



Università degli Studi di Torino
Facoltà di Economia

Analisi del mercato e della concorrenza

Prof. GIUSEPPE TARDIVO

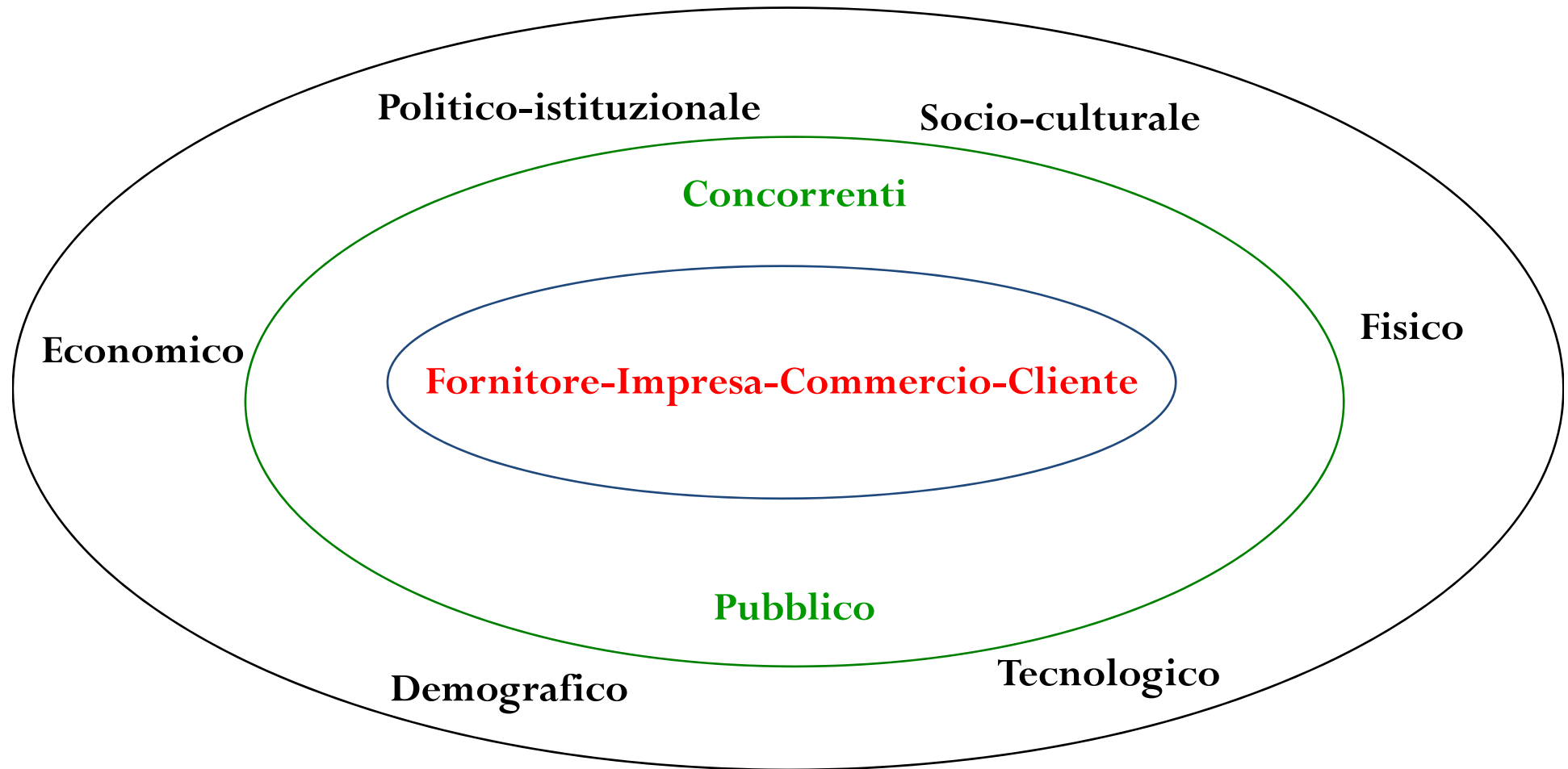
Dott.ssa ANGELA SCILLA

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].

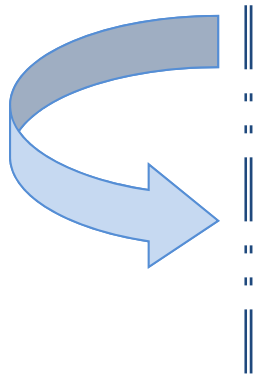
Metamercato

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><u>Geografiche</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Area geografica• Dimensione centro urbano• Densità popolazione• Clima | <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 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

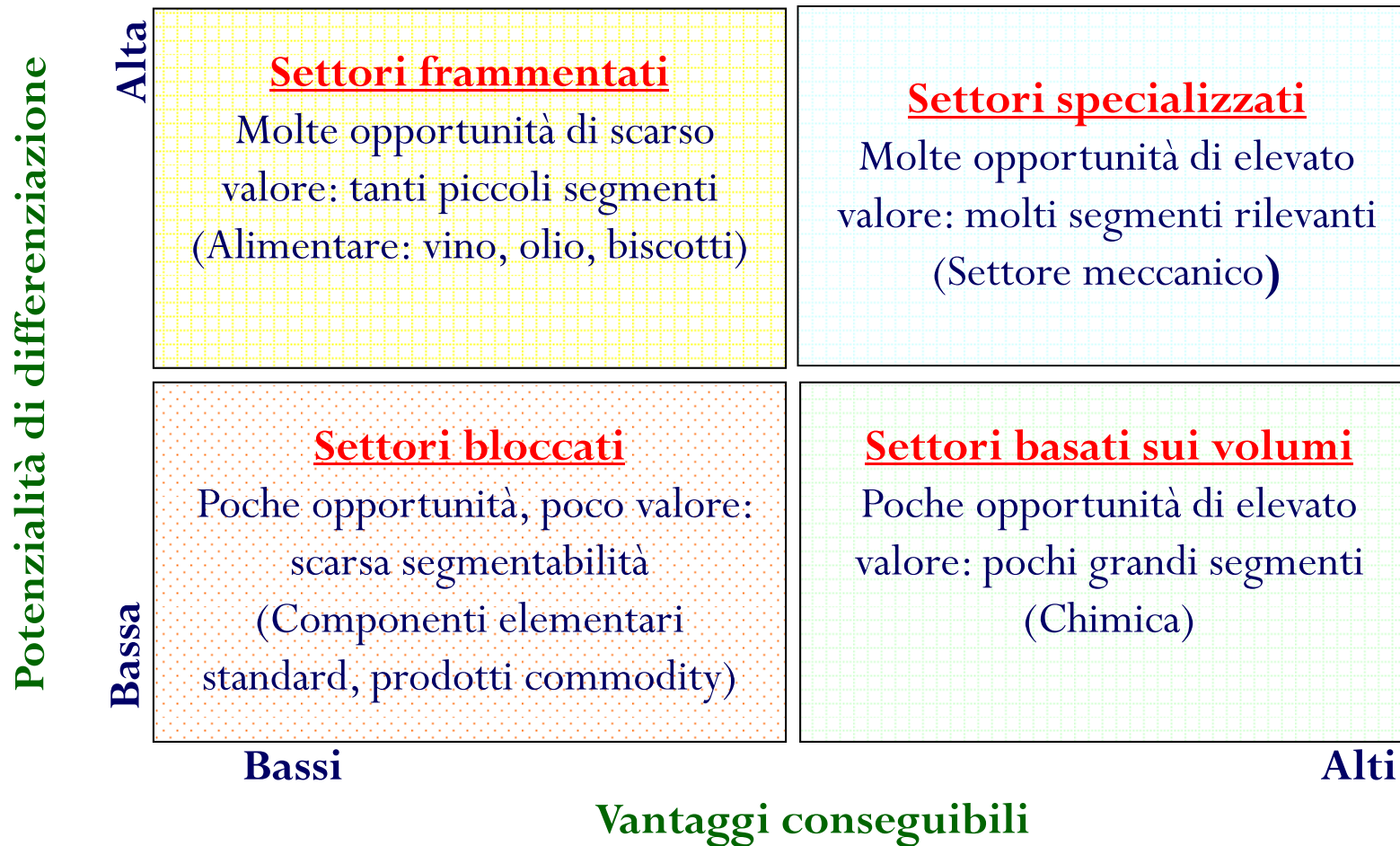
4 tipologie di strutture

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 |
|---|---------------------------------------|
| 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



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

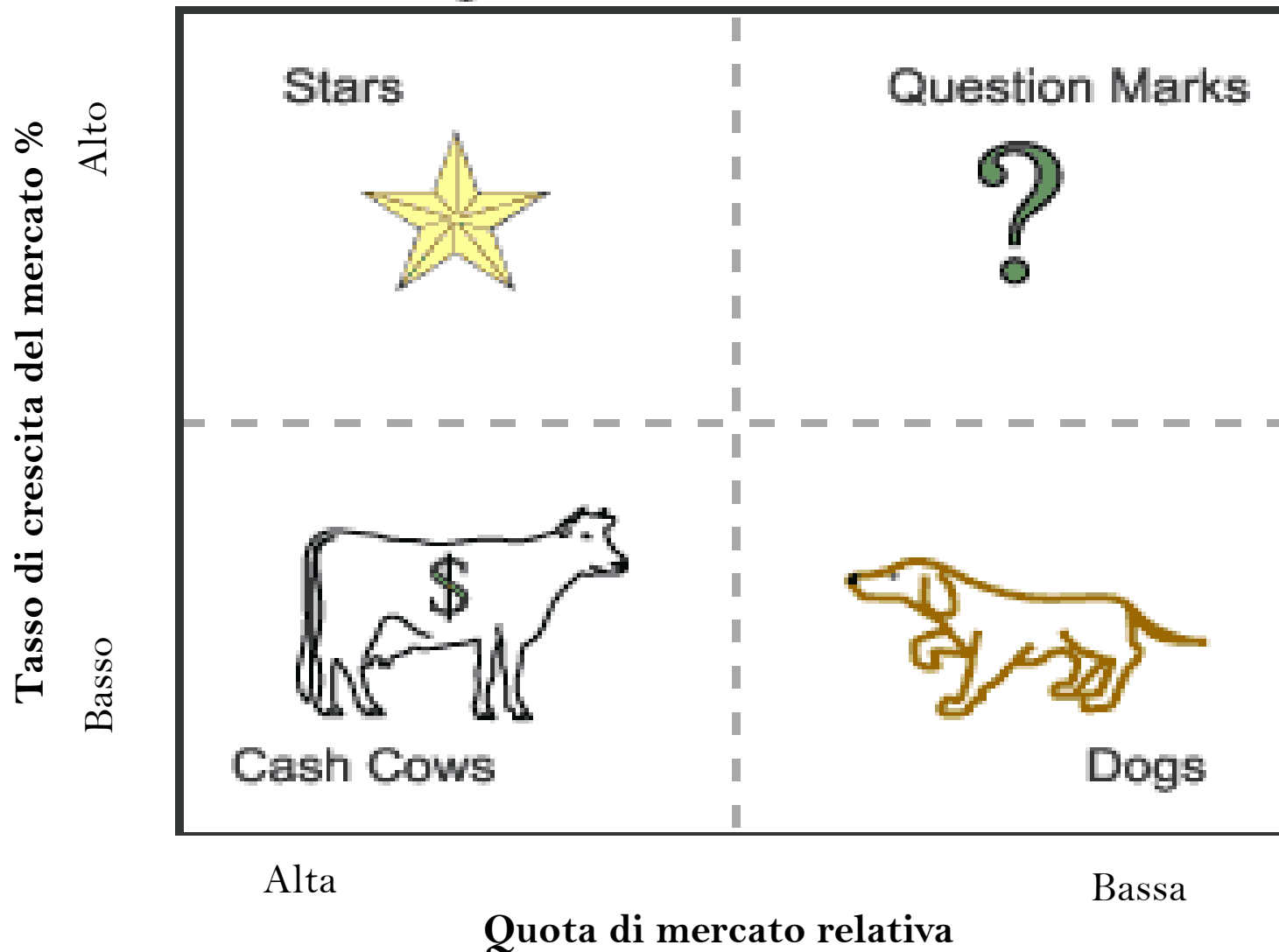
Ricerca di elementi di omogeneità che permettano di raggruppare i prodotti in un portafoglio gestibile con un elevato grado di indipendenza

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



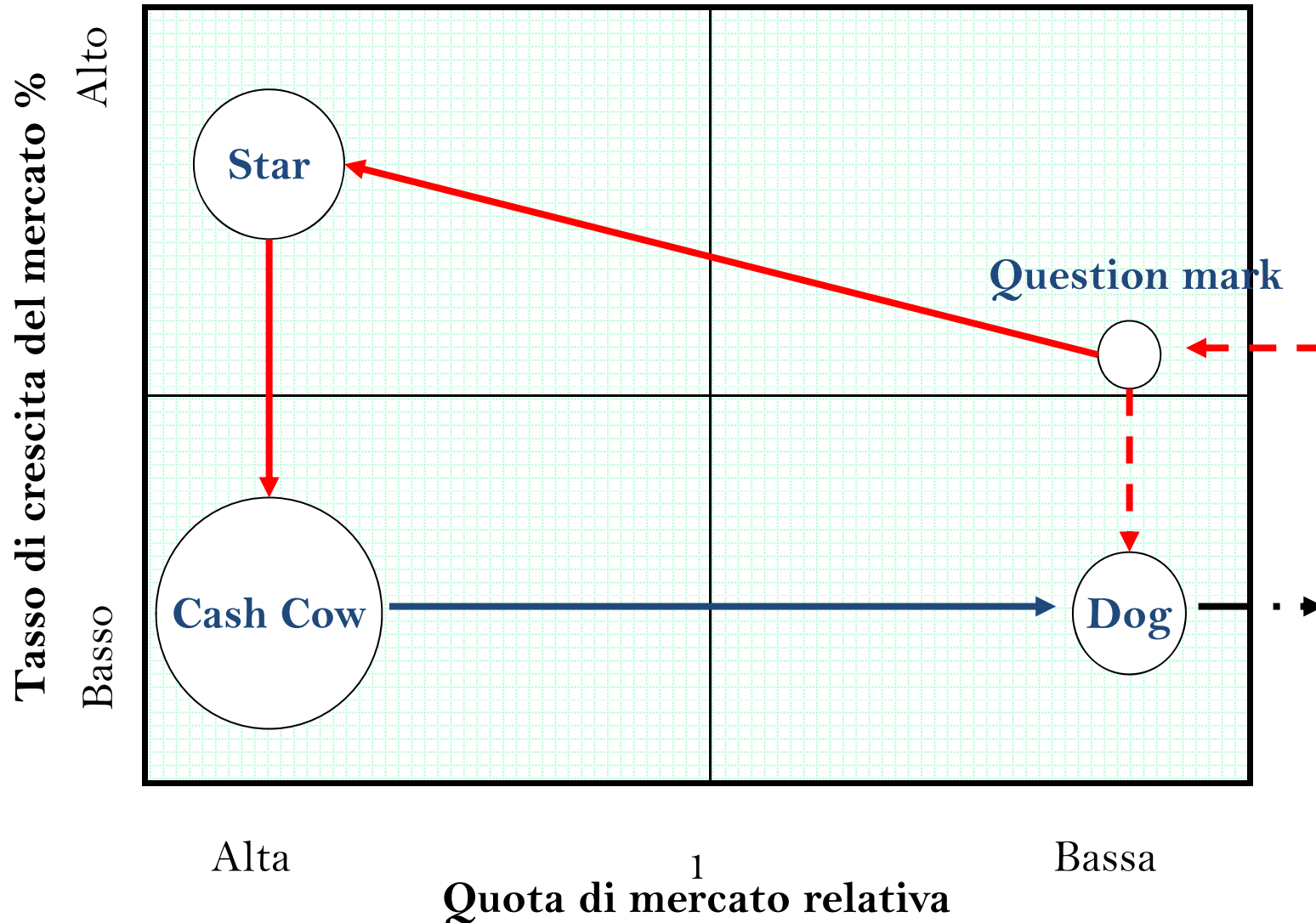
Quota di mercato e quota di mercato relativa

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

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

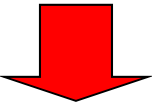
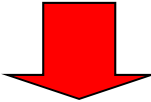
Analisi del portafoglio di attività

Il percorso ideale



Matrice General Electric

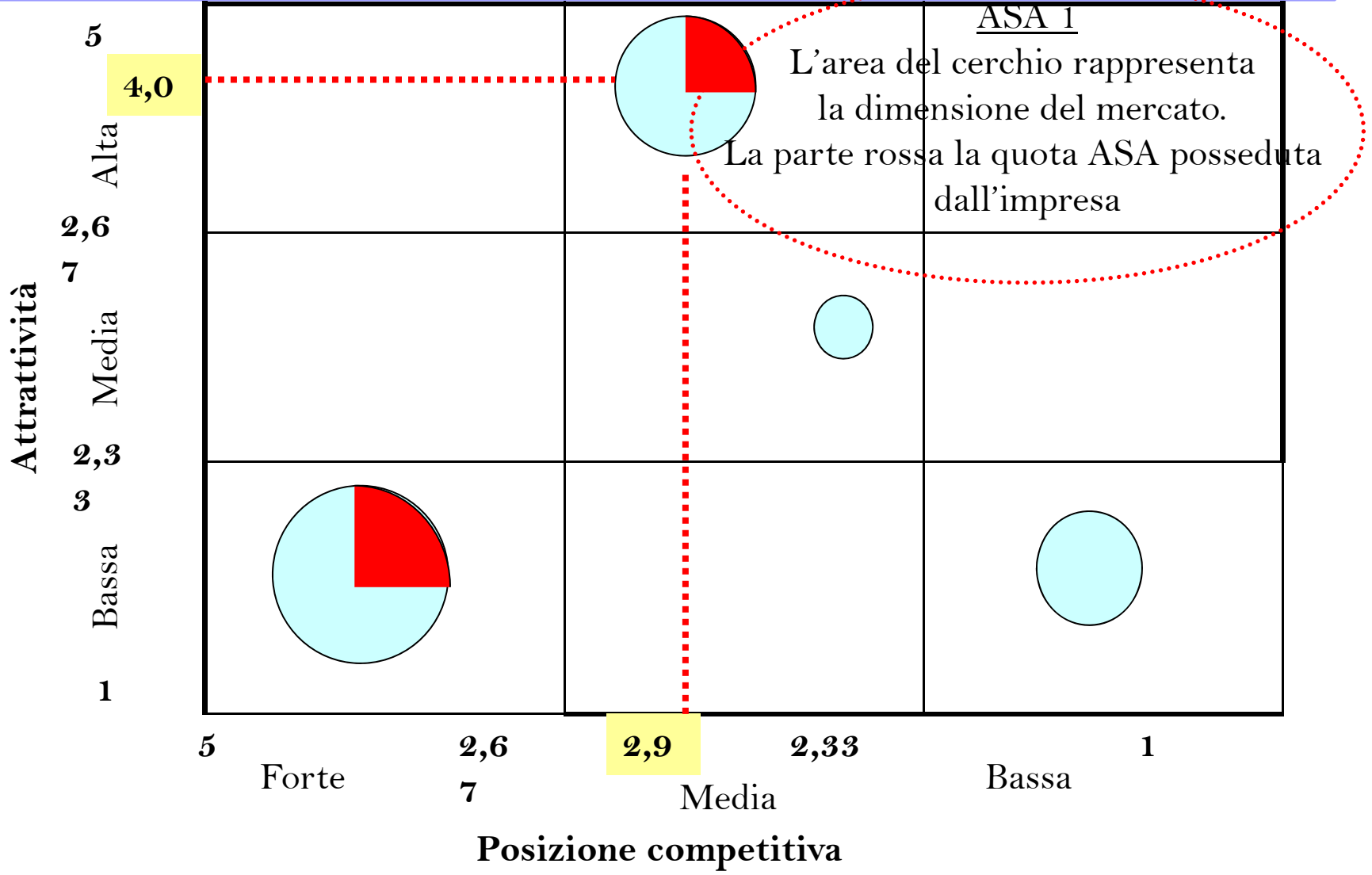
Attrattività/posizionamento competitivo

| Attrattività del mercato | Posizione competitiva |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Dimensione del mercato• Tasso annuo di crescita• Margini di profitto• Forma di concorrenza• Concentrazione della clientela• Minacce ambientali (normativa)  <p data-bbox="461 1117 963 1244">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="1406 1270 1727 1315">Punti di forza</p> |

Matrice General Electric

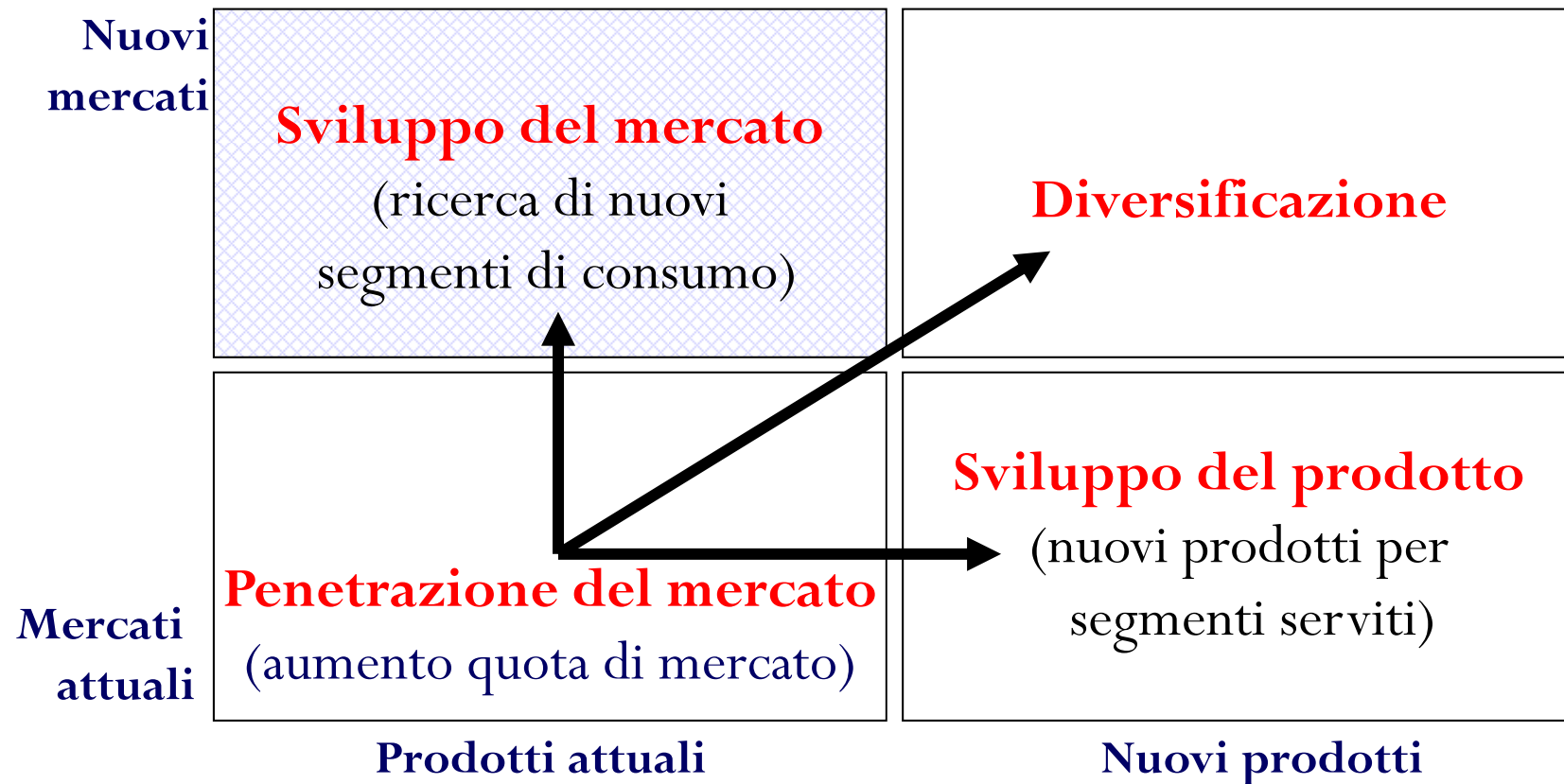
Implicazioni strategiche

| | | | | |
|--------------|-------|---|--|---|
| 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 | | |



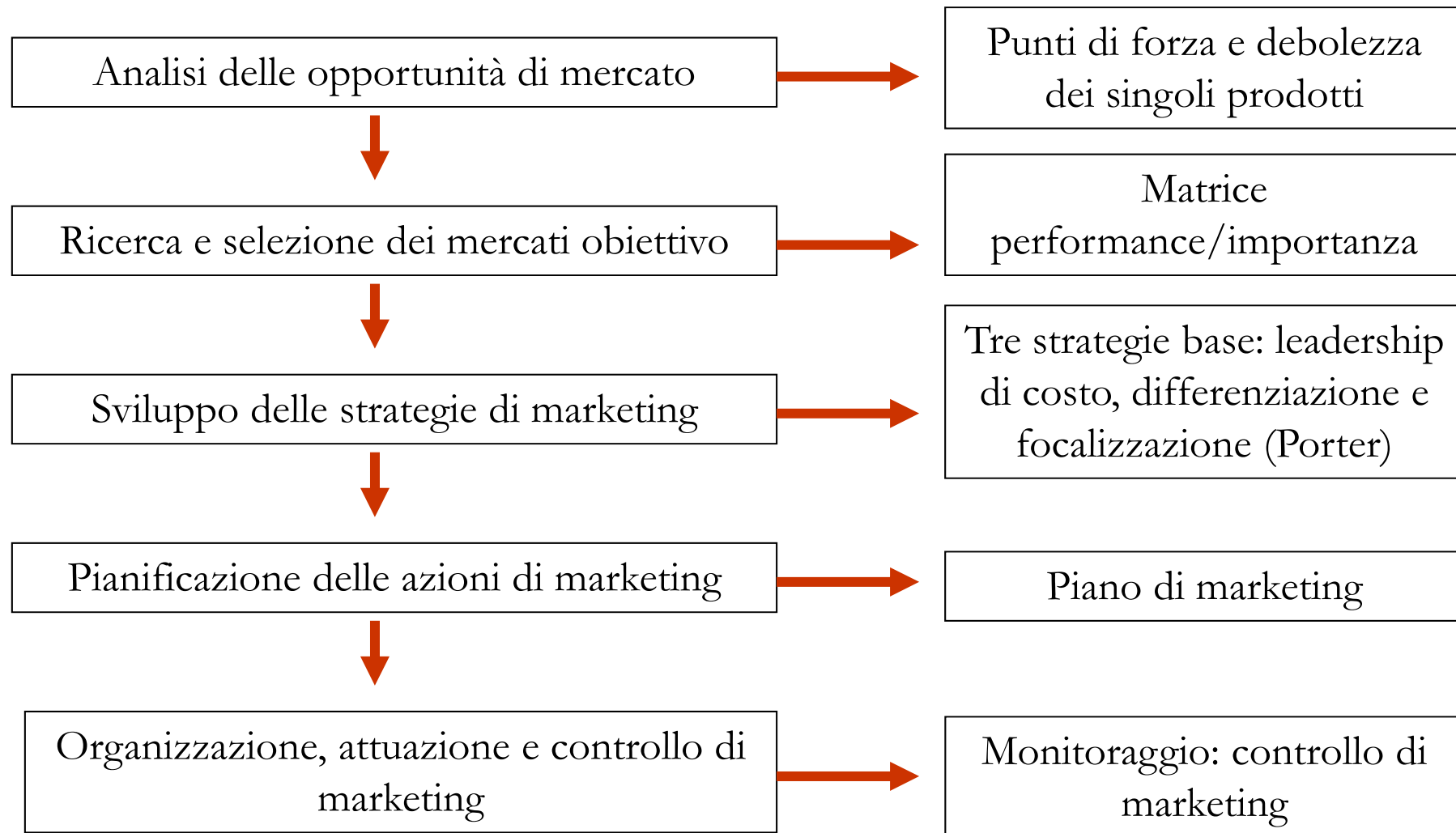
Scelta del mercato: matrice mercato/prodotto

Matrice di Ansoff (1987)



Pianificazione a livello ASA

(dimensione più operativa)



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.