



Università degli Studi di Torino  
Facoltà di Economia

# Analisi della concorrenza

**Prof. GIUSEPPE TARDIVO**

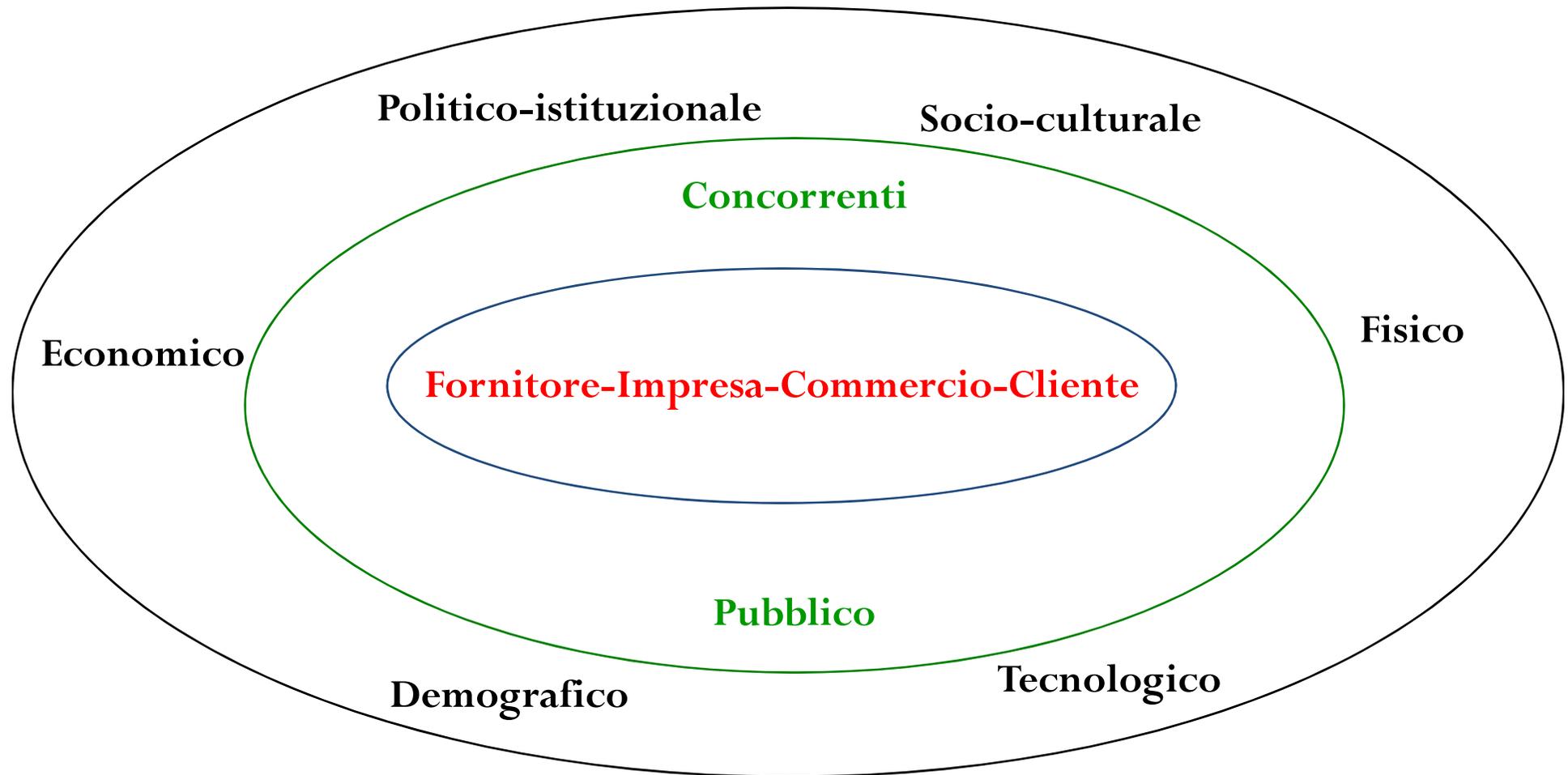
**Dott.ssa ANGELA SCILLA**

# 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].

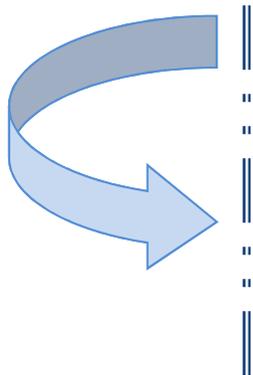
## Metamercato

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

# Basi di segmentazione

Esempio: mercati consumi

I segmenti di mercato, normalmente, 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>

# 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

	S1	S2	S3
P1			
P2			
P3			

# Analisi della concorrenza

Le imprese peggiori ignorano i propri concorrenti;

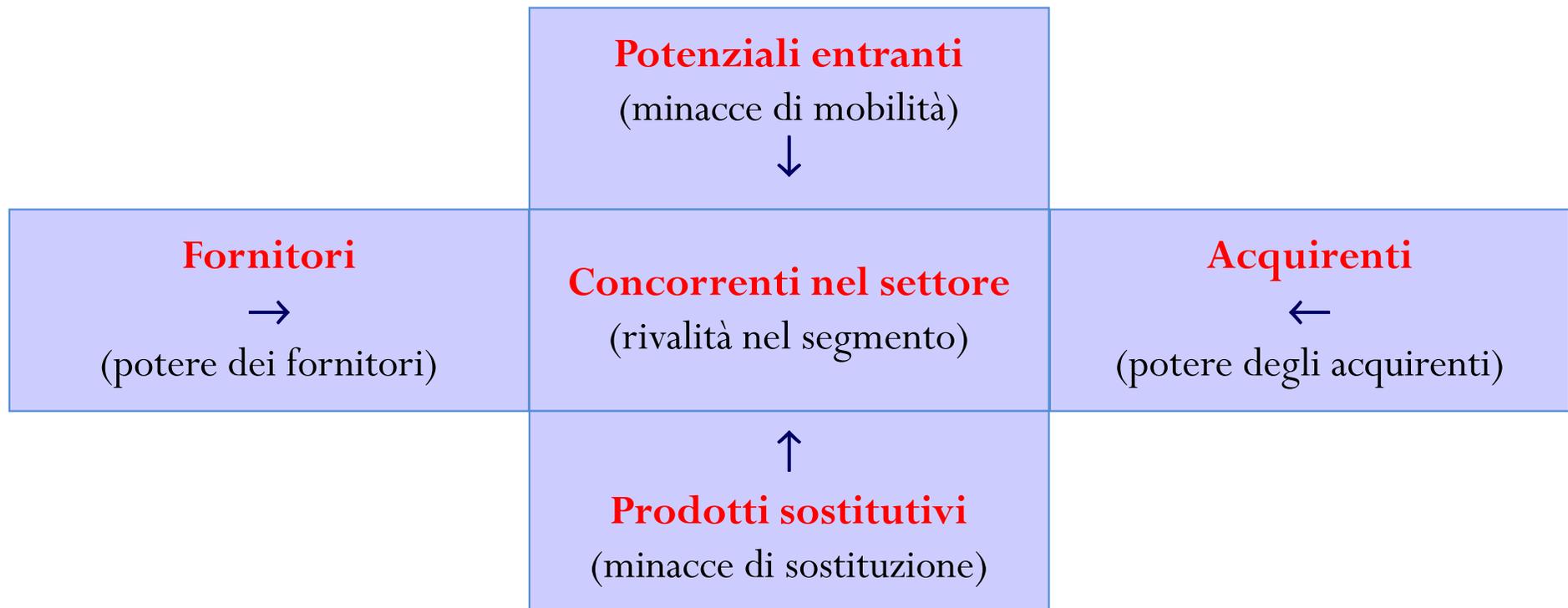
le imprese mediocri li imitano;

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



# Analisi della concorrenza



# 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 -;
- sucedanei 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) -.

# La concorrenza a livello di settore

## Numero venditori e grado di differenziazione

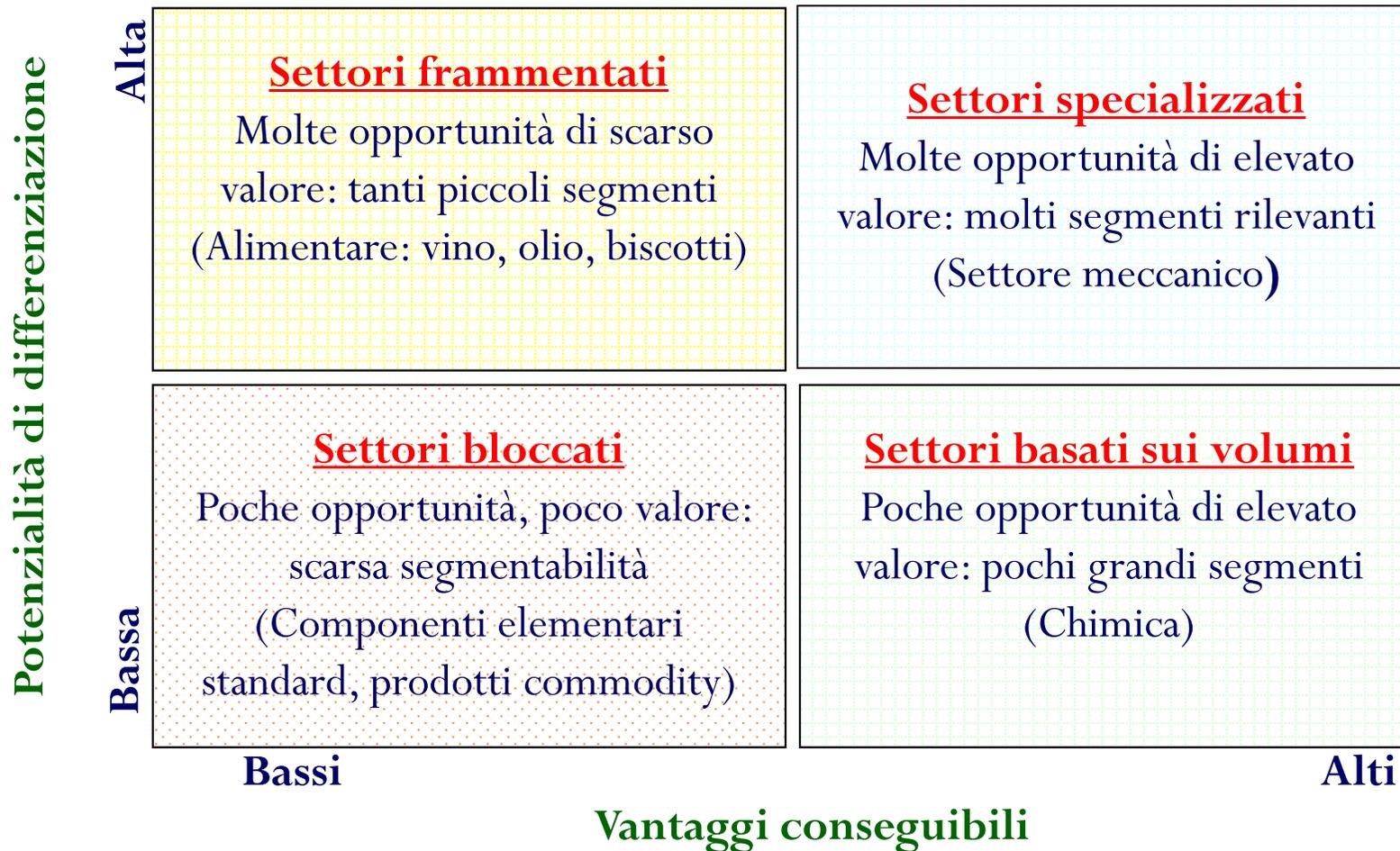
### 4 tipologie di strutture

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

# Tipologia di settore e attrattività



# 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

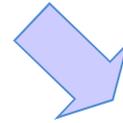
## Barriere di ingresso, di mobilità e di uscita

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

Definizione	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:



A livello di SETTORE

A livello di MERCATO



Concorrenza diretta

Concorrenza indiretta

# Analisi della concorrenza



# Gruppo strategico

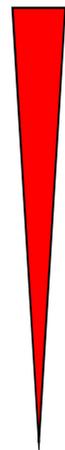
Gruppo strategico = insieme di imprese che seguono la stessa strategia in un determinato mercato

# 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



Impresa (corporate/divisione)

Area Strategica di Affari (ASA)

Prodotto

# Analisi della concorrenza



# Fattori critici di successo

## Analisi SWOT

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

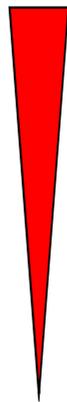


# Valutazione della capacità di reazione dei concorrenti

- **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

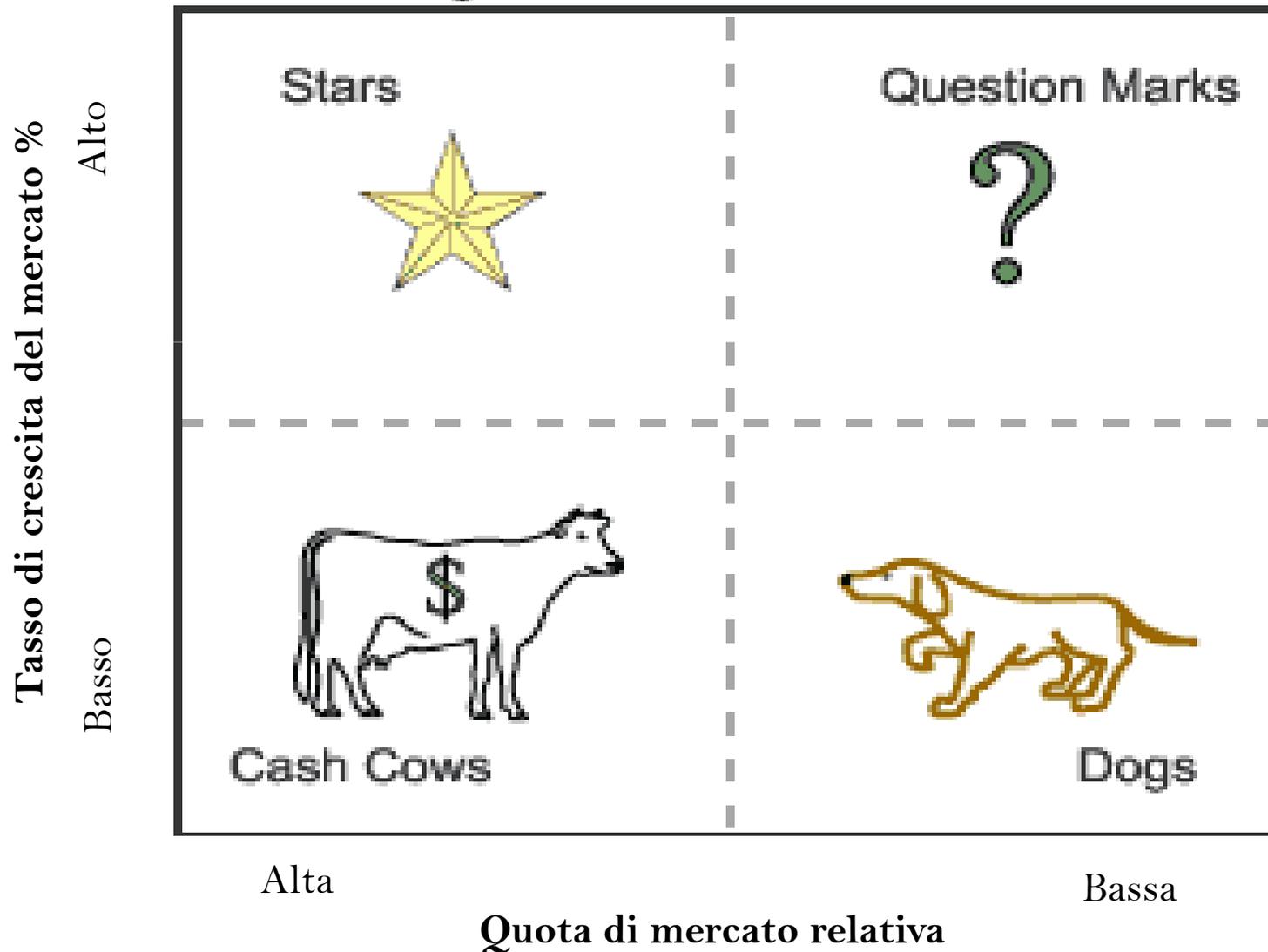
Ricerca di elementi di omogeneità che permettano di raggruppare i prodotti in un portafoglio gestibile con un elevato grado di indipendenza

## Variabili da utilizzare

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

# Analisi del portafoglio di attività

## La matrice BCG



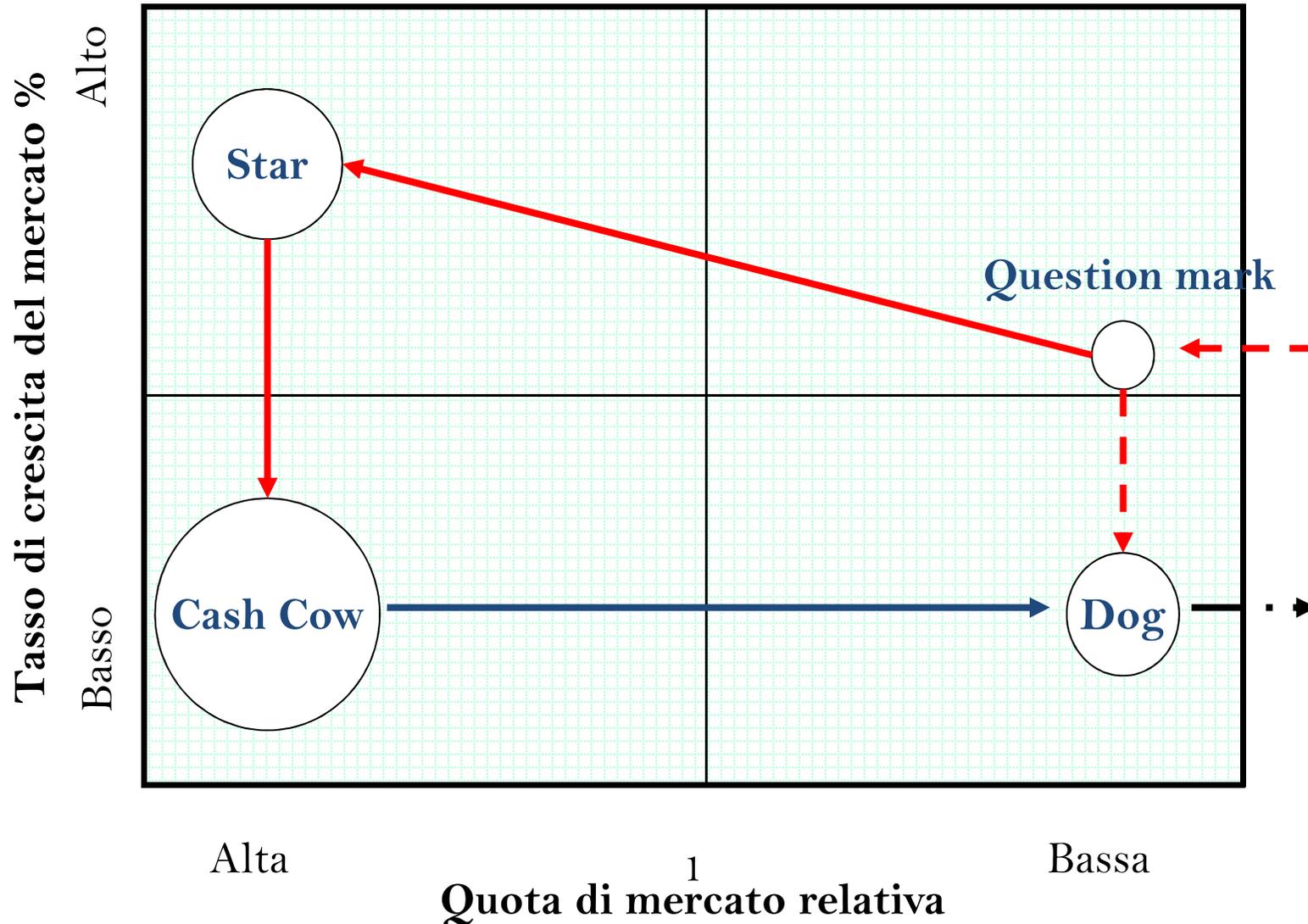
# Quota di mercato e quota di mercato relativa

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

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

# Analisi del portafoglio di attività

## Il percorso ideale



# Matrice General Electric

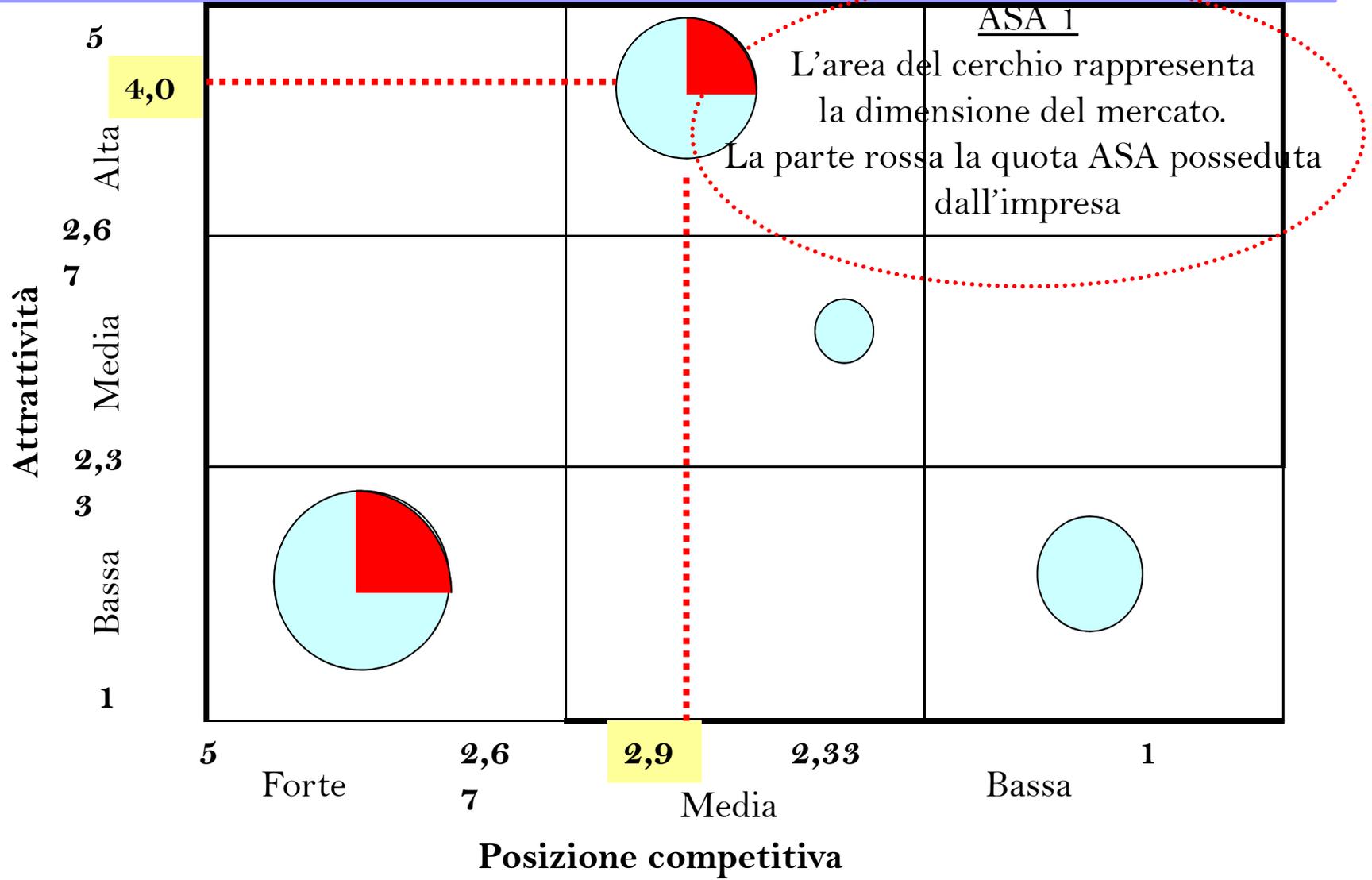
## Attrattività/posizionamento competitivo

Attrattività del mercato	Posizione competitiva
<ul style="list-style-type: none"><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 data-bbox="461 1118 965 1246"><b>Analisi del settore e del gruppo strategico</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 data-bbox="1406 1273 1727 1315"><b>Punti di forza</b></p>

# Matrice General Electric

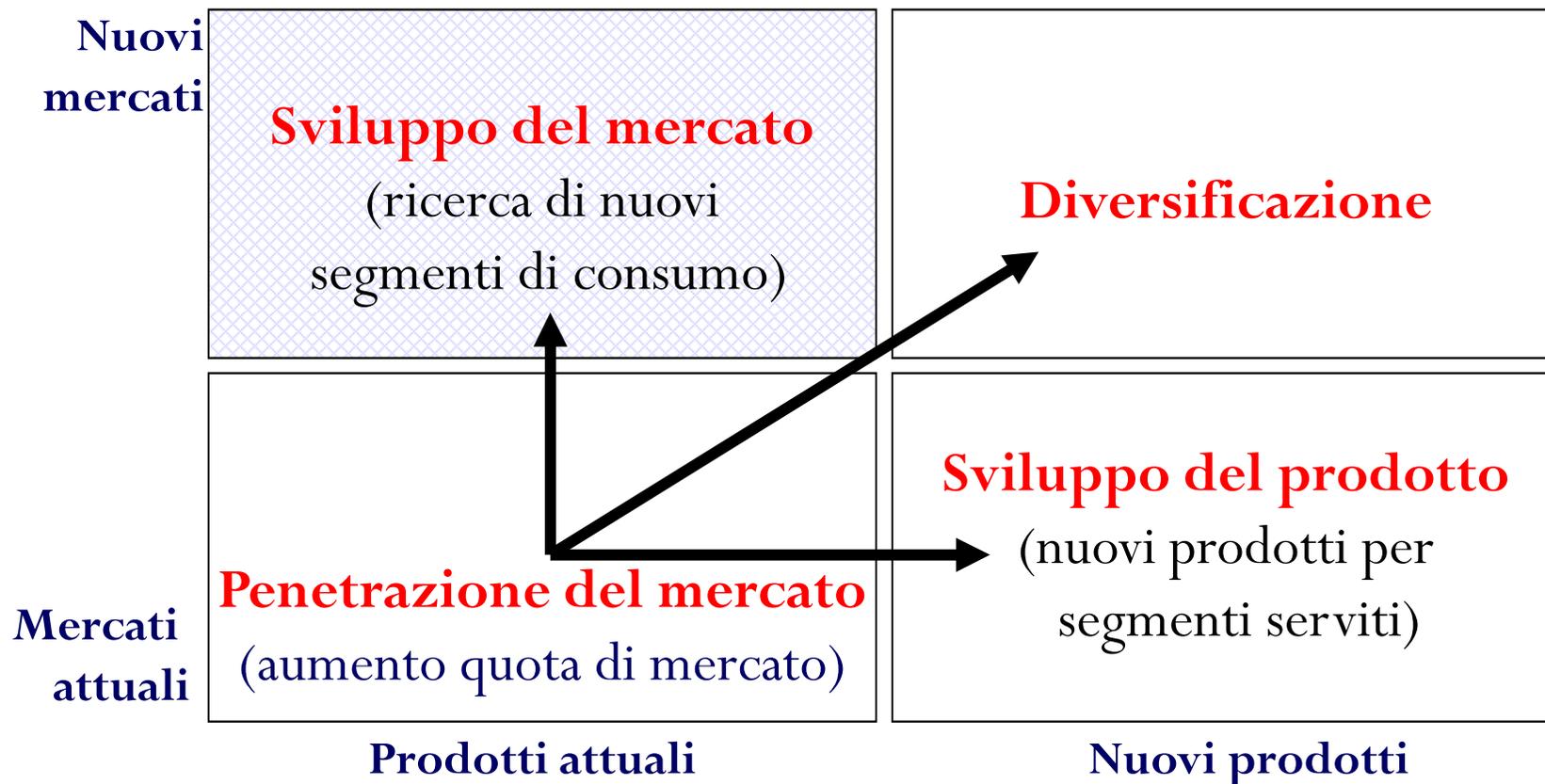
## Implicazioni strategiche

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>		



# 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.