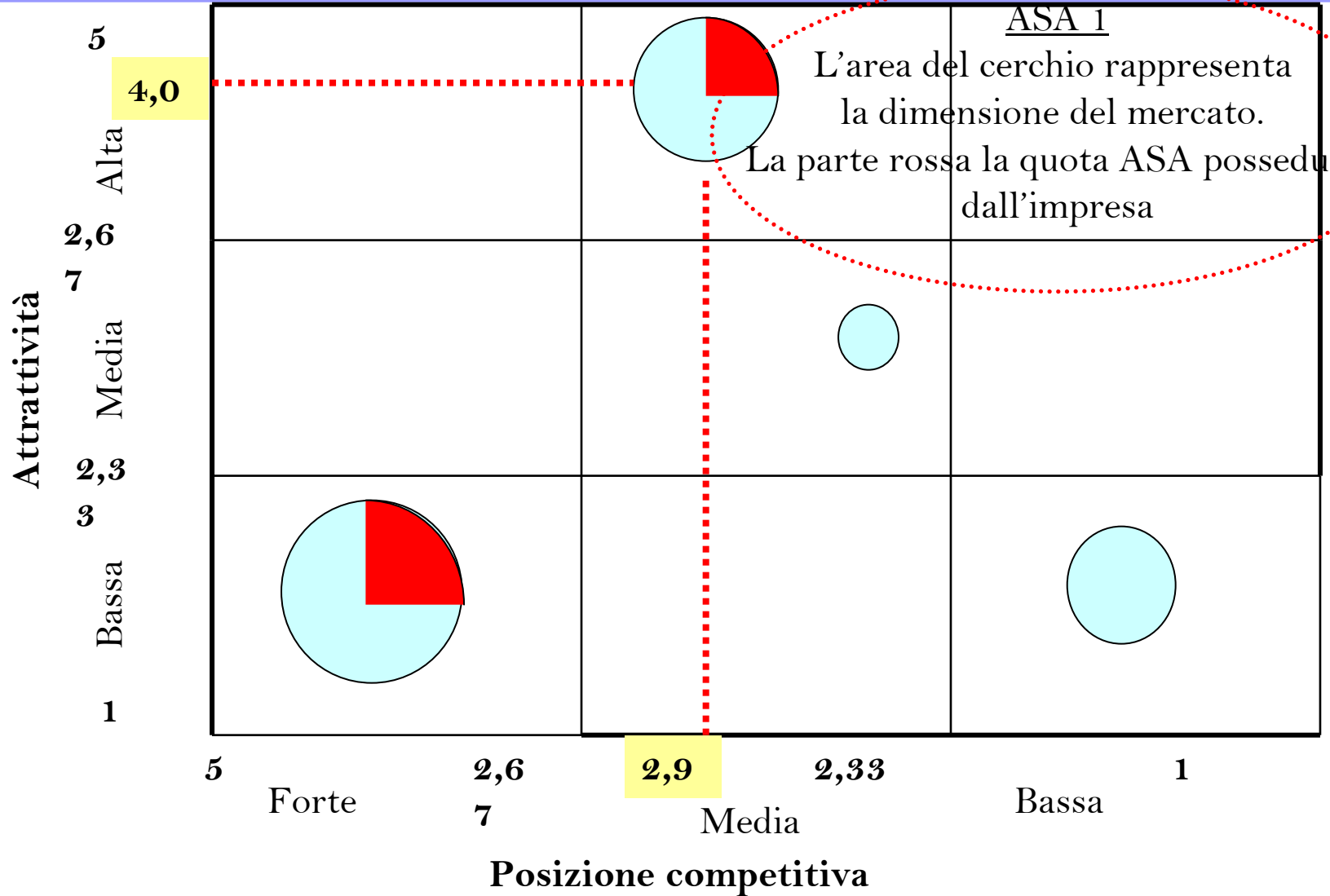
Attrattività/posizionamento competitivo

Attrattività del mercato	Posizione competitiva
<ul style="list-style-type: none">• Dimensione del mercato• Tasso annuo di crescita• Margini di profitto• Forma di concorrenza• Concentrazione della clientela• Minacce ambientali (normativa)  <p data-bbox="301 1025 807 1153">Analisi del settore e del gruppo strategico</p>	<ul style="list-style-type: none">• Quota di mercato• Sviluppo della quota• Qualità relativa• Notorietà, immagine• Canali di vendita• Efficienza produttiva• Capacità R & S• Risorse manageriali  <p data-bbox="1251 1175 1576 1218">Punti di forza</p>

Matrice General Electric

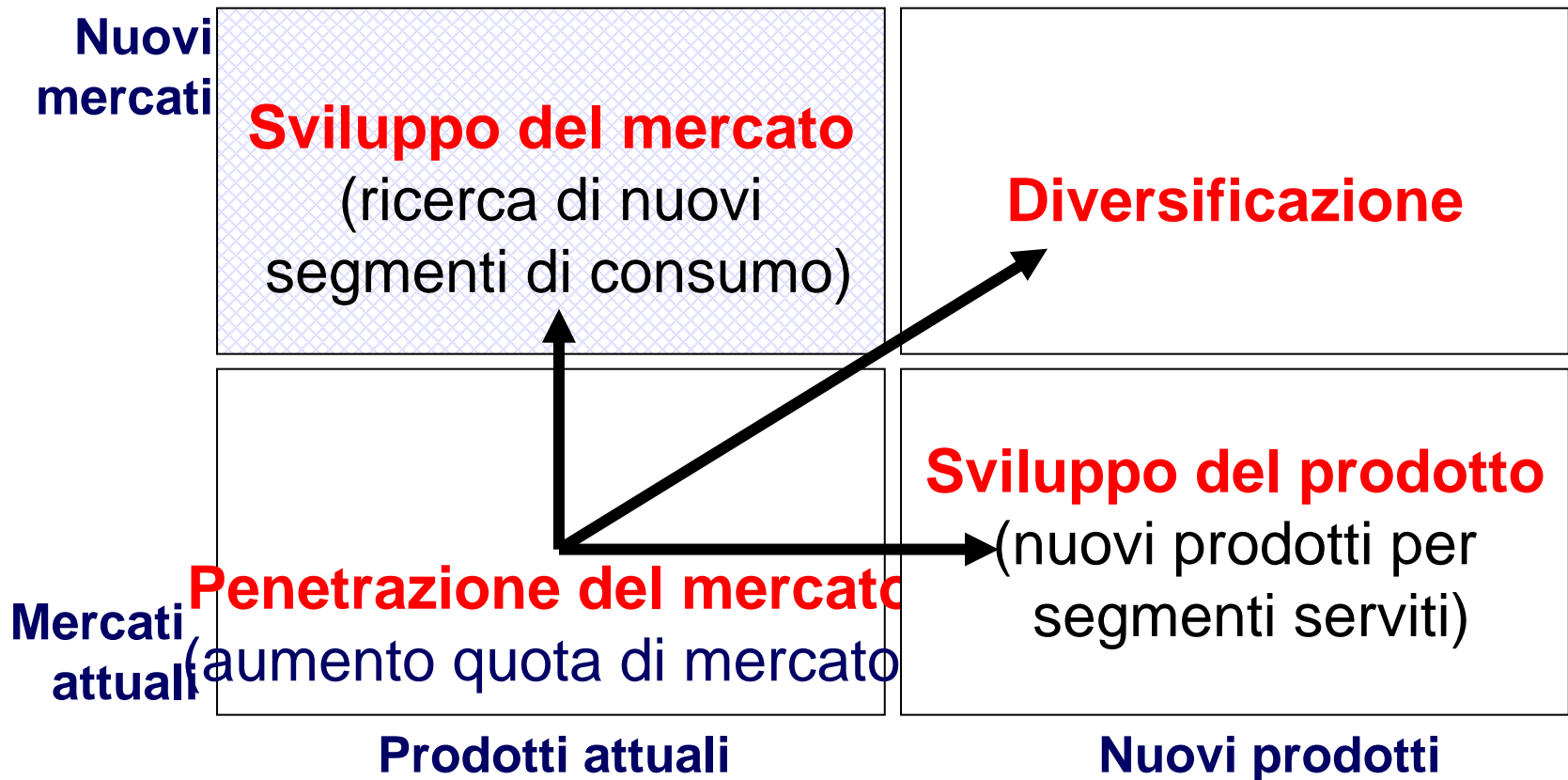
Implicazioni strategiche

Attrattività	Alta	<p>Difesa posizione</p> <p>Investire per crescere Mantenere punti di forza</p>	<p>Investire per costruire</p> <p>Puntare alla leadership Costruire su punti forza Intervenire su punti di debolezza</p>	<p>Costruire selettivamente</p> <p>Segmentare su punti di forza o ritirarsi</p>
	Media	<p>Costruire selettivamente</p> <p>Investire su segmenti Aumento produttività Aumentare pressione competitiva</p>	<p>Gestire per i risultati economici</p> <p>Investire solo dove le redditività a breve è alta</p>	<p>Espansione limitata o realizzo</p>
	Bassa	<p>Difendere e rifocalizzare</p> <p>Scremare Selezionare segmenti Investimenti di difesa</p>	<p>Gestire per i risultati economici</p> <p>Ridurre gli investimenti e scremare</p>	<p>Disinvestimento</p>
		Forte	Media	Bassa
		Posizione competitiva		



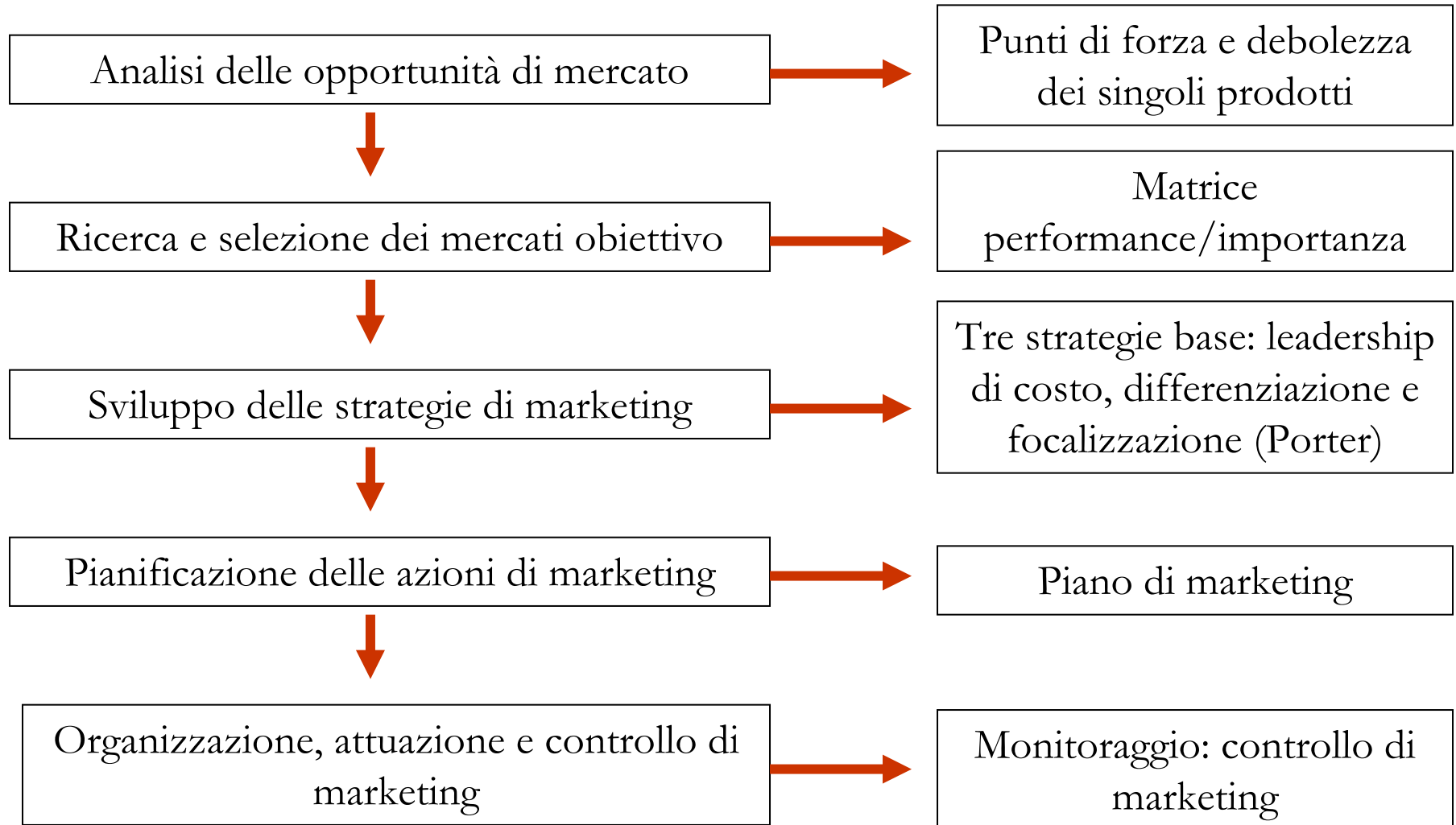
Scelta del mercato: matrice mercato/prodotto

Matrice di Ansoff (1987)



Pianificazione a livello ASA

(dimensione più operativa)



Bibliografia

- A.a.V.v. (2007). *Strategie di marketing applicate a differenti mercati*, Torino, Giappichelli.
- Caroli M. (2006). Il sistema impresa e le sue relazioni con il territorio, in «Fontana F., Caroli M., *Economia e gestione delle imprese*», Milano, McGraw-Hill, pp. 3-36.
- Cugno M. (2010). *Creazione di valore e Cliente*, Torino, Isedi.
- Kerin R.A., Hartley S.W., Berkowitz E.N., Rudelius W. (2006). *Marketing* [trad. it. Pellegrini L. (2007) (a cura di). *Marketing*, Milano, McGraw-Hill].
- Kotler P. (2003). *Marketing management*, Pearson Education [trad. it. Scott W.G. (2004), *Marketing management*, Milano, Pearson].
- Golinelli G.M. (2000a). *L'approccio sistemico al governo dell'impresa – L'impresa sistema vitale*, vol. i, Padova, CEDAM.
- Molteni L., Troilo G. (2007). *Ricerche di marketing*, McGraw-Hill, Milano
- Pellicelli G. (2009). *Il Marketing*, Utet Professionale, Milano.
- Tardivo G., Schiesari R., Miglietta N. (2010). *Finanza Aziendale*, Torino, Isedi.