



Università di Torino

Ciclo di incontri sulla cultura d'impresa

**GIUSEPPE TARDIVO**

## **Analisi del mercato e della concorrenza**

Approfondimento segmentazione del mercato:

**MONICA CUGNO Ph.D.**

Testimonianza:

**LAMBERTO VALLARINO GANCIA**

Presidente e AD Fratelli Gancia

Università di Torino, Rettorato Sala Principe d'Acaja

Torino, 19 gennaio 2010



*“Se vuoi costruire una nave non far  
raccogliere ai tuoi uomini pezzi di legno,  
ma insegna loro la nostalgia del mare  
infinito”*

*(Antoine de Saint Exupéry)*



# Come si configura il piano di marketing in relazione al mantenimento e al potenziamento della concorrenza

## Contenuto

- Lo scenario di riferimento
- Sintesi della business idea (executive summary)
- La scelta del mercato (domanda/offerta/strategie)
- L'individuazione dei segmenti
- La selezione dei segmenti
- Le strategie competitive
- L'analisi delle variabili del marketing mix



Collegata con

- Il piano organizzativo
- Il piano economico-finanziario
- Sintesi conclusiva



# Lo scenario di riferimento

**PER CAPIRE MEGLIO**



# Cosa sta accadendo nel mondo?

**Partiamo dall'attualità:**

Caratterizzazione dello scenario socio-economico di riferimento:

- Società industriale → società dell'informazione
- Accorciamento del ciclo di vita del prodotto
- Globalizzazione dei mercati
- Ipercompetizione
- “New Commerce”



# Perché la crisi ci colpisce nella sua gravità?

- Impatto sull'economia reale
- Impatto sulle banche (finanziario)



# Che cosa succederà?

## Impatto sull'economia reale

- Diminuzione del potere reale di acquisto del consumatore
- CALO DELLA DOMANDA DI BENI E SERVIZI E  $\Delta$  INDEBITAMENTO
- Restringimento del credito alle imprese
- DIMINUIZIONE DELLA PRODUZIONE, USCITA DAL MERCATO DI IMPRESE MARGINALI, MINOR RICERCA E SVILUPPO; MINOR INNOVAZIONE PERDITA DI COMPETITIVITA'
- Possibili aree di disagio sociale
- Pericolo di recessione
- Crescita zero (o addirittura negativa)



# Che cosa succederà?

## Impatto sulle banche (finanziario)

**Mercati finanziari** lontani dalla ripresa: severo ridimensionamento delle attività ad elevata vulnerabilità dei prezzi

**Redditività delle banche** fortemente legata al contenimento dei costi

**Costo della raccolta** più elevato rispetto al periodo precedente la crisi

**Crescita degli impieghi** selettiva

**Ricavi** destinati a rimanere deboli

**Azioni aggressive sul lato costi** per soddisfare le attese di redditività del mercato

**Espansione dei ricavi** possibile solo con attento *pricing* del rischio e gestione del costo della raccolta

**Stretta creditizia**

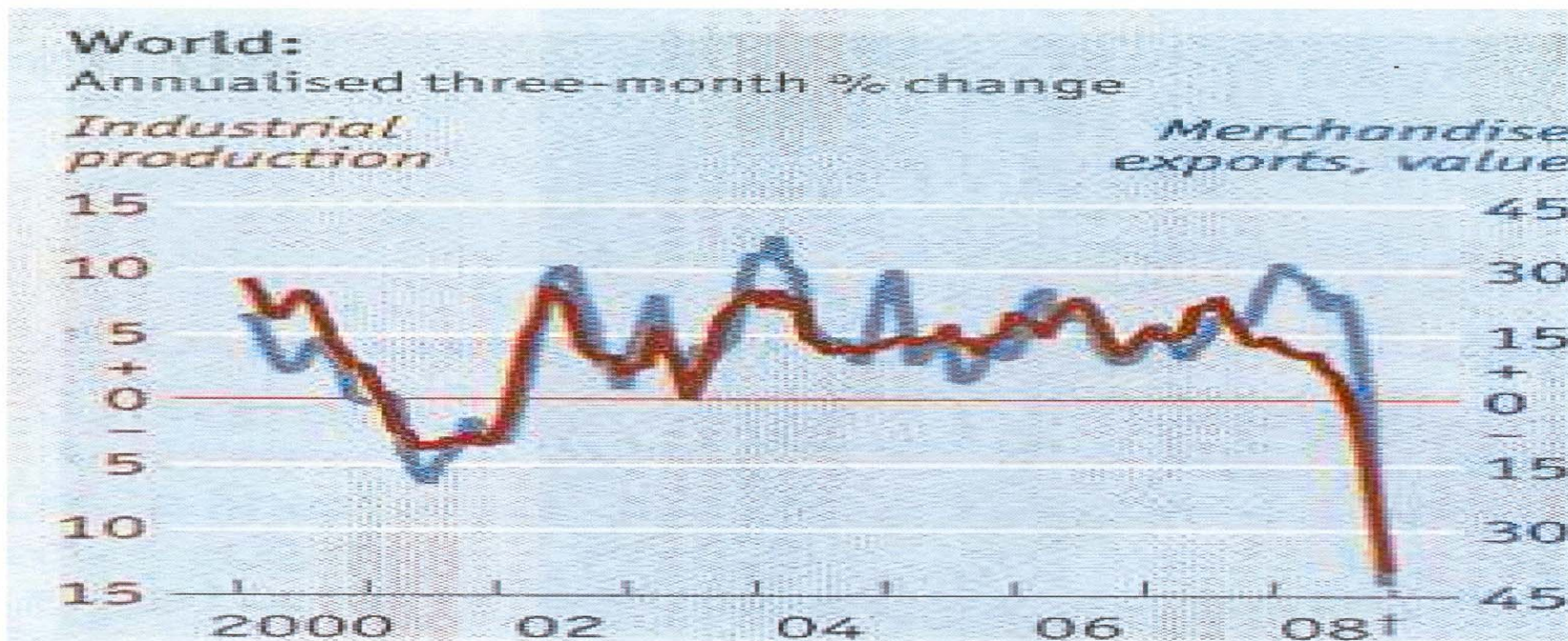




# L'economia internazionale nel 2009

## La situazione

La crisi economica globale ha determinato il collasso del settore manifatturiero e degli scambi commerciali. Il ritorno alla normalità richiederà tempi lunghi...

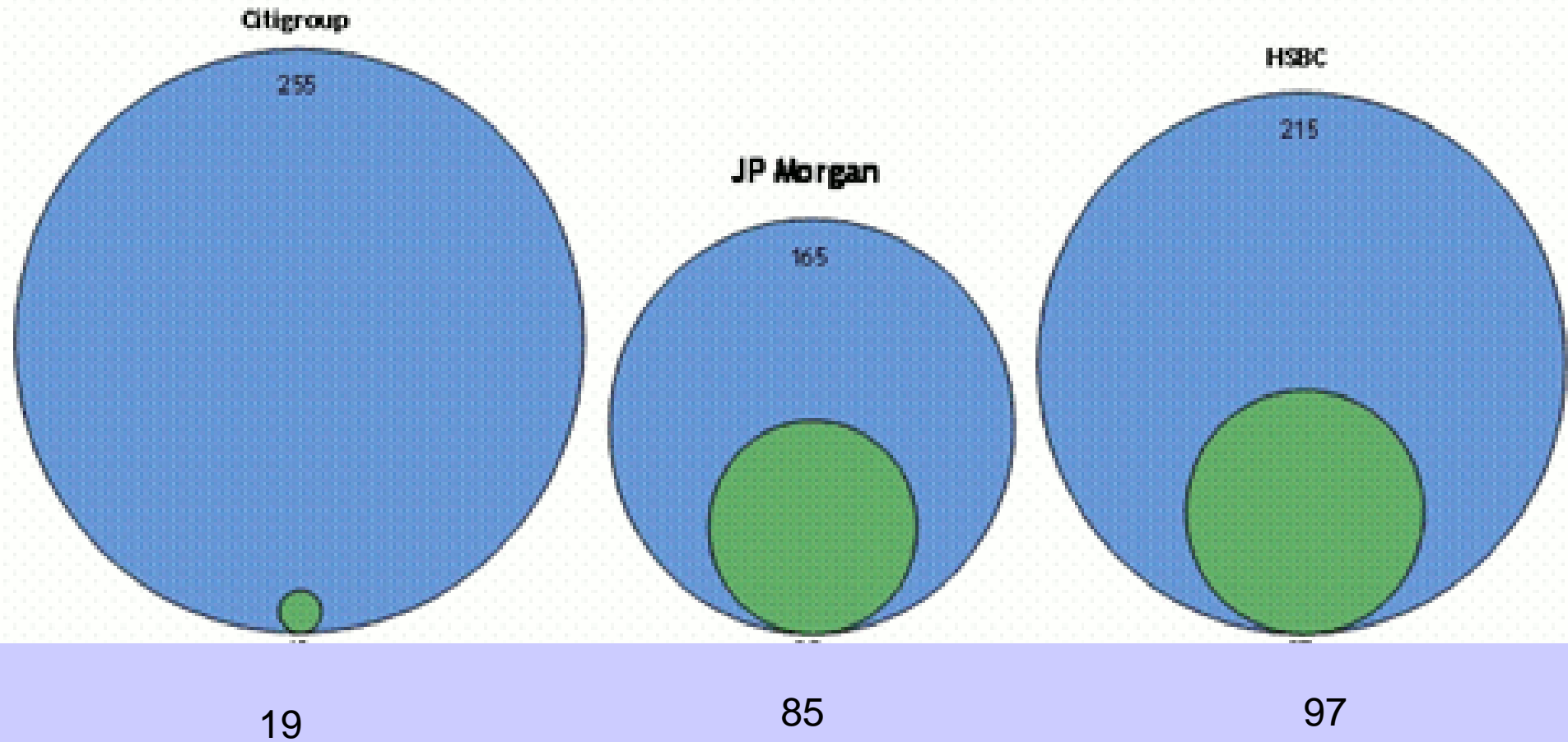




# L'economia internazionale

## La perdita di capitalizzazione

La situazione





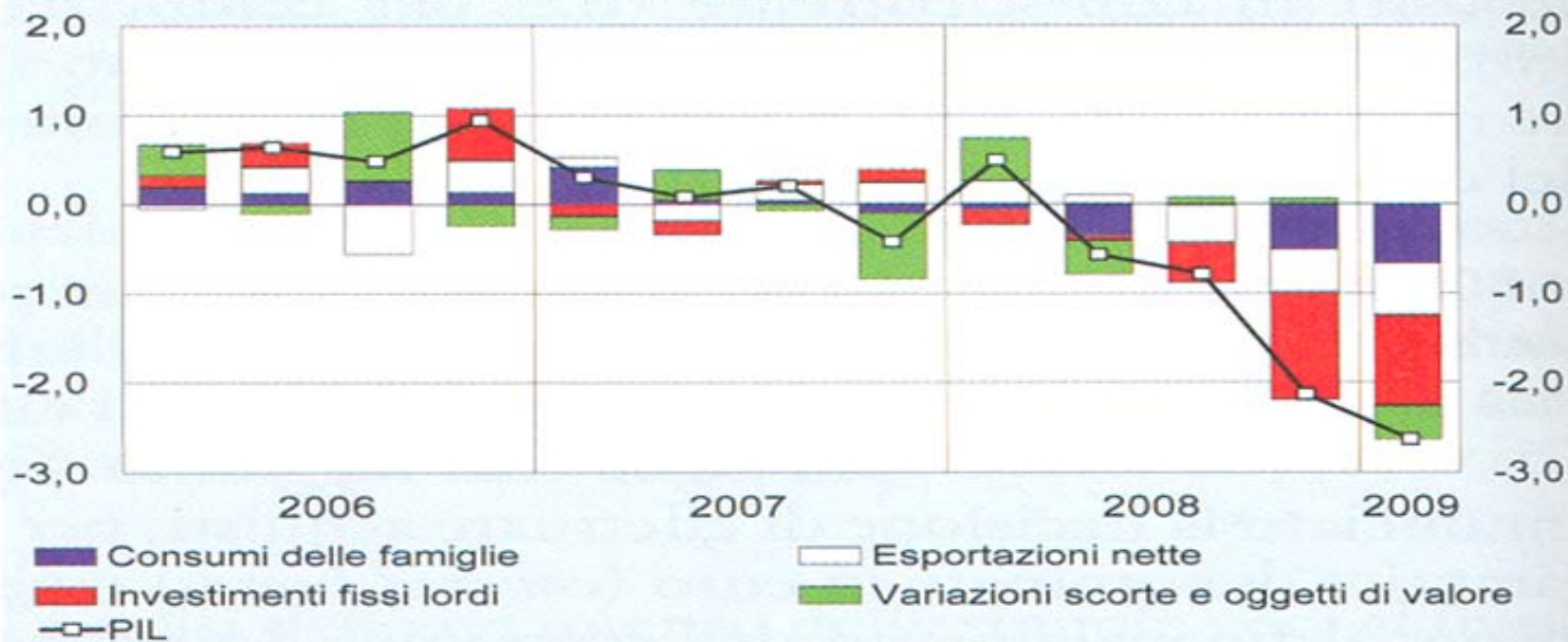
# L'economia italiana

LA FASE  
CICLICA

La caduta dell'attività si fa meno intensa  
nel 2° trimestre 2009

Resta incerta la prospettiva di  
ripresa

**PIL e contributi alla crescita delle principali componenti della domanda e delle importazioni (1)**  
*(valori percentuali)*

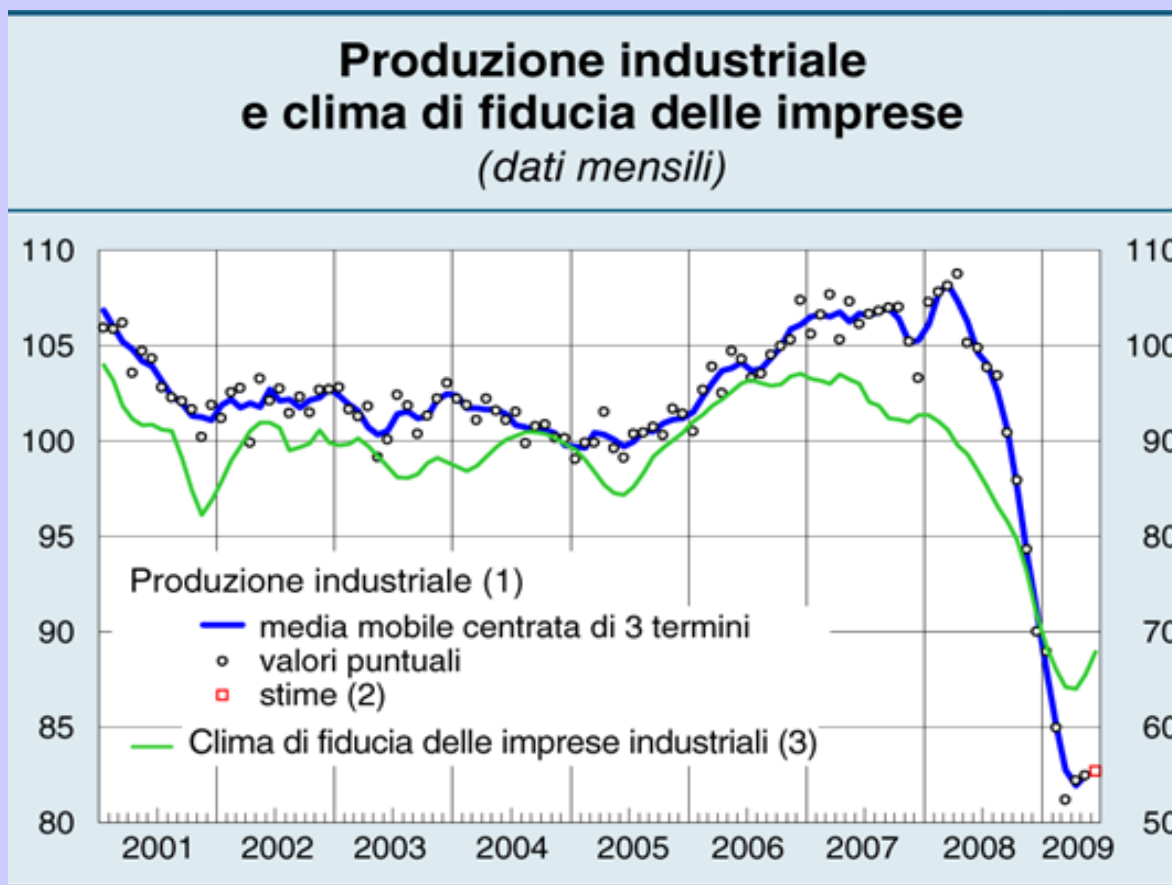






# Le imprese

L'ECCEZIONALE CADUTA dell'attività industriale nel corso del 2° semestre mostra segni di ripresa

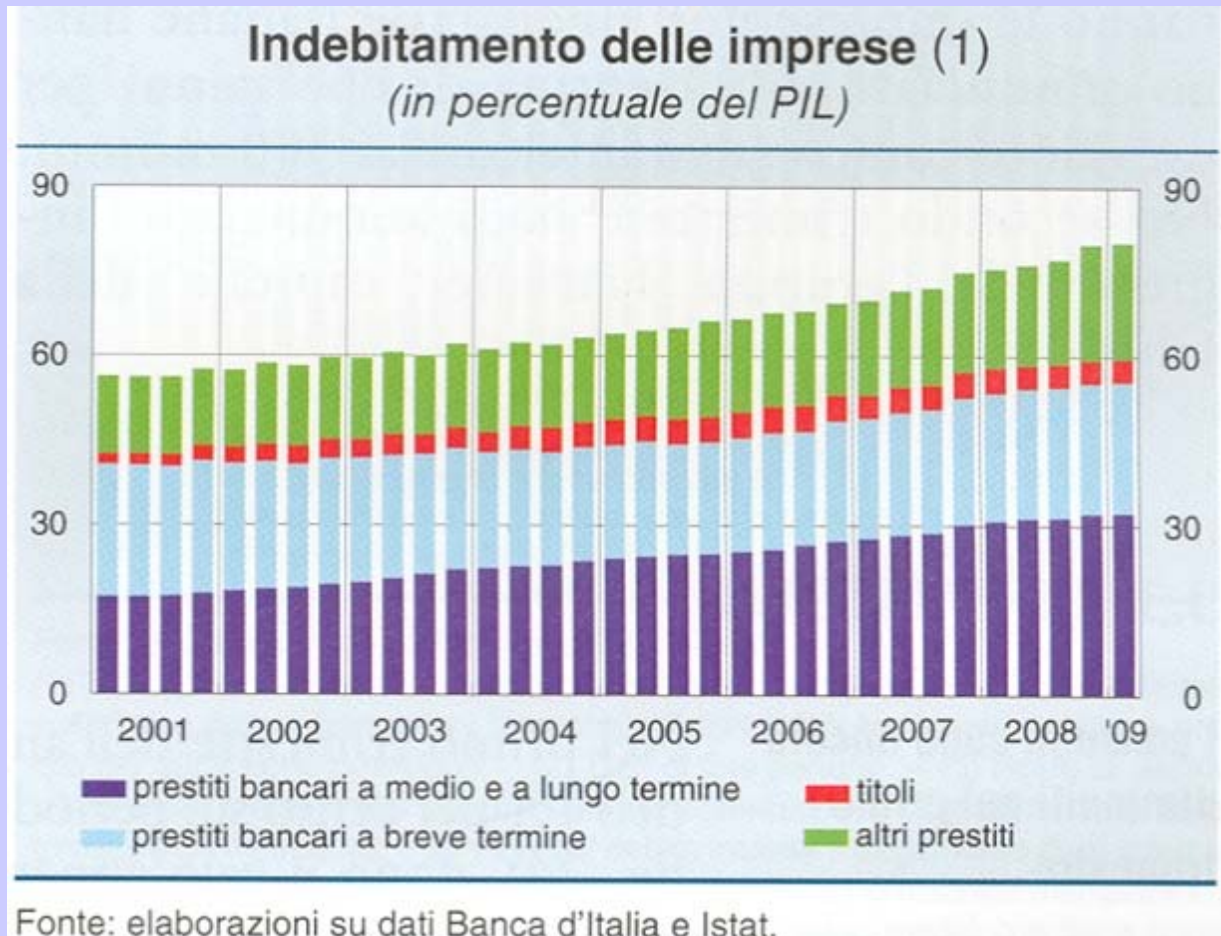


Fonte: elaborazioni su dati ISAE, Istat e Terna.



# Le imprese

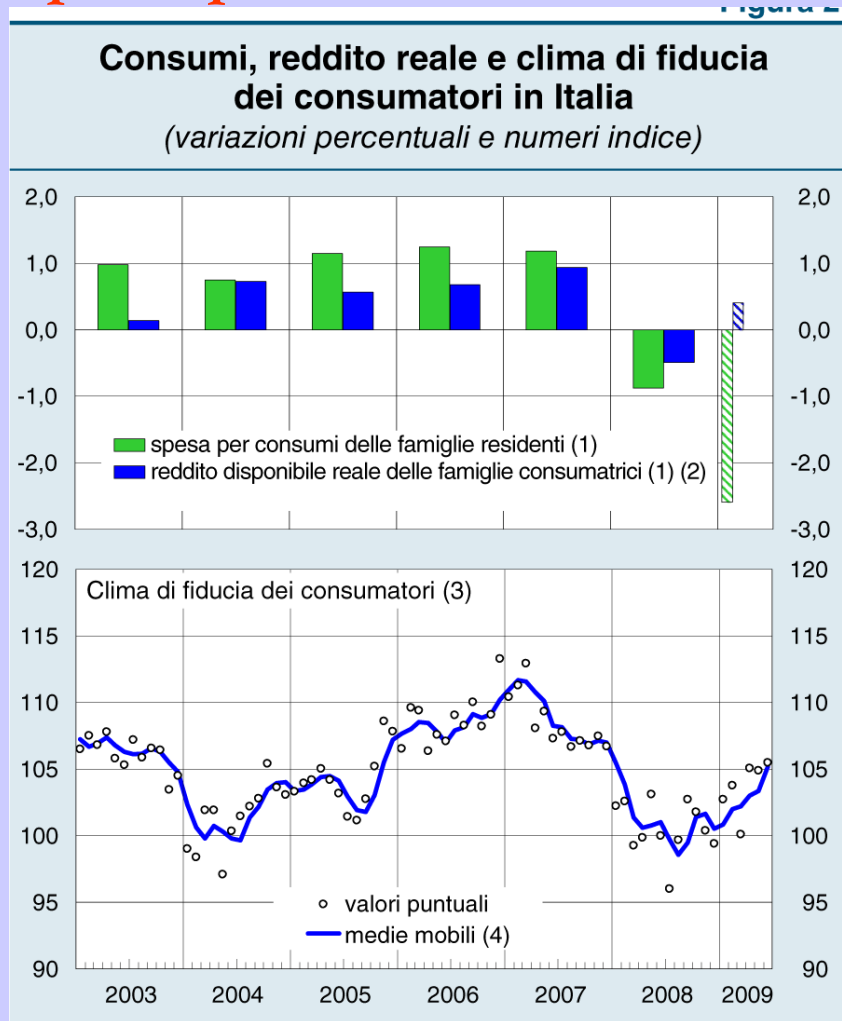
La redditività delle imprese continua a peggiorare





# Le famiglie

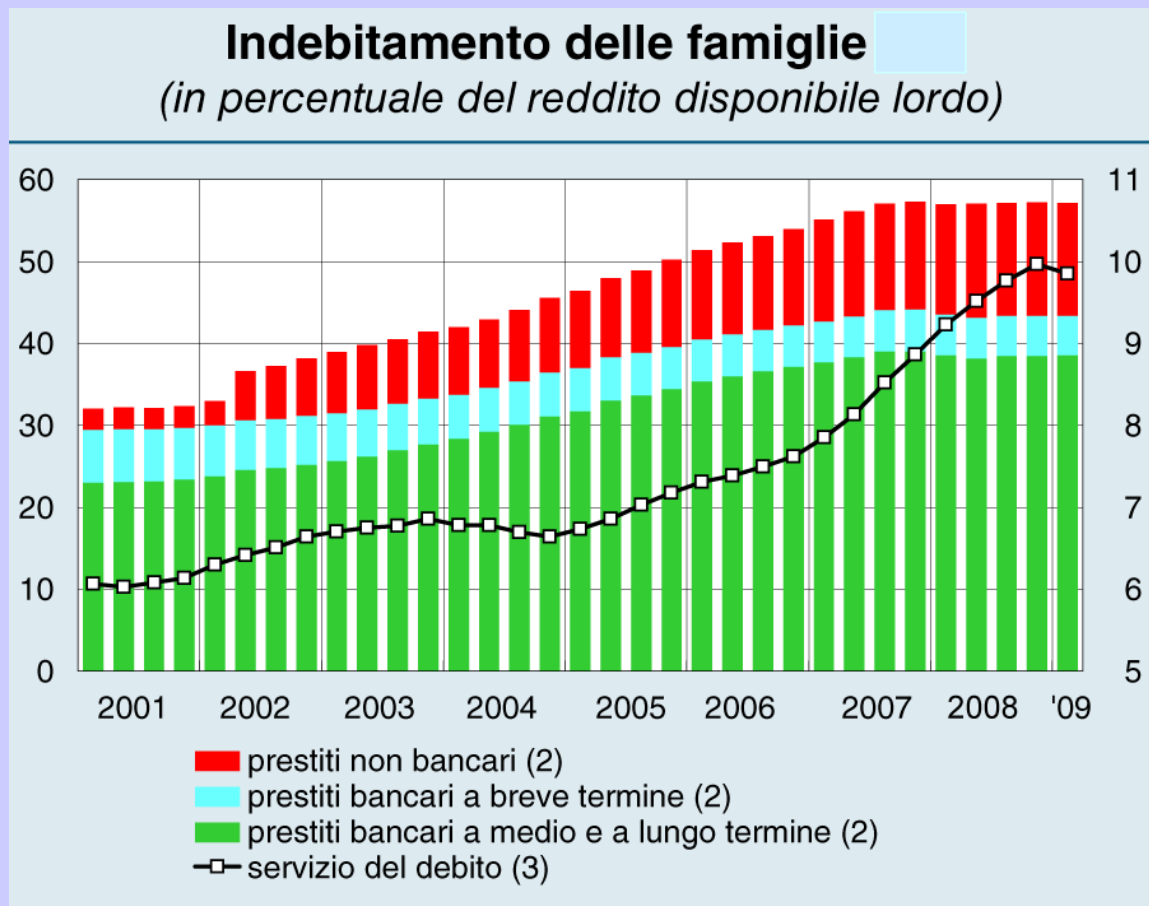
I consumi sono ancora diminuiti nel 1° e nel 2° semestre.  
Previsioni di ripresa per fine anno



Fonte: elaborazione su dati ISAE e Istat.

# Le famiglie

## L'indebitamento delle famiglie continua a crescere



Fonte: elaborazioni su dati Banca d'Italia e Istat.

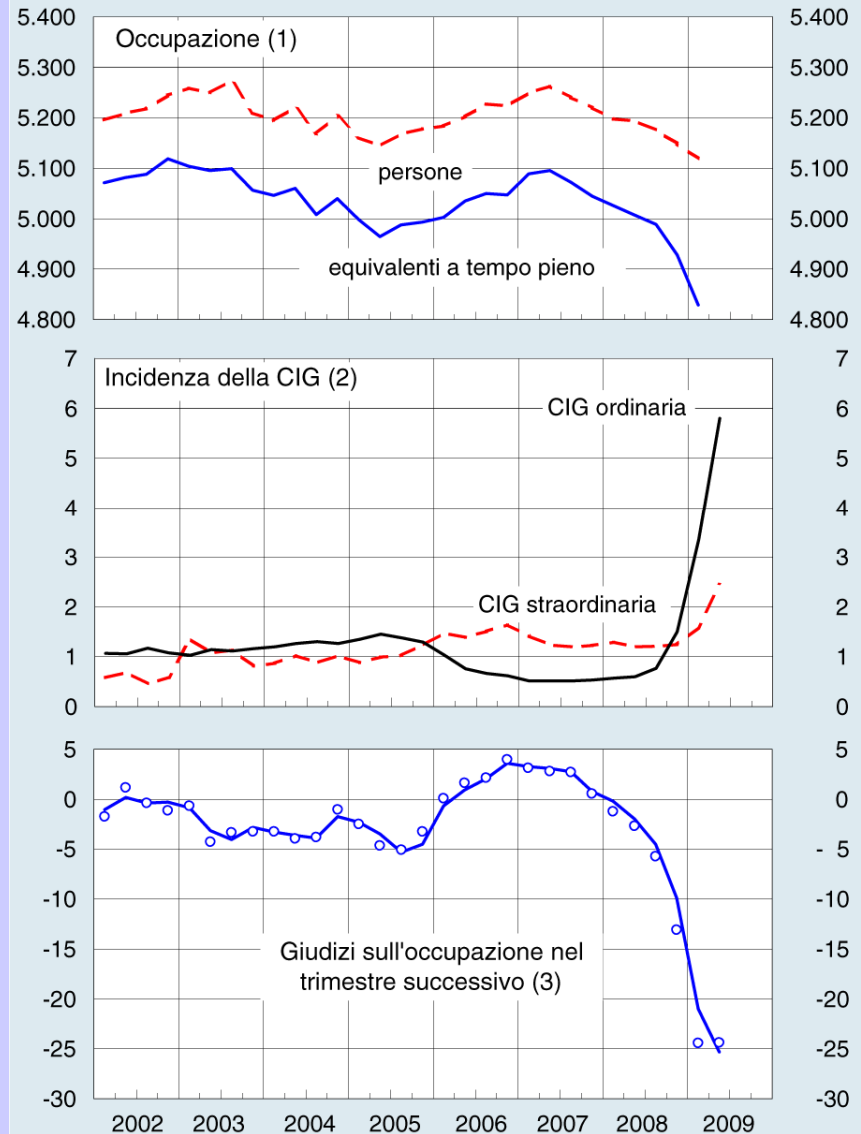
# Il mondo del lavoro

Cresce il tasso di disoccupazione, in particolare tra i più giovani. Crescono vertiginosamente le ore di cassa integrazione

Il giudizio sulle tendenze occupazionali permane negativo

## Occupazione e Cassa integrazione guadagni nell'industria in senso stretto

(dati trimestrali destagionalizzati; migliaia di persone e valori percentuali)





# Il mercato finanziario

Da marzo 2009 le banche hanno registrato una ripresa, arrestatasi in luglio



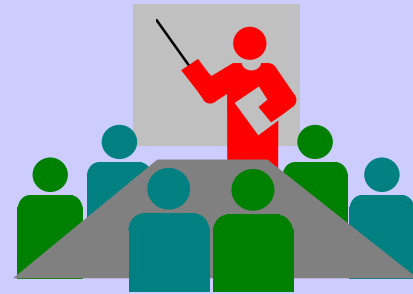


# Sintesi della business idea

SCOPO: definire sinteticamente l'idea imprenditoriale che si intende realizzare

## ALCUNI CONSIGLI:

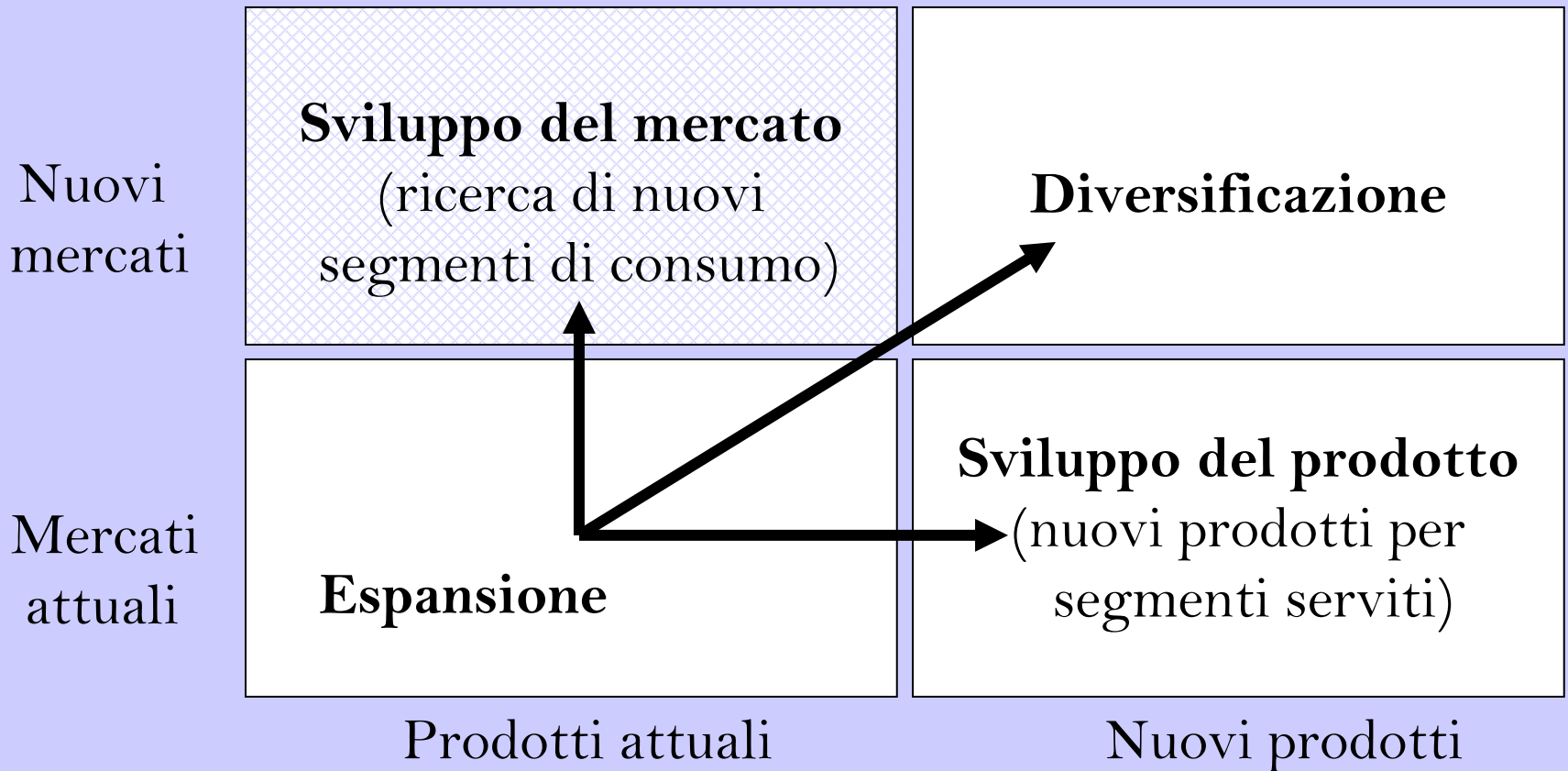
- Verificare scrupolosamente i presupposti economico-finanziari-organizzativi per la sua realizzazione
- attirare l'attenzione senza essere prolissi. Occorre quindi chiarezza, interesse e fluidità
- non scrivere mai dati/previsioni poco realistici o gonfiati





# La scelta del mercato: matrice mercato/prodotto

matrice di Ansoff





# L'individuazione dei segmenti

**Approfondimento a cura  
della Dott.ssa Monica Cugno**



# LE STRATEGIE COMPETITIVE

## L'analisi della concorrenza

“non conoscere l'avversario è un sicuro fattore di sconfitta”

**Sun Tsu (L'arte della Guerra)**



# LE STRATEGIE COMPETITIVE

## Fattori critici di successo e l'analisi della concorrenza

MASSIME/MINIME

Le imprese peggiori ignorano i propri  
concorrenti;

le imprese mediocri li imitano;

le imprese migliori ne divengono la  
guida

[Kotler, 2004]



# Fattori critici di successo: punti di forza e di debolezza (analisi SWOT)

Interno	Esterno
<b>Punti di forza</b> (Strenghts)	<b>Opportunità</b> (Opportunities)
<b>Punti di debolezza</b> (Weaknesses)	<b>Minacce</b> (Threats)



# L'analisi SWOT.

## Un esempio applicativo

### GRUPPO GAMMASTAMP

<p><b>Marketing</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Immagine</li><li>• Quota di mercato</li><li>• Costi di distribuzione</li><li>• R&amp;S</li><li>• Efficacia promozionale</li></ul>	<p><b>Produzione</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Economie di scala</li><li>• Costi di produzione</li><li>• Forza lavoro specializzata</li><li>• Competenze tecniche</li></ul>
<p><b>Finanza</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Redditività</li><li>• Disponibilità liquide</li><li>• Alleanze</li><li>• ....</li></ul>	<p><b>Organizzazione</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Imprenditorialità</li><li>• Flessibilità</li><li>• ...</li><li>• ...</li></ul>

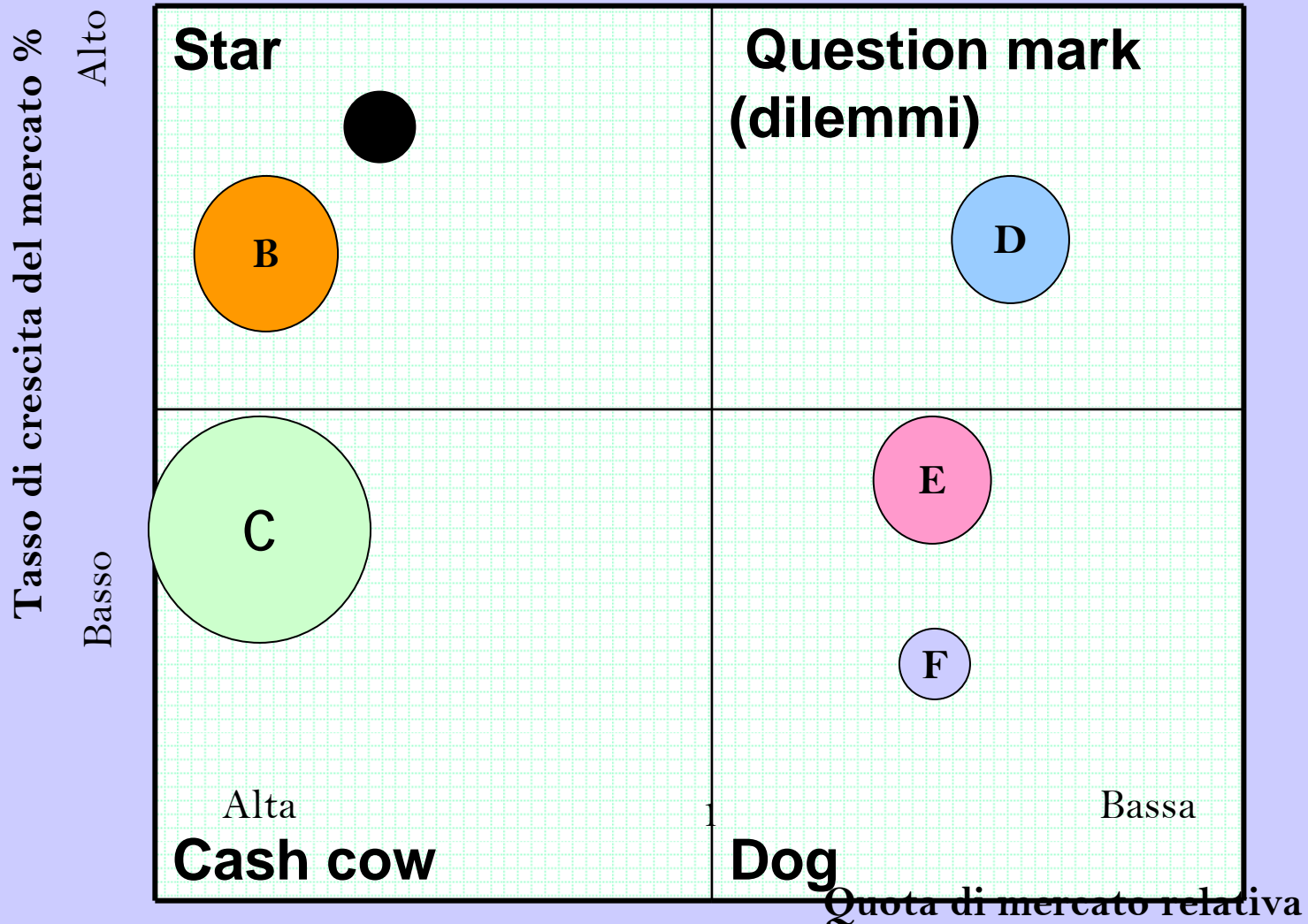




# L'analisi del portafoglio di attività: la mappatura

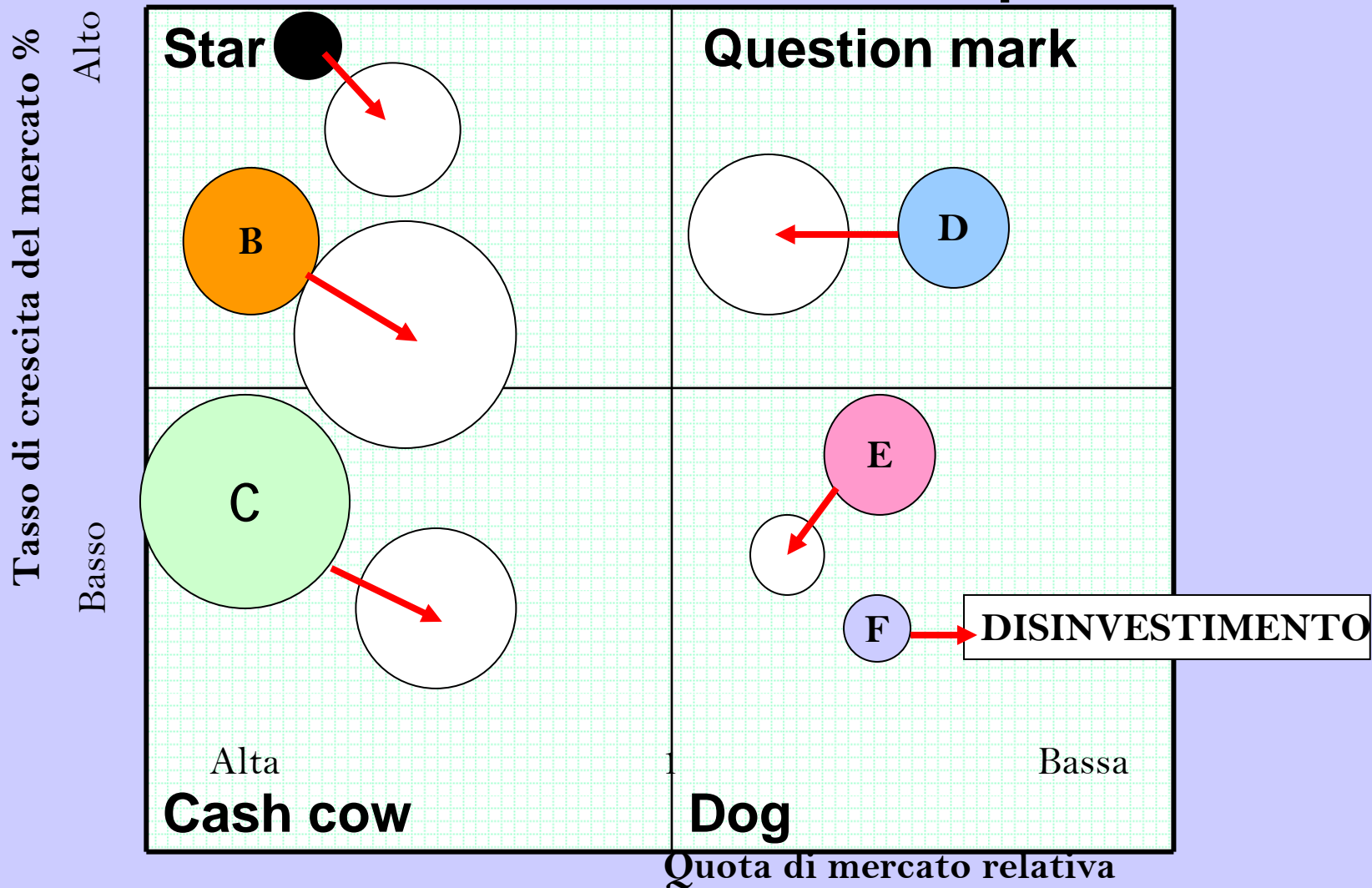
MATRICE BCG

mappatura



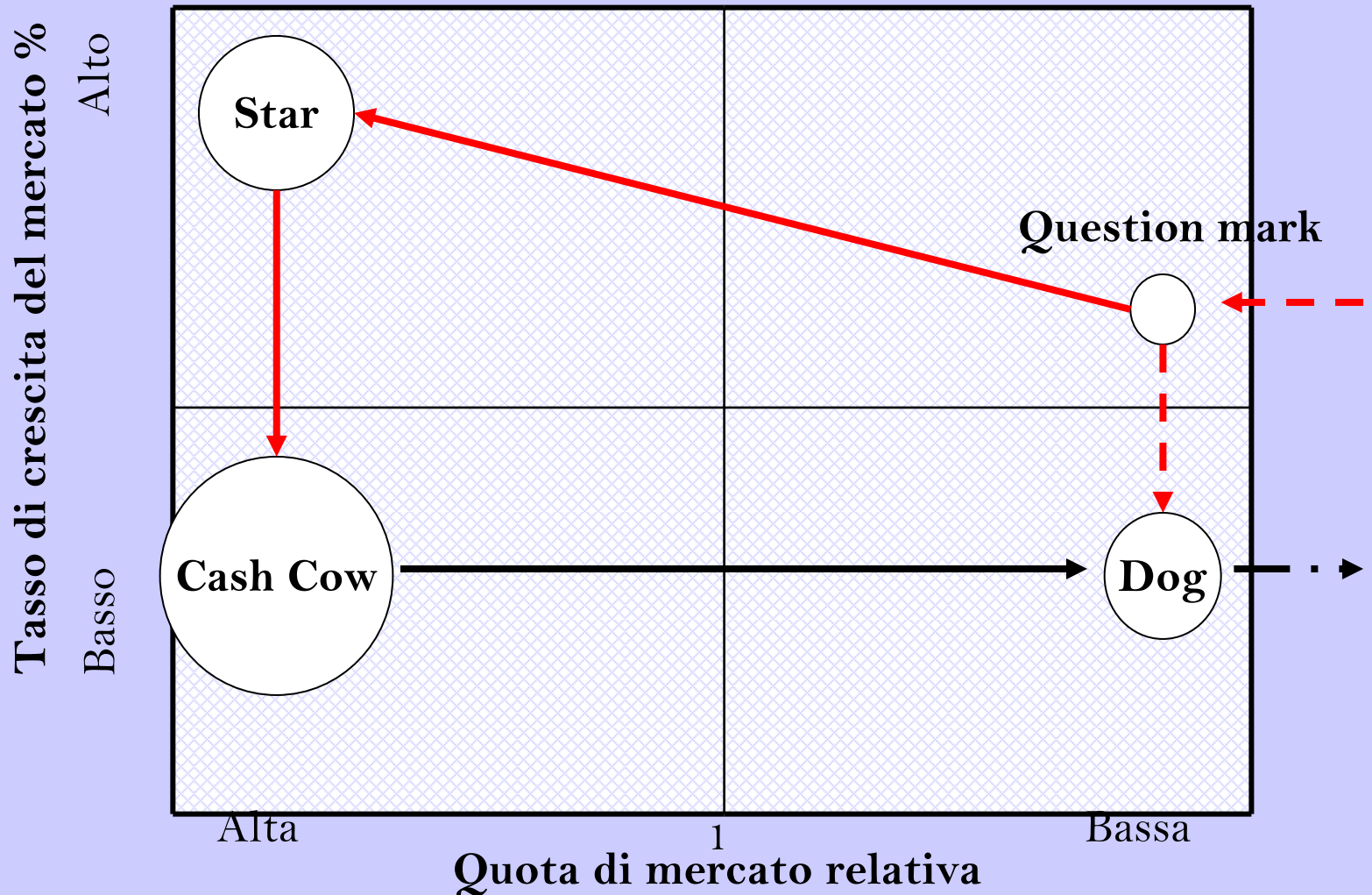


# L'analisi del portafoglio di attività: le valutazioni possibili



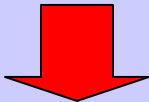
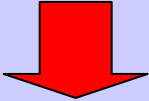


# L'analisi del portafoglio di attività: il percorso ideale





# L'analisi del posizionamento competitivo. La matrice General Electric

<b>Attrattività del mercato</b>	<b>Posizione competitiva</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Dimensione del mercato</li><li>• Tasso annuo di crescita</li><li>• Margini di profitto</li><li>• Forma di concorrenza</li><li>• Concentrazione della clientela</li><li>• Minacce ambientali (normativa)</li></ul> <p style="text-align: center;"></p> <p style="text-align: center;"><b>Analisi del settore e del gruppo strategico Espressa con un punteggio</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Quota di mercato</li><li>• Sviluppo della quota</li><li>• Qualità relativa</li><li>• Notorietà, immagine</li><li>• Canali di vendita</li><li>• Efficienza produttiva</li><li>• Capacità R &amp; S</li><li>• Risorse manageriali</li></ul> <p style="text-align: center;"></p> <p style="text-align: center;"><b>Punti di forza Espressi con un punteggio</b></p>



# La matrice General Electric. Un esempio concreto

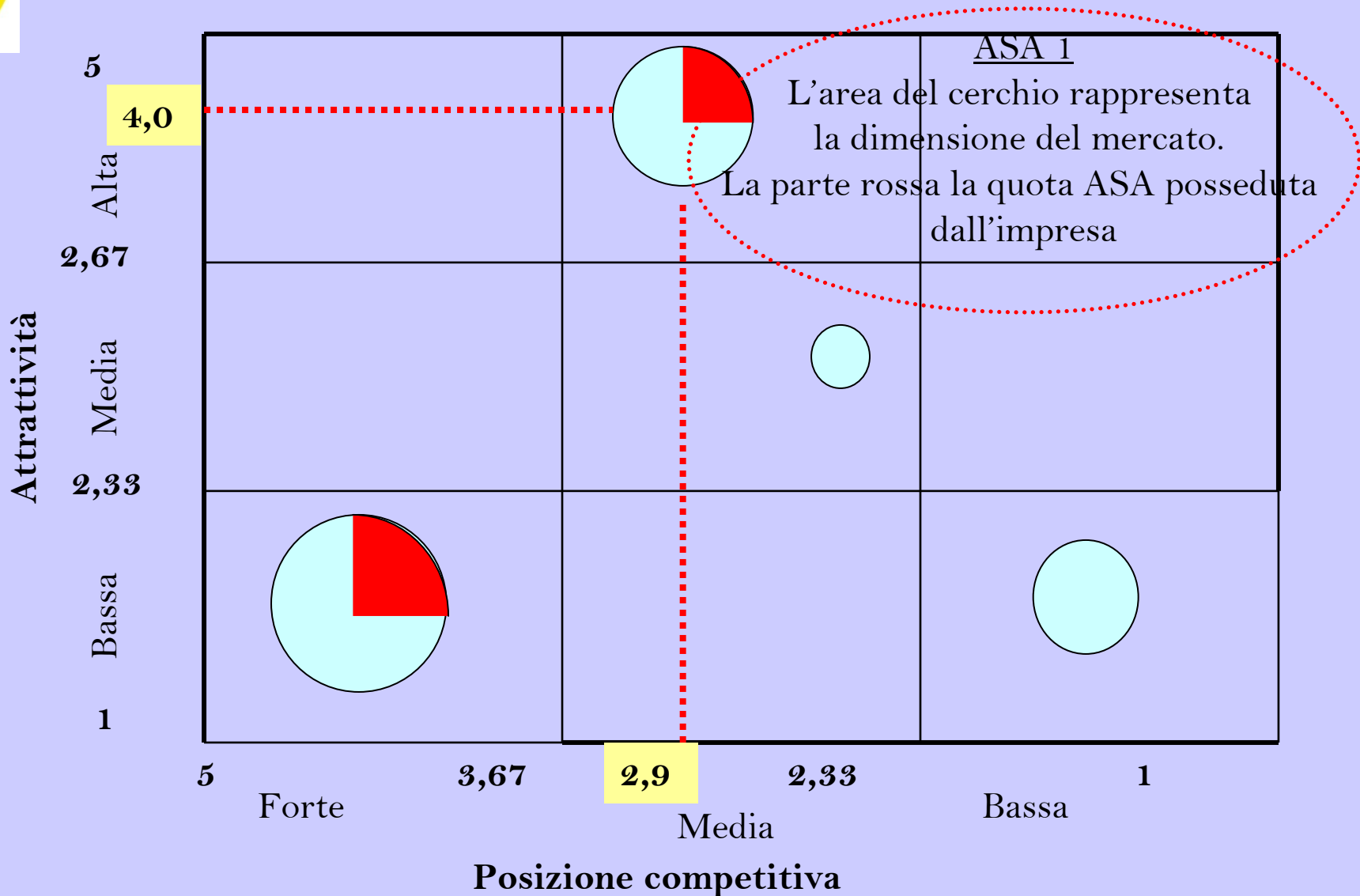
<b>Fattori (Attrattività)</b>	<b>Peso</b>	<b>Punteggio (1-5)</b>	<b>Punteggio ponderato</b>
• Dimensione del mercato	0,30	4	<b>1,20</b>
• Tasso annuo di crescita	0,20	5	<b>1,00</b>
• Margini di profitto	0,10	2	<b>0,20</b>
• Concentrazione della clientela	0,40	4	<b>1,60</b>
<b>Totale</b>	<b>1,00</b>		<b>4,00</b>

<b>Fattori (Posizione competitiva)</b>	<b>Peso</b>	<b>Punteggio (1-5)</b>	<b>Punteggio ponderato</b>
• Quota di mercato	0,20	4	<b>0,80</b>
• Sviluppo della quota	0,30	2	<b>0,60</b>
• Notorietà, immagine	0,15	5	<b>0,75</b>
• Rete di vendita	0,25	3	<b>0,75</b>
<b>Totale</b>	<b>1,00</b>		<b>2,90</b>



# La matrice General Electric.

## Un esempio concreto





# La matrice General Electric.

## Le implicazioni strategiche per il business plan

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

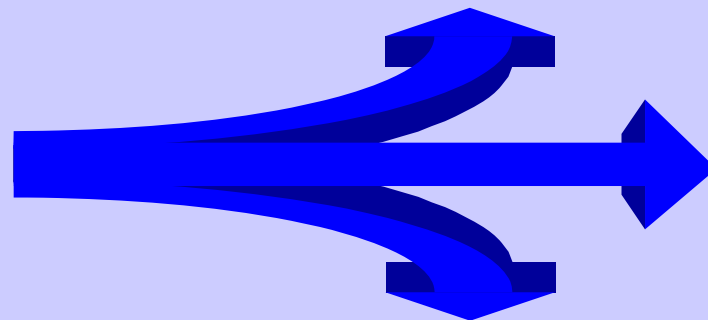


# Le variabili del marketing mix (cenni)

Variabili del marketing mix:

- Prodotto
- Prezzo
- Comunicazione
- Promozione
- Distribuzione

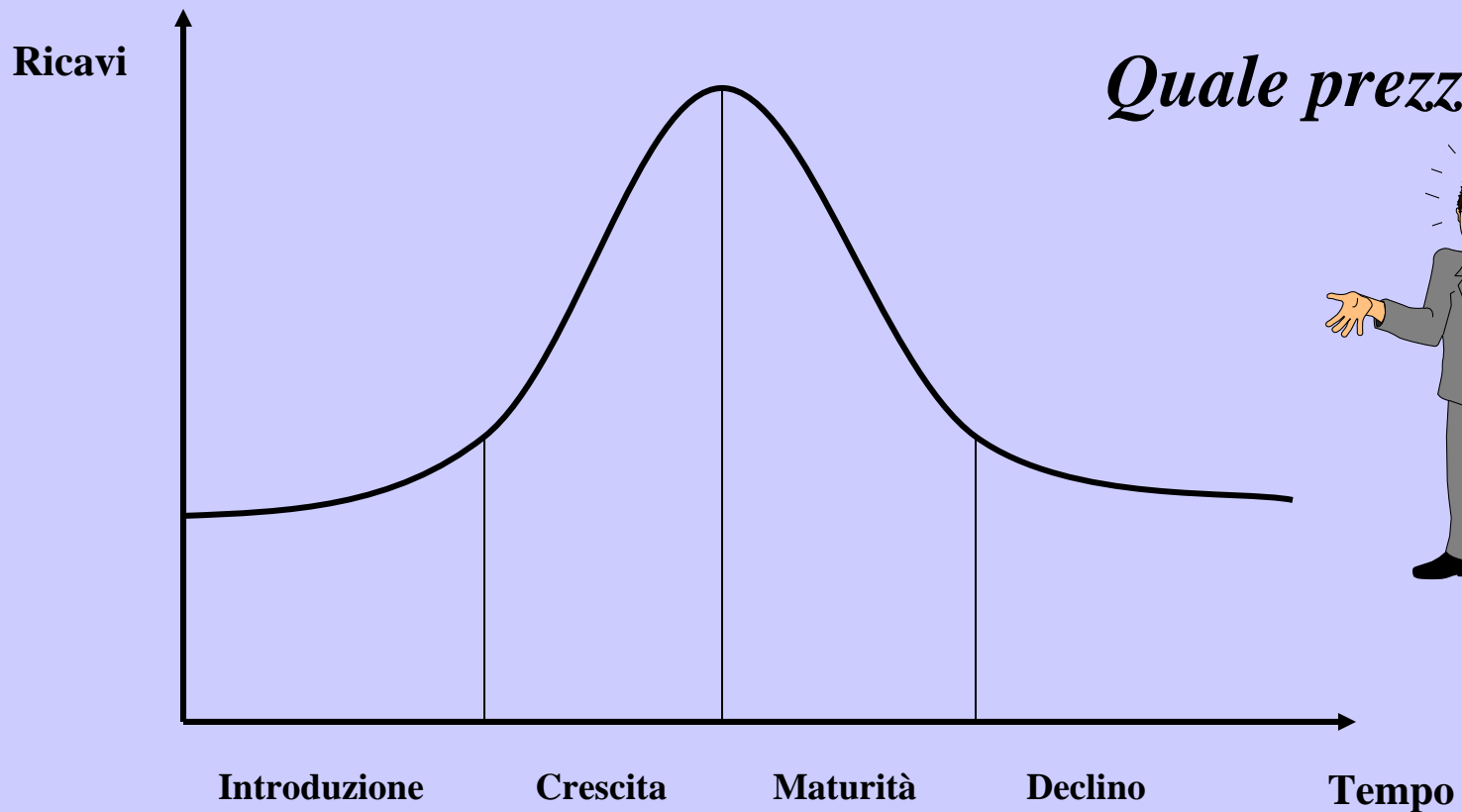
In quale mercato?







# Segue... Il prezzo



*Quale prezzo?*





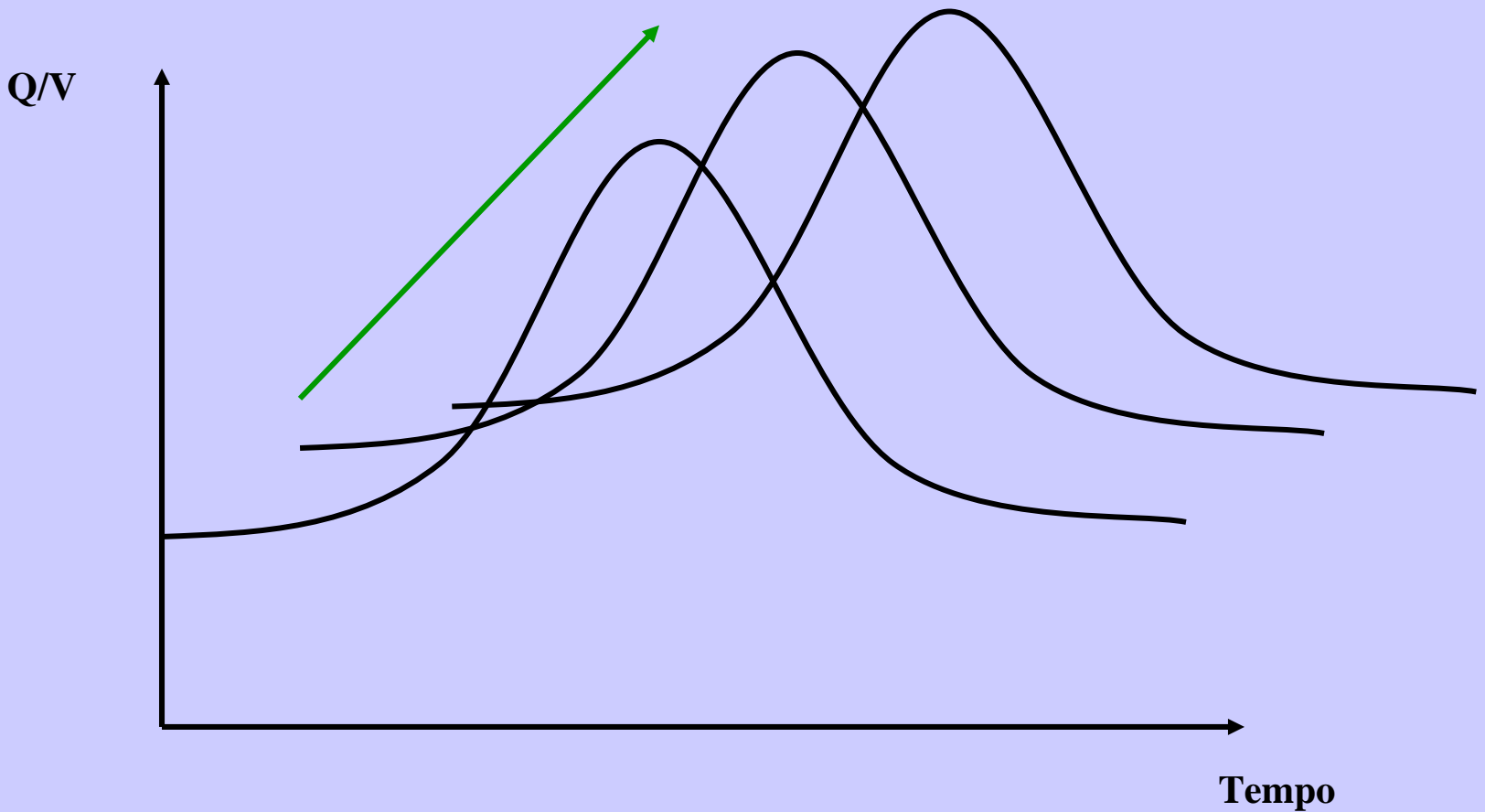
# Il prodotto (approfondimento)

## ARCHITETTURA DEL PIANO DI SVILUPPO

- Grado di fattibilità dell'idea
- Risorse impiegate nella produzione
- Previsione dei flussi economico-finanziari
- Assistenza post-vendita
- Fattori di influenza esterna (tecnologica, normativa, ecc.)



# Il prodotto (approfondimento)





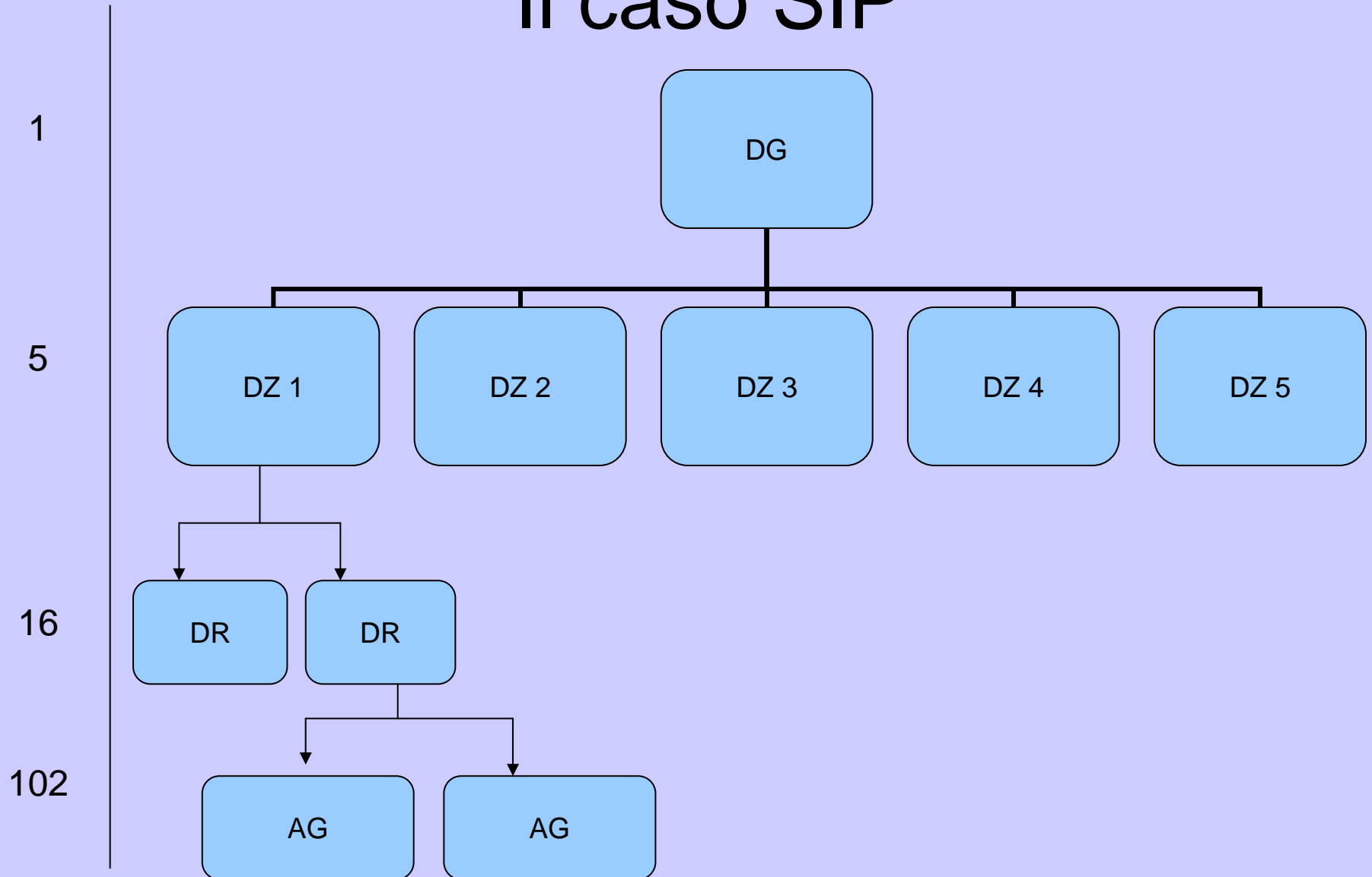
# Management e organizzazione

## CONTENUTO:

- Definire le funzioni svolte dai collaboratori, con identificazione dei compiti e delle competenze
- Fissare l'insieme delle regole e delle procedure dell'impresa, con indicazione dei criteri di selezione, addestramento e retribuzione del personale
- Identificare la struttura aziendale

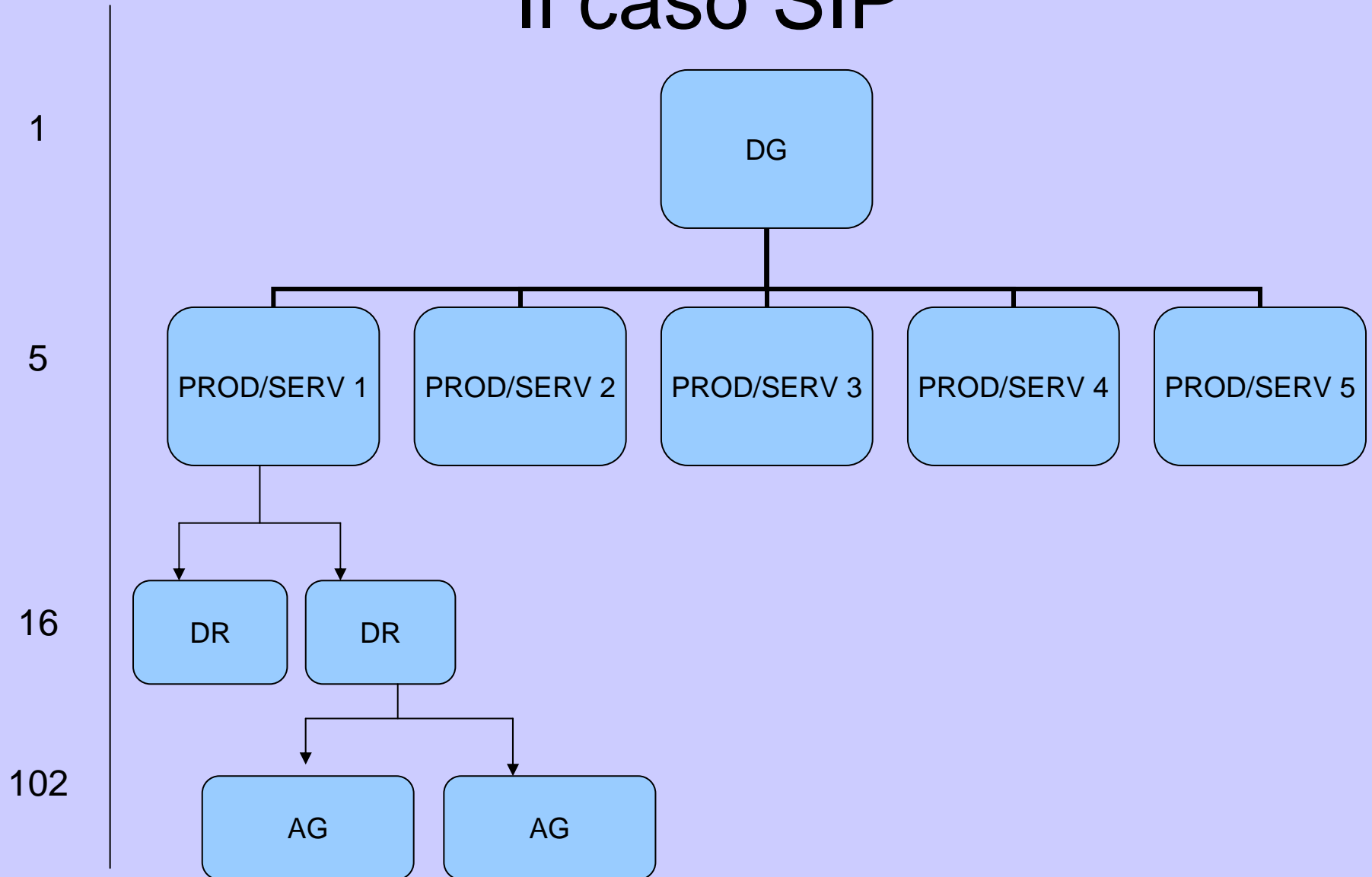
# Management e organizzazione

## Il caso SIP



# Management e organizzazione

## Il caso SIP



# Il piano economico e finanziario

## lineamenti

Comprende :

- il **budget economico** è finalizzato alla determinazione dell'autofinanziamento economico (saldo disponibile per ammortamenti e riserve)
- Il **budget finanziario di cassa** è finalizzato alla determinazione della disponibilità o dello sbilancio finanziario di cassa (in prima approssimazione coincidente con il fabbisogno finanziario netto)



# Qualche consiglio pratico...

- Semplicità, chiarezza, ordine
- Impostazione grafica, forma grammaticale, ortografia
- Aspetti accattivanti, interessanti, innovativi
- Essere realistici e sinceri
- Affidarsi a persone competenti





# PER CONCLUDERE

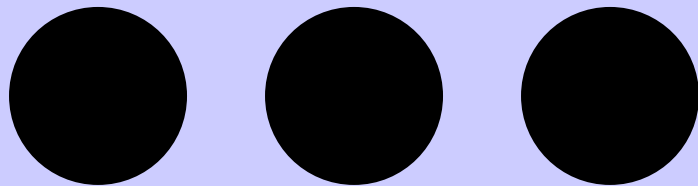
## L'insegnamento di Cartesio

- La prima regola è di non accettare mai cosa alcuna come vera a meno di non conoscerla evidentemente come tale.
- La seconda regola è di dividere ognuna delle difficoltà che io esaminino, in tante piccole parti quanto sia possibile e necessario, per meglio risolverle.
- La terza regola è di condurre in ordine i miei pensieri, cominciando dagli oggetti più semplici e più facili da conoscersi, per salire, a poco a poco e come per gradi, fino alla conoscenza dei più complessi.
- E l'ultima, di fare delle enumerazioni così complete e delle rassegne così generali, da essere sicuro di non omettere nulla.

dal "Discorso sul Metodo"



***Buon Lavoro...***





# Contatti

Giuseppe TARDIVO

Ordinario di Economia e direzione delle imprese-Facoltà di Economia  
dell'Università di Torino;

E-mail: [tardivo@econ.unito.it](mailto:tardivo@econ.unito.it)

Monica CUGNO

Professore a contratto di Economia e direzione delle imprese c/o  
Facoltà di economia dell'Università di Torino

E-mail: [monica.cugno@econ.unito.it](mailto:monica.cugno@econ.unito.it)

**EA**  
**Dipartimento di**  
**Economia aziendale**

|  
:  
| Facoltà di Economia  
:  
| C.So Unione Sovietica, 218/bis  
:  
|  
:



Università di Torino

Ciclo di incontri sulla cultura d'impresa

**GIUSEPPE TARDIVO**

## **Analisi del mercato e della concorrenza**

Approfondimento segmentazione del mercato:

**MONICA CUGNO Ph.D.**

Testimonianza:

**LAMBERTO VALLARINO GANCIA**

Presidente e AD Fratelli Gancia

Università di Torino, Rettorato Sala Principe d'Acaja

Torino, 19 gennaio 2010



# 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, ma sono situati in settori distinti.



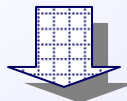
# Identificazione del mercato obiettivo

Si possono distinguere 4 mercati:

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



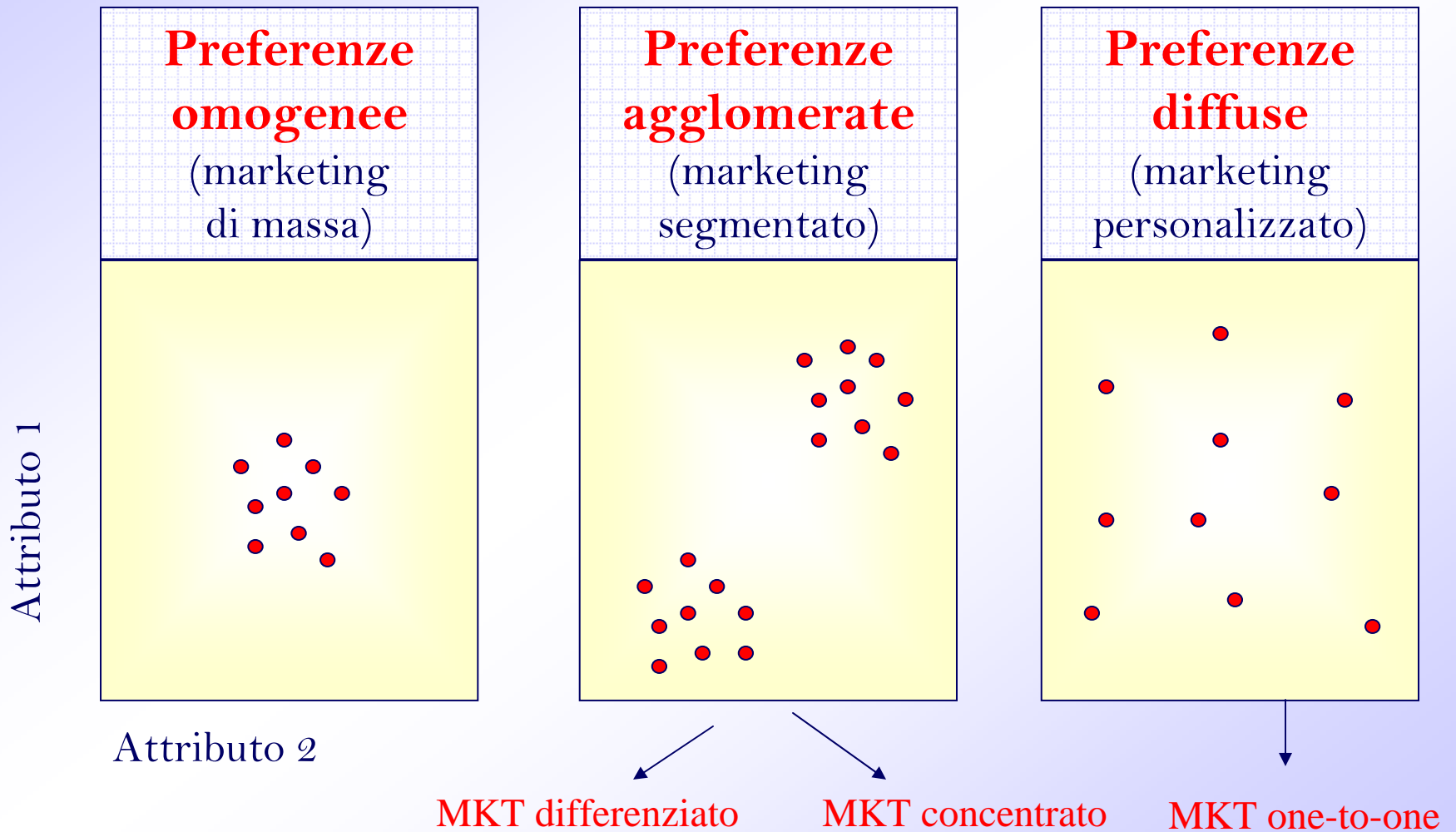
|| Gli operatori devono suddividere il mercato – **segmenti di**  
|| **mercato** –, identificando gruppi di acquirenti omogenei al  
|| loro interno e dissimili tra loro



**Mercato obiettivo**



# Esempio







## Criteri per la definizione dei segmenti

Il processo di segmentazione comporta un aumento dei costi e una dispersione di energie. È quindi necessario valutare se esso sia realizzabile ed offra ritorni economici adeguati, verificando che sussistano alcuni requisiti

- criterio della profittabilità;
- criterio di omogeneità interna;
- criterio di eterogeneità esterna;
- criterio di praticabilità;
- criterio della profilazione (profilo-azione).



# Basi di segmentazione dei mercati al consumo

I segmenti di mercato vengono identificati esaminando le differenze:

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



# Esempi di variabili di segmentazione

Classi di età		
18-34 (1)	35-64 (2)	>64 (3)

Classi di reddito
Fino a 15 mila (a)
15-50 mila (b)
Oltre 50 mila (c)

Classi di età e reddito		
1a	2a	3a
1b	2b	3b
1c	2c	3c

La complessità  
cresce geometricamente  
al crescere delle basi

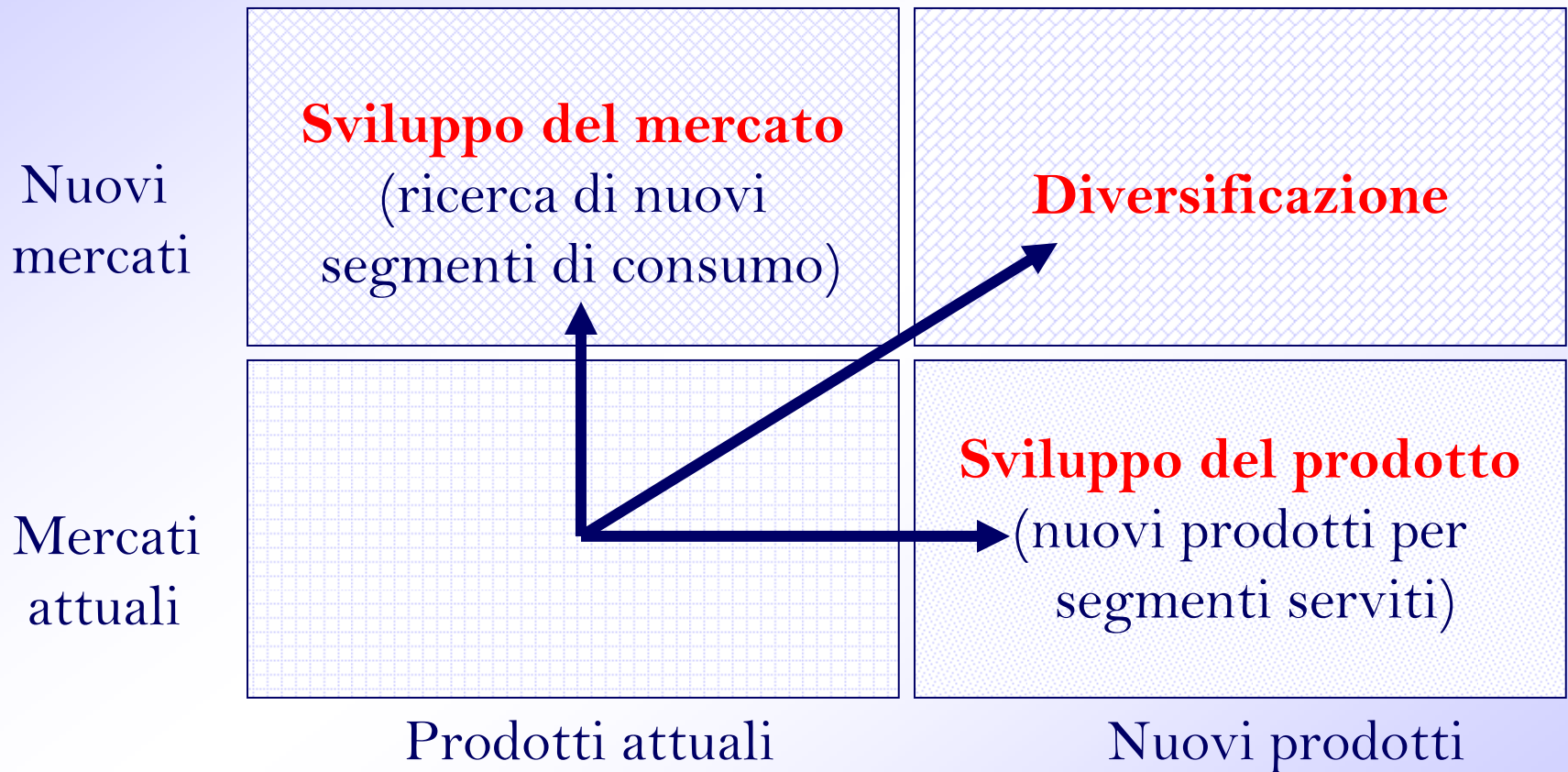
Variabile 1: 3 modalità  
Variabile 2: 4 modalità  
Variabile 3: 4 modalità  
Variabile 4: 3 modalità

Totali segmenti:  
 $3 \times 4 \times 4 \times 3 = 144$



# Scelta del mercato: matrice mercato/prodotto

## matrice di Ansoff





# 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 selettiva

	S1	S2	S3
P1			
P2			
P3			

Oppure: copertura totale del mercato



# Costo della segmentazione

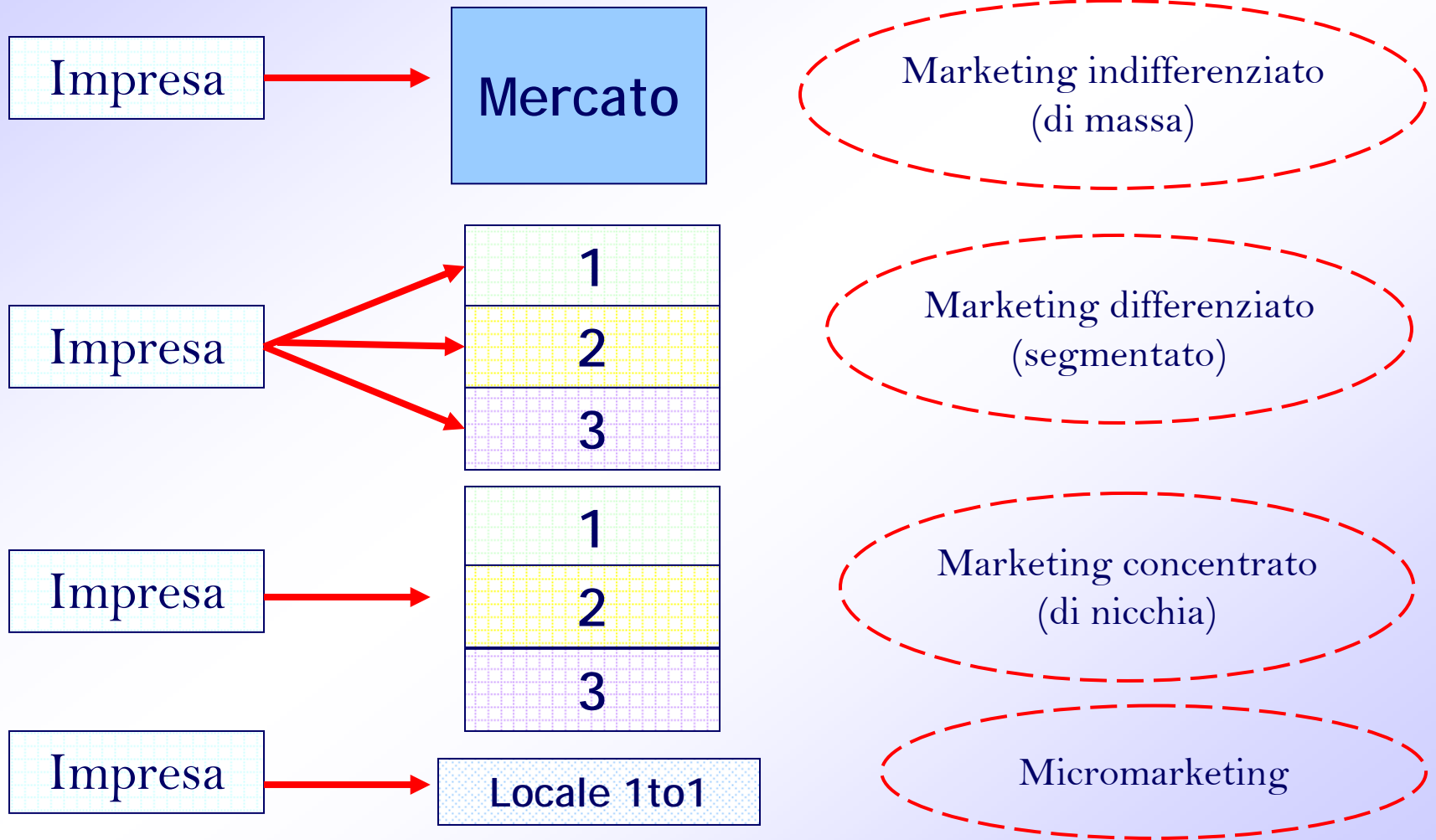
- Modifica del prodotto
- Riduzione delle economie di scala a livello produttivo
- Costi amministrativi
- Costi logistici
- Scorte
- Comunicazione

## Attenzione

Una gestione troppo costosa espone l'impresa alla  
controsegmentazione



# Alternative strategiche







# Contatti

**Giuseppe TARDIVO**, Ordinario di Economia e direzione delle imprese – Facoltà di Economia dell'Università di Torino –; Coordinatore della Facoltà di Economia – sede di Cuneo.

**Monica CUGNO**, Dottore di ricerca in Statistica applicata alle scienze economiche e sociali – Università di Padova –; *Post*-dottorato della Sezione Economia e direzione delle imprese – Dipartimento di Economia aziendale dell'Università di Torino –.

**EA**  
Dipartimento di  
Economia aziendale

Facoltà di Economia  
c/o Dipartimento di Economia aziendale  
Sezione Economia e direzione delle imprese  
C.so Unione Sovietica, 218/bis  
Torino, 10134