



Università degli Studi di Torino

Master I livello Finanza aziendale e creazione di valore

Analisi dei settori economici e pianificazione strategica

Teoria

Prof.ssa Monica Cugno

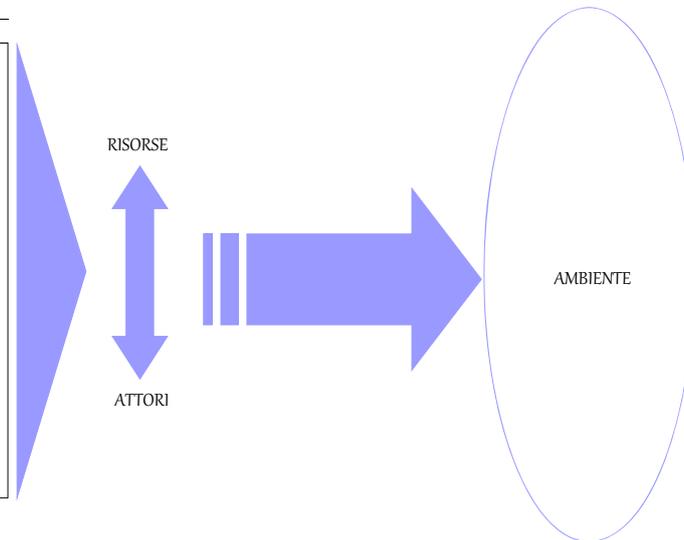
Guida

- Sistema impresa
- Analisi dell'ambiente → competitivo
- Analisi del settore
- Analisi della concorrenza

Impresa

Definizione

L'impresa è un sistema costituito da un insieme di risorse e di attori legati tra loro da relazioni orientate alla realizzazione di determinate attività.



Risorse

Definizione

*Insieme dei **fattori tangibili e intangibili** che l'impresa controlla (direttamente o indirettamente) e utilizza nei suoi processi operativi, grazie ai quali si generano nuove risorse (prospettiva autopoietica)*

Tipologie

Risorse tangibili

- Possono essere quantificabili nella situazione patrimoniale dell'impresa.
Esempi: macchinari, fabbricati, impianti,...

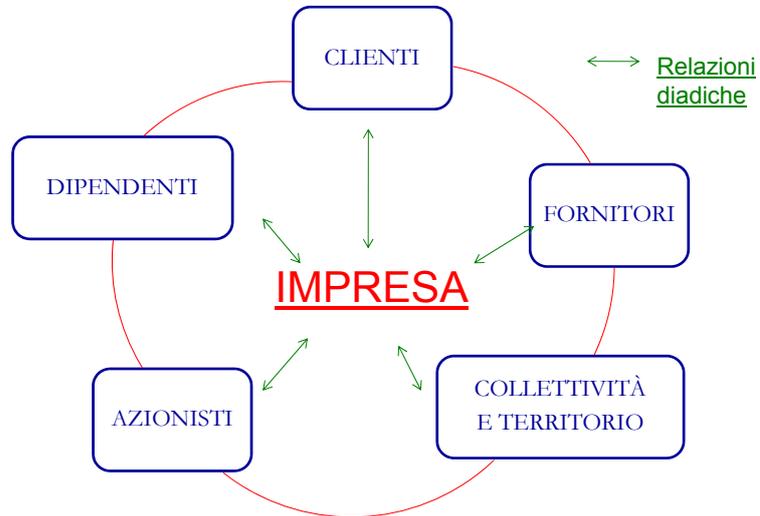
Risorse umane

- Sono a metà strada tra risorse tangibili e intangibili perché hanno aspetti quantificabili (costi personale) e aspetti non quantificabili (capacità, esperienza, ...)

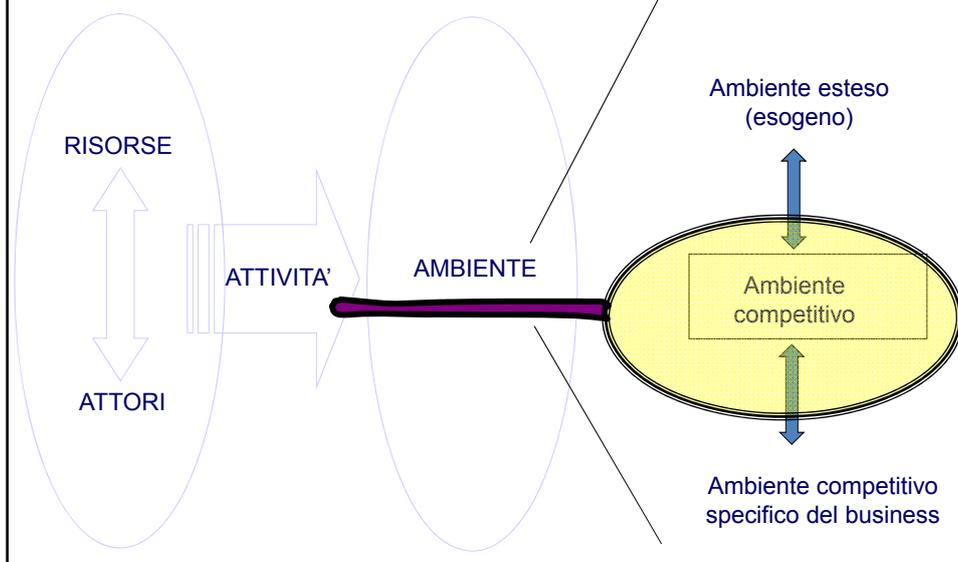
Risorse intangibili

- Non possono essere tradotte in termini patrimoniali oppure la loro "traduzione" risulta molto difficile (si pensi ai marchi e brevetti)

Varietà di stakeholder coinvolti nel processo economico



Impresa e ambiente



Ambiente competitivo

Fattori da considerare

Descrizione

Grado di concentrazione

- Riguarda il numero di imprese presenti in un settore. Esempio:

| Impresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9-20 |
|------------------|-----|-----|-----|----|----|----|------|------|------|
| Quota di mercato | 23% | 22% | 22% | 8% | 7% | 6% | 2,5% | 1,5% | 8% |

Livello della domanda e barriere all'uscita

- L'andamento di domanda e offerta determina il livello competitivo
- La presenza di barriere all'uscita aumenta la competizione
Esempio: difficoltà di riconversione della produzione, alto livello di interrelazioni produttive, intervento di attori istituzionali, ostacoli interni all'impresa

Struttura di costo delle imprese

- Se i costi fissi sono elevati e si manifesta un eccesso di offerta ciascuna impresa è spinta a ridurre il prezzo in modo da evitare la possibile riduzione della quota di mercato. Esempio: break even point

Grado di differenziazione prodotto

- Minore è la differenziazione tra i prodotti più i prodotti vengono tra loro visti come perfetti sostituti.

Modalità in cui si manifesta l'intensità della concorrenza

- Come si comportano le imprese?
Segnali: quanto spesso viene cambiato il prezzo, quanto spesso viene introdotto un nuovo prodotto sul mercato, investimenti in comunicazione

... 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].

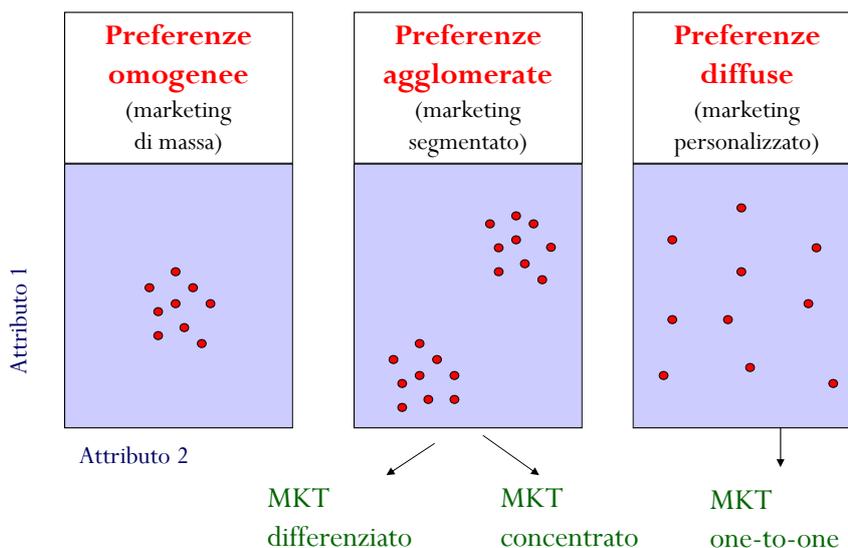
Identificazione del mercato obiettivo

Si possono distinguere 4 mercati:

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



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:

| | |
|---|--|
| <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, ...) |

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

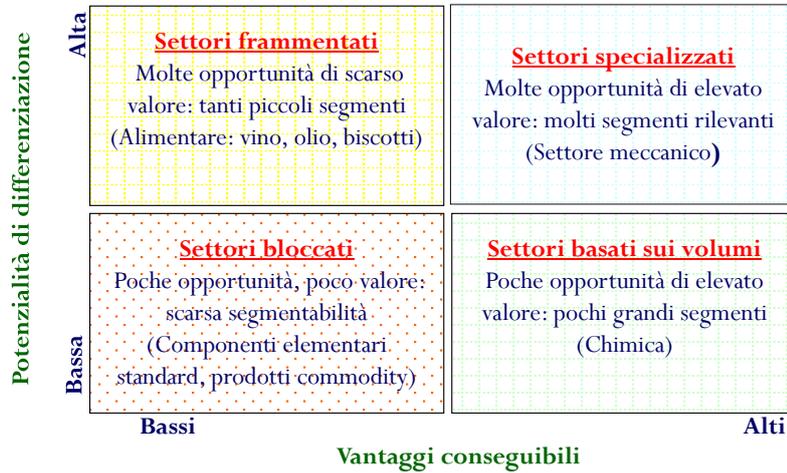
Totale segmenti:
 $3 \times 4 \times 4 \times 3 = 144$

Attrattività e redditività dei segmenti

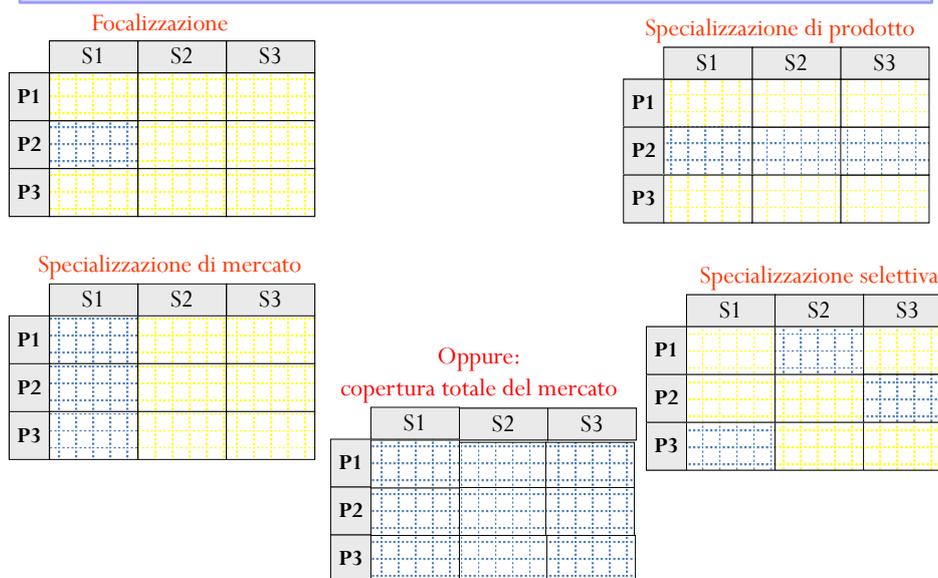
I principali requisiti che dovrebbero caratterizzare i segmenti e che contribuiscono alla scelta finale del mercato obiettivo sono i seguenti:

- **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



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

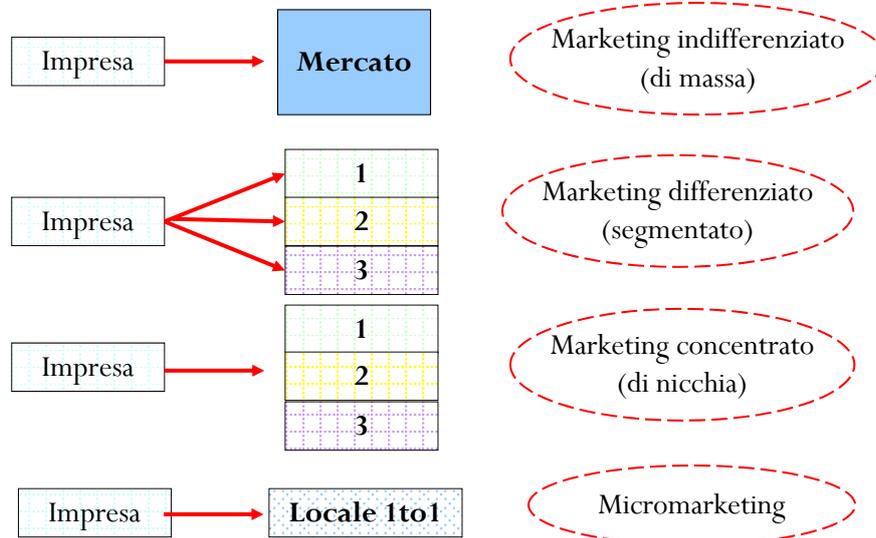
Costo della segmentazione

- 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;

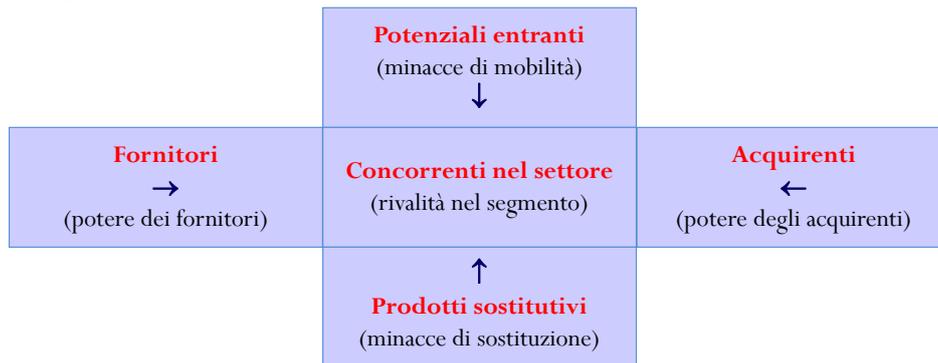
le imprese mediocri li imitano;

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



Analisi della concorrenza



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

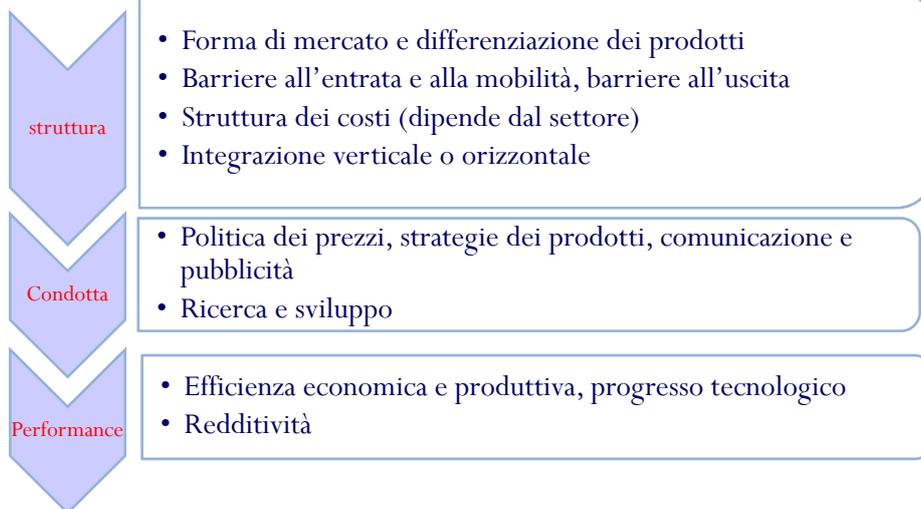
Che cosa è un settore

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

Lo spettro delle strutture di settore

| | Concorrenza perfetta | Oligopolio | Monopolio |
|-----------------------------------|-------------------------------|---|----------------|
| Concentrazione | Molte imprese | Alcune imprese | Un'impresa |
| Barriere all'entrata e all'uscita | Nessuna barriera | Barriere significative | Forti barriere |
| Differenziazione del prodotto | Prodotto omogeneo (commodity) | Potenziale per la differenziazione del prodotto | |
| Disponibilità informazioni | Nessun ostacolo | Imperfetta disponibilità delle informazioni | |
| Redditività | Livello di redditività minima | | |

La concorrenza a livello di settore

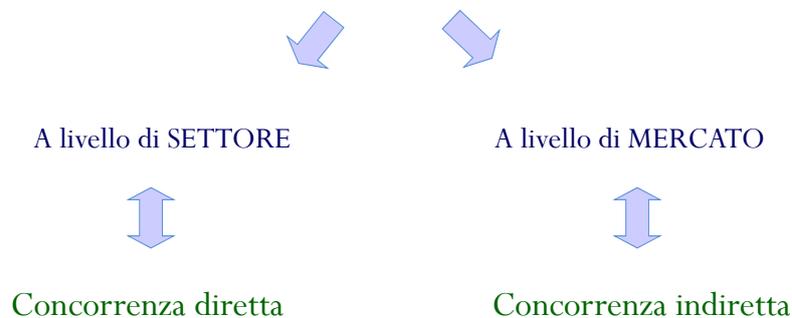
Barriere di ingresso, di mobilità e di uscita

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:

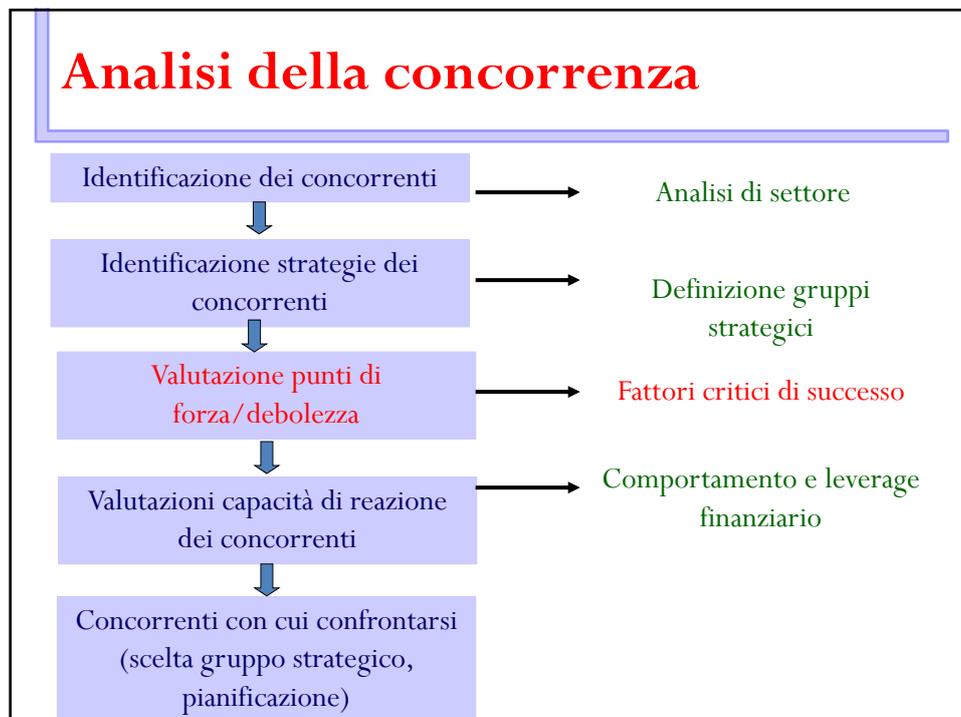
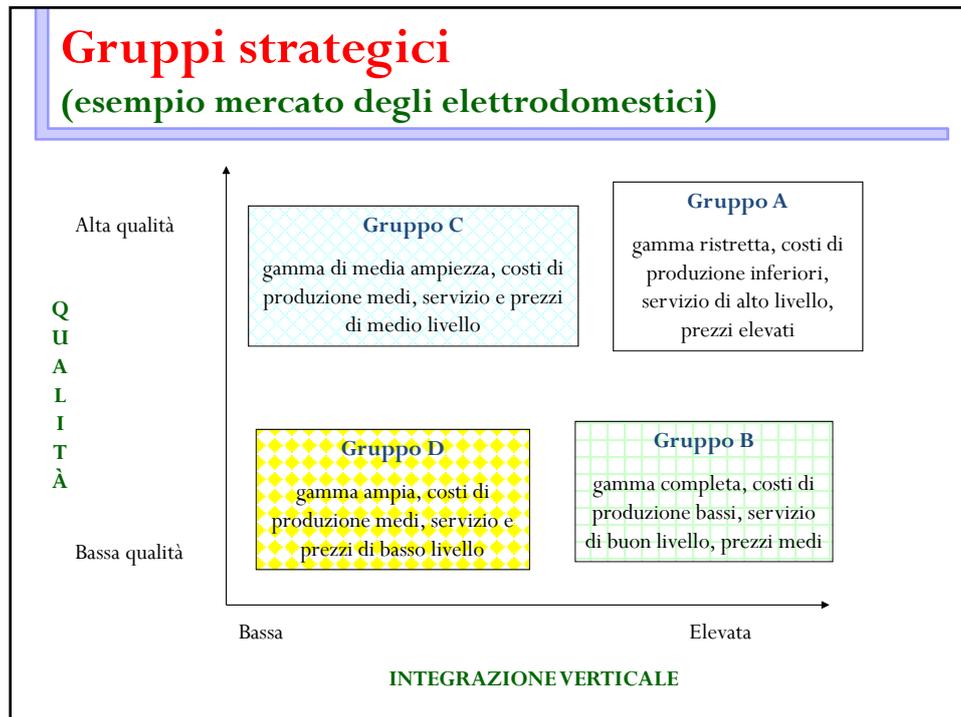


Analisi della concorrenza



Identificazione delle strategie dei concorrenti

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



Individuazione dei punti di forza/debolezza Analisi SWOT

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

...

L'impresa può occupare sei diverse posizioni nel mercato obiettivo.

1. Dominante
2. Forte
3. Favorevole
4. Sostenibile
5. Debole
6. Non sostenibile

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



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)

Analisi del mercato e della concorrenza



Università degli Studi di Torino

Master I livello Finanza aziendale e creazione di valore

Analisi dei settori economici e pianificazione strategica

Testo esercitazioni

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

$$\begin{aligned}
 Qm_i &= \frac{V_i}{V_{Mkt}} * \frac{Acs_i}{Acs_i} = \\
 &\quad \text{grado di penetrazione} \\
 &= \underbrace{\frac{V_i}{Acs_i}} * \frac{Acs_i}{\underbrace{V_{Mkt}}_{\text{grado di copertura ponderata}}}
 \end{aligned}$$

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

Matrice

| | | Indice di penetrazione | |
|---------------------|--------------|---|---|
| | | <i>Basso</i> | <i>Alto</i> |
| Indice di copertura | <i>Alto</i> | QUOTA MEDIA Migliorare accettazione del prodotto presso i clienti | QUOTA ELEVATA Consolidare la posizione competitiva |
| | <i>Basso</i> | 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 |

Esercitazione 1

Verso la fine dell'anno, il direttore commerciale della Drinking Spa, azienda produttrice di un liquore che vende in Italia attraverso 755 punti di vendita (pdv) indipendenti, stava ragionando sulla necessità di intraprendere alcune iniziative commerciali per l'anno successivo. Negli ultimi due-tre anni, infatti, l'azienda aveva fatto registrare un decremento nella quota di mercato complessiva e negli utili (dalla quarta posizione era scesa alla sesta – settima sul mercato, anche per l'ingresso di due nuovi concorrenti).

Al fine di programmare al meglio tali iniziative, il direttore commerciale aveva chiesto ai dott. Rossi e Bianchi, due suoi collaboratori, di preparare un report che analizzasse l'evoluzione della posizione competitiva di Drinking nelle tre aree di vendita in cui l'azienda divideva il mercato italiano (Nord, Centro, Sud) e che proponesse alcuni possibili interventi migliorativi. I dati significativi contenuti nel report preparato dai dott. Rossi e Bianchi sono riportate nella tabella seguente.

Mercato totale, vendite aziendali, sistema distributivo

Tabella 1

| Dati | Nord | Centro | Sud | Totale Italia |
|--|---------|--------|--------|----------------|
| Mercato totale (litri) | 130.000 | 45.000 | 25.000 | 200.000 |
| Acquisti pdv clienti di Drinking (litri) | 26.000 | 35.000 | 18.000 | 79.000 |
| Vendite Drinking (litri) | 18.000 | 7.000 | 10.000 | 35.000 |
| Numero pdv | 1.000 | 350 | 270 | 1.620 |
| Pdv serviti da Drinking | 450 | 125 | 180 | 755 |

Sulla base dei dati disponibili si propongano alcuni suggerimenti in termini di politiche di marketing per migliorare la posizione competitiva di Drinking sul mercato italiano.

ATTENZIONE: Commentare opportunamente i risultati....

Esercitazione 2

L'AD della Melis, impresa produttrice di un mele vuole migliorare la propria posizione competitiva nel mercato.

Al fine di programmare al meglio tali iniziative, vi richiede di formulare, in base alla tabella 1, quali possono essere le strategie dell'impresa e quali potranno essere le strategie del competitor Perry.

| Aree terr. | Vendite | | | Acq. Pvd | | N. Pvd | | |
|---------------|---------------|---------------|----------------|------------------|----------------|------------|--------------|--------------|
| | Melis | Perry | Mercato | Melis | Perry | Melis | Perry | Mercato |
| Nord Ovest | 330 | 5.500 | 23.000 | 12.000 | 15.000 | 12 | 130 | 1.200 |
| Nord Est | 18.000 | 1.500 | 20.000 | 200.000 | 270.000 | 130 | 560 | 2.300 |
| Centro | 1.300 | 1.500 | 18.000 | 300.000 | 280.000 | 180 | 200 | 2.000 |
| Sud | 150 | 30.000 | 32.000 | 300.000 | 290.000 | 300 | 120 | 1.000 |
| Isole | 10.000 | 900 | 12.000 | 200.000 | 13.000 | 40 | 190 | 3.000 |
| Italia | 29.780 | 39.400 | 105.000 | 1.012.000 | 868.000 | 662 | 1.200 | 9.500 |

Domande ulteriori...

Che cosa si intende per vantaggio competitivo?

Dalla sola quota di mercato come si comportano le imprese?

Qual è la struttura di mercato?

Quale può essere la forma di mercato?