



Università degli Studi di Torino
Facoltà di Economia

Analisi della concorrenza

Prof. GIUSEPPE TARDIVO

Prof.ssa MONICA CUGNO

Guida

- Sistema impresa
- Analisi dell'ambiente
- Mercato
- Analisi della concorrenza

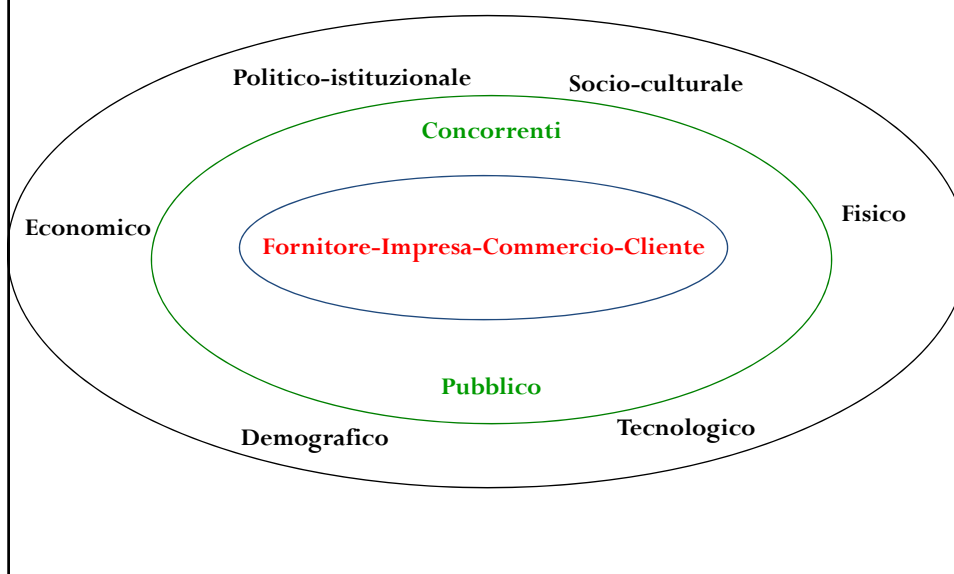


Impresa

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.



Evoluzioni...

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



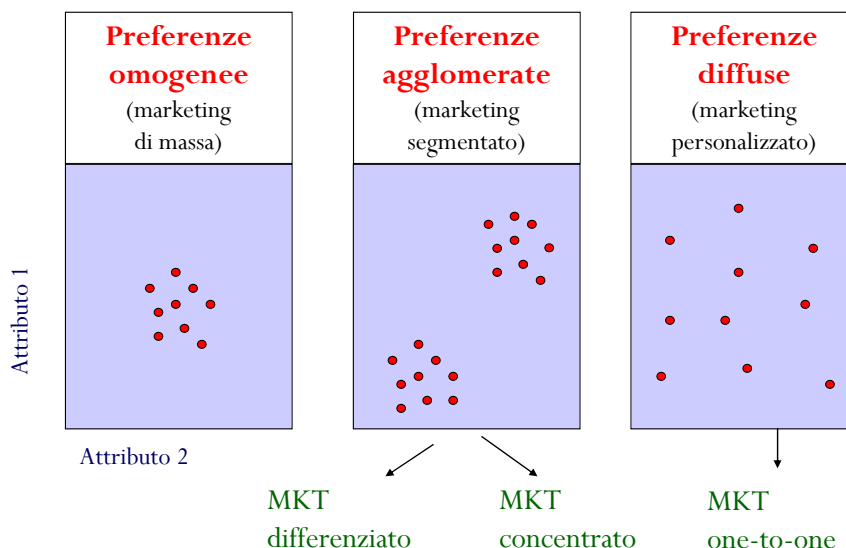
Gli operatori devono suddividere il mercato –
segmenti di mercato -, identificando gruppi di
acquirenti omogenei al loro interno e dissimili tra
loro



Mercato obiettivo



Semplificazione



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

Esempio: mercati consumi

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

<u>Geografiche</u> <ul style="list-style-type: none">• Area geografica• Dimensione centro urbano• Densità popolazione• Clima	<u>Psicografiche</u> <ul style="list-style-type: none">• Classe sociale• Stile di vita• Personalità
<u>Socio demografiche</u> <ul style="list-style-type: none">• Età• Sesso• Numero membri famiglia• Ciclo di vita famiglia• Reddito• Occupazione• Istruzione• Religione	<u>Comportamentali</u> <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, ...)

Esempi: variabili di segmentazione

Classi di età			Classi di reddito			Classi di età e reddito		
18-34 (1)	35-64 (2)	>64 (3)	Fino a 15 mila (a)			1a	2a	3a
			15-50 mila (b)			1b	2b	3b
			Oltre 50 mila (c)			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

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

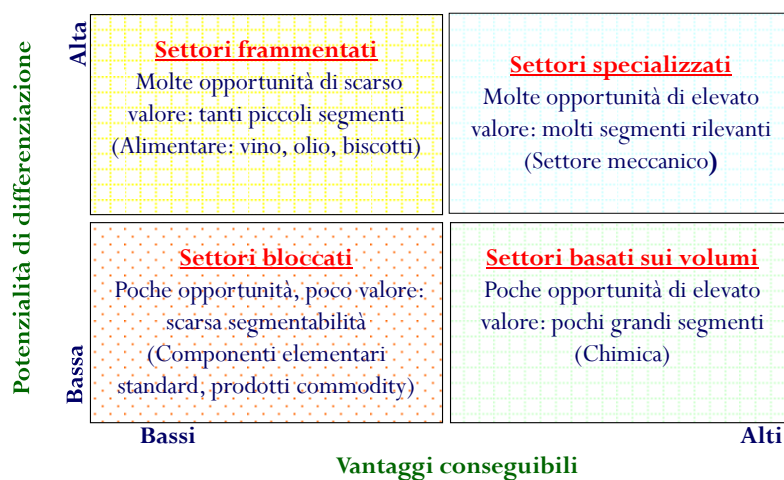


Attrattività e redditività dei segmenti

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**

Tipologia di settore e attrattività





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

	S1	S2	S3
P1			
P2			
P3			

In che modo coprire i segmenti

Possibili soluzioni:

S
T
R
A
T
E
G
I
E

1. adattamento passivo alla condizione di mercato
2. alterare la domanda affinché si adatti alle caratteristiche dell'offerta dell'impresa
3. adattamento attivo
4. mix delle tecniche 2 e 3



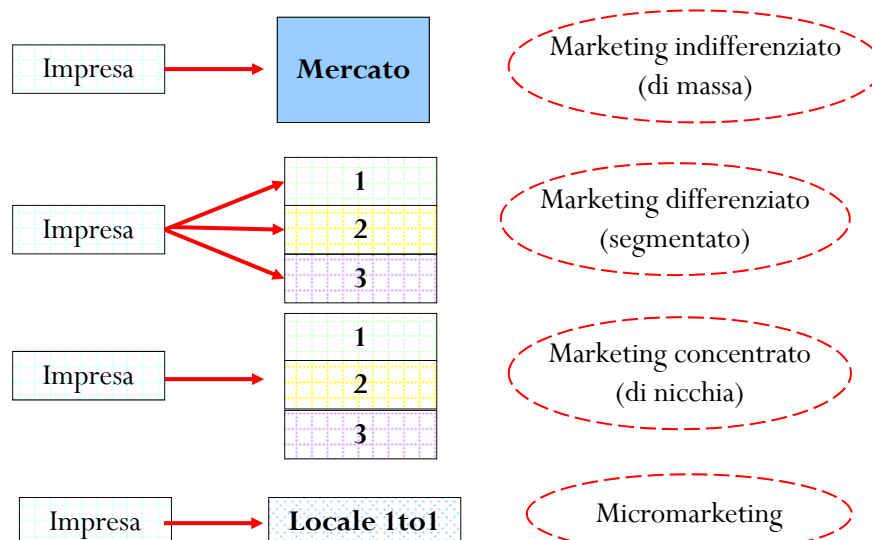
Costo della segmentazione

- 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





Analisi della concorrenza

Le imprese peggiori ignorano i propri concorrenti;

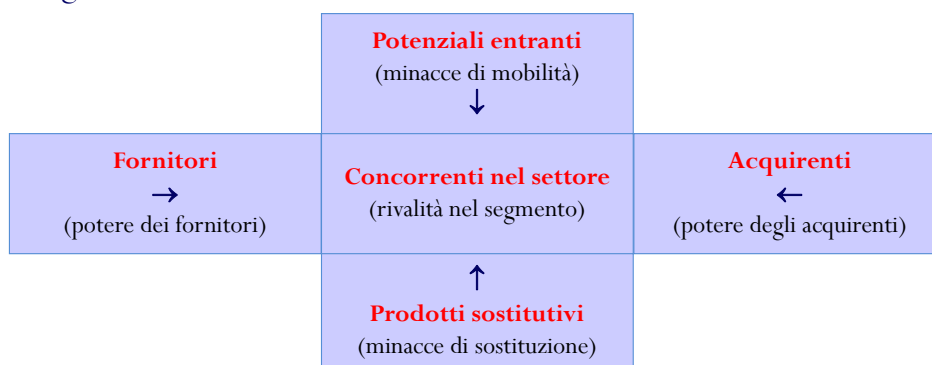
le imprese mediocri li imitano;

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)



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

Che cosa è un settore

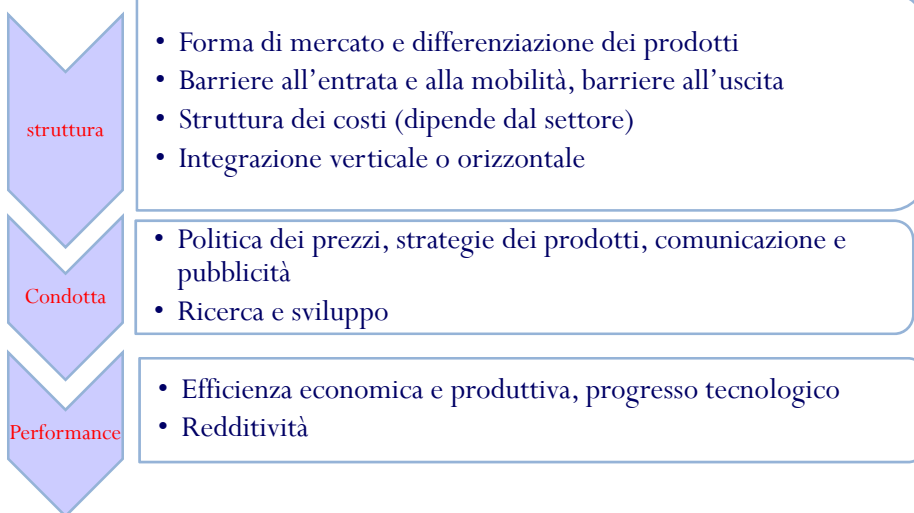
Settore: insieme di imprese che offrono prodotti con un elevato grado di sostituibilità

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 durevoli di altro tipo (mobili, casa) -.



Modello 'struttura-condotta-performance'



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



La concorrenza a livello di settore

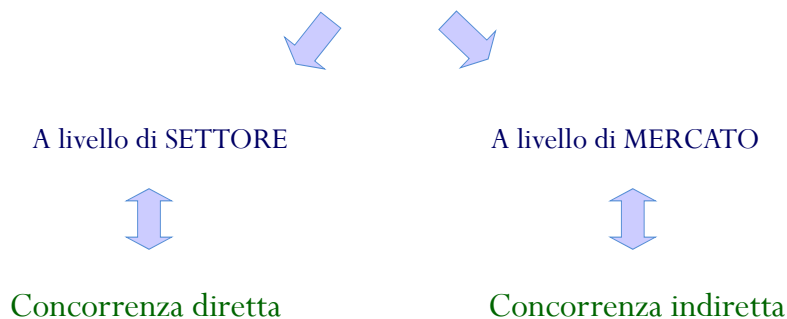
Barriere di ingresso, di mobilità e di uscita

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

Definizione	Categorie
Le barriere determinano uno svantaggio a carico delle imprese esterne in termini di maggiori costi o minori ricavi potenziali	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 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,...
	Barriere strategiche 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



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



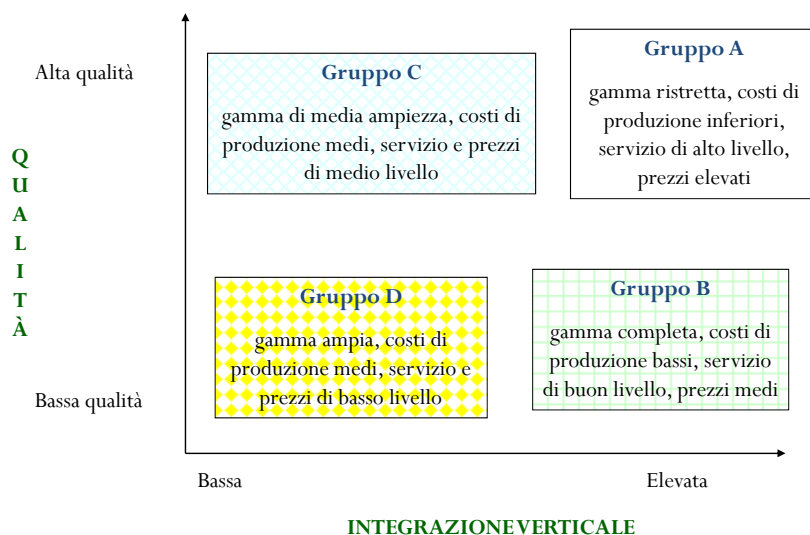
Gruppi strategici (esempio mercato dei dentifrici)

Bambini e adolescenti Et  fra 19-35 anni Et  oltre i 35 anni

Dentifricio normale	Colgate-palmolive P&G	Colgate-Palmolive P&G	Colgate-Palmolive P&G
Dentifricio al fluoro			
Dentifricio in gel	Colgate-Palmolive P&G Lever	Colgate-Palmolive P&G Lever	Colgate-Palmolive P&G Lever
Dentifricio a strisce			
Dentifricio per bambini	Topologico		



Gruppi strategici (esempio mercato degli elettrodomestici)



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)



Fattori critici di successo

Analisi SWOT

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

Analisi della concorrenza





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

Analisi del mercato e della concorrenza

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

Analisi del mercato e della concorrenza



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 serviti (es. piatti pronti)

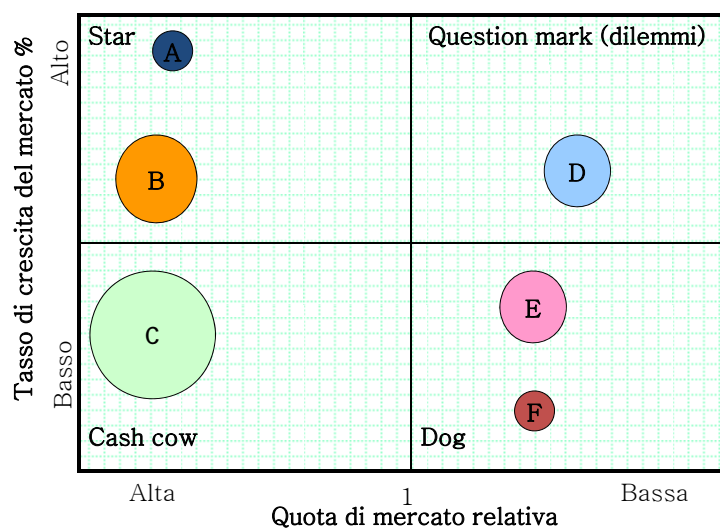


Quota di mercato e quota di mercato relativa

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

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

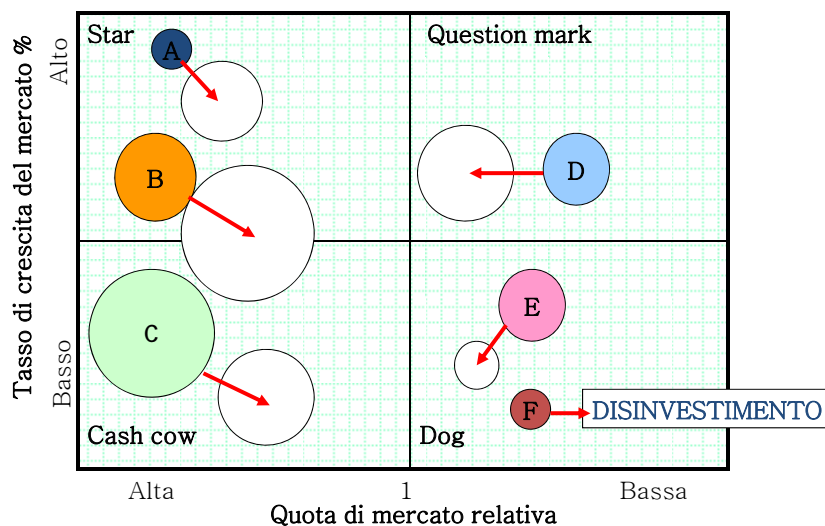
Analisi del portafoglio di attività: La mappatura





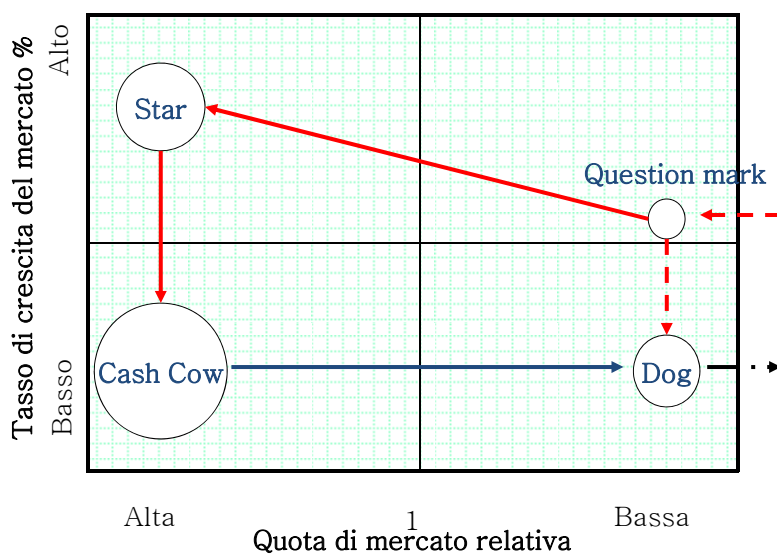
Analisi del portafoglio di attività

Le valutazioni possibili



Analisi del portafoglio di attività

Il percorso ideale





Analisi del portafoglio di attività

Liquidità e aspetti finanziari

Tasso di crescita del mercato % Alto	Star Generatore di cassa +++ Utilizzatore di cassa - - - O	Question mark Generatore di cassa + Utilizzatore di cassa - - - --	
	Generatore di cassa +++ Utilizzatore di cassa - ++ Cash cow	Generatore di cassa + Utilizzatore di cassa - O Dog	
Basso	Alta	1 Quota di mercato relativa	Bassa

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>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>Punti di forza</p>

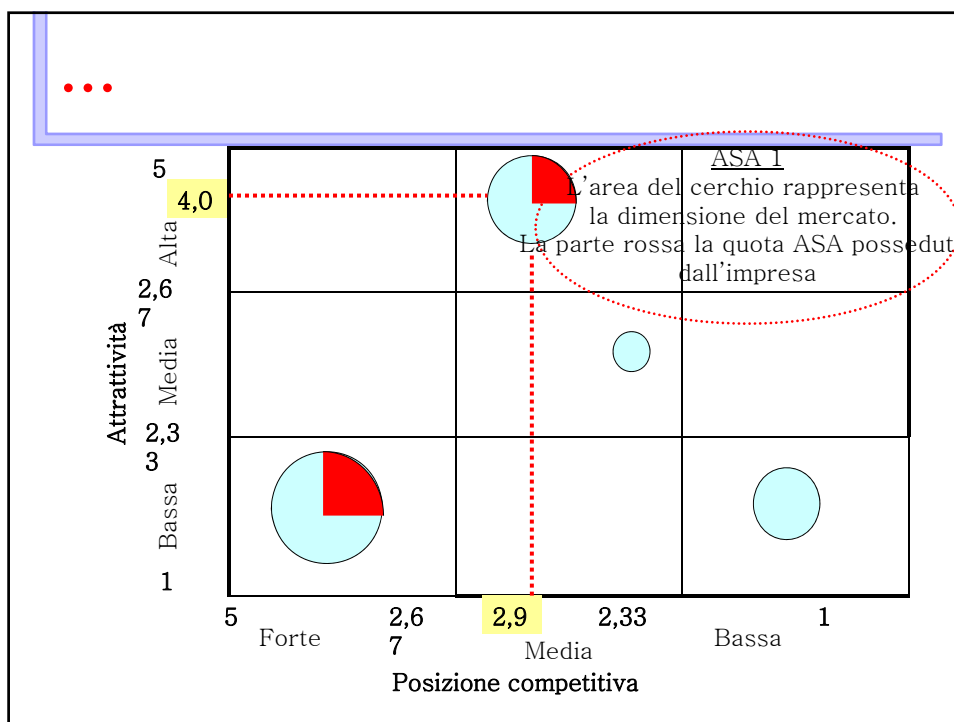


Matrice General Electric

Esempio

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

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



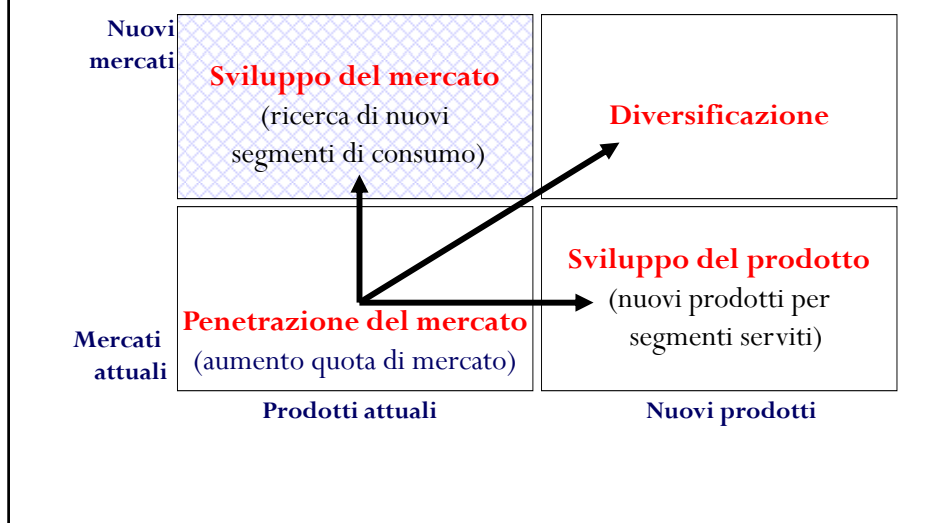


Matrice General Electric Implicazioni strategiche

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

Scelta del mercato: matrice mercato/prodotto

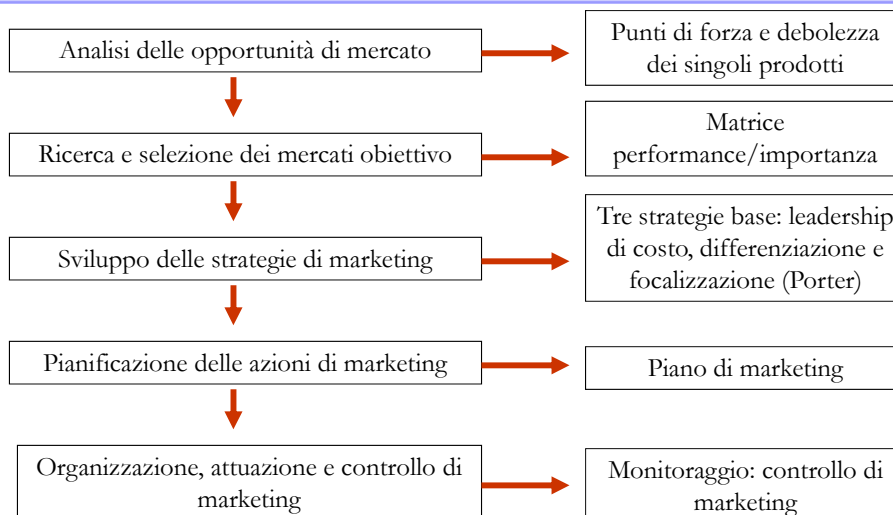
Matrice di Ansoff (1987)





Pianificazione a livello ASA

(dimensione più operativa)



Quota di mercato

La quota di mercato può essere definita se è possibile circoscrivere il cosiddetto mercato di riferimento (prodotti e/o marche concorrenti)

$$Qm_i = \frac{V_i}{V_{Mkt}}$$

Dove:

Qm_i = quota di mercato dell'impresa i

V_i = vendite dell'impresa i

V_{Mkt} = domanda primaria di mercato

NB le vendite possono essere a volume o a valore



Scomposizione della quota di mercato

$$Qm_i = \frac{V_i}{V_{Mkt}} * \frac{Acs_i}{Acs_i} =$$

grado di penetrazione

$$= \frac{\overbrace{V_i}^{\text{grado di penetrazione}}}{Acs_i} * \frac{Acs_i}{\underbrace{V_{Mkt}}_{\text{grado di copertura ponderata}}}$$

Acs_i = acquisti totali per categoria di prodotto
serviti dalla i-esima impresa

Matrice

		Indice di penetrazione	
		Basso	Alto
Indice di copertura	Alto	QUOTA MEDIA Migliorare accettazione del prodotto presso i clienti	QUOTA ELEVATA Consolidare la posizione competitiva
	Basso	QUOTA RIDOTTA Costruire la rete di distribuzione e investire per l'accettazione dei prodotti	QUOTA MEDIA Ristrutturare la rete di distribuzione con punti di vendita più grandi



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.

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 –; Professore a contratto di Analisi della concorrenza – Facoltà di Economia 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