

**IL PROCESSO DI MARKETING**  
**Capitolo 4**

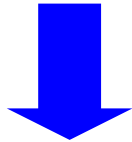
**L'ANALISI COMPETITIVA**

# L'ANALISI COMPETITIVA

L'analisi competitiva ha come obiettivo di individuare e misurare le componenti strutturali e dinamiche dello scenario in cui si svolge la competizione affinché l'impresa identifichi le **minacce** e le **opportunità** presenti e, consapevole dei propri **punti di forza** e **debolezza**, definisca la strategia più adeguata per il conseguimento di un vantaggio competitivo duraturo

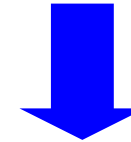
# L'ANALISI COMPETITIVA

Analisi competitiva  
**PREVISIONALE**



Serve a individuare fra più settori o fra più posizionamenti all'interno di un settore quello in cui l'impresa ha più probabilità di successo.

Analisi competitiva  
**DIAGNOSTICA**



L'obiettivo è quello di verificare lo stato di salute del settore in cui si opera e la difendibilità del proprio posizionamento per valutare se è necessario modificarlo o addirittura cambiare settore.

# Il percorso da seguire nel processo di analisi competitiva

## AMBITO DELL'ANALISI

Infra-settoriale

Inter-settoriale

SCOPO DELL'ANALISI

Previsionale

1. Selezione del settore  
in cui operare

2. Definizione del  
posizionamento competitivo

Diagnostico

3. Valutazione dei  
percorsi di diversificazione

4. Monitoraggio del  
posizionamento competitivo

# IL PROCESSO DI ANALISI COMPETITIVA

Il processo di analisi competitiva si struttura secondo le seguenti fasi:

1. Analisi del macroambiente (*fattori di interesse generale*)
2. Analisi del settore (*fattori rilevanti specifici*)
3. Analisi della concorrenza (*valutazione delle forze competitive*)
4. Analisi interna (*identificazione delle attività e delle risorse che consentono all'impresa di realizzare l'offerta*)

# 1. Analisi del macroambiente

L'analisi del macroambiente consiste nello studio di alcune variabili di contesto per identificare minacce e opportunità rilevanti per l'attività dell'impresa:

- Ambiente demografico
- Ambiente economico (*ha rilevanza sul budget*)
- Ambiente fisico (*sfruttamento del territorio/necessità di preservarlo*)
- Ambiente tecnologico (*è tra i più importanti, si pensi all'ICT*)
- Ambiente politico-istituzionale
- Ambiente socio-culturale (*si pensi ai valori, alle norme morali, agli stili di vita*)

# ...Analisi del macroambiente

- **Ambiente demografico:** le dinamiche dell'ambiente demografico fanno riferimento a fattori quali i trend di crescita della popolazione, il tasso di natalità, i flussi migratori e la composizione per classi di età, sesso, etnia.
- **Ambiente economico:** monitoraggio di fattori quali l'andamento del PIL e del reddito disponibile, la distribuzione della ricchezza e i differenziali di reddito, la propensione al consumo e al risparmio, la ripartizione della spesa dei consumatori fra i principali capitoli di spesa, il tasso d'inflazione.
- **Ambiente fisico:** l'ambiente naturale e tutto ciò che a esso si lega.
- **Ambiente tecnologico:** è dato da fattori legati alle scoperte scientifiche, ai progressi tecnologici e alle loro applicazioni attuali e potenziali (ICT).
- **Ambiente politico-istituzionale:** riguarda i fattori generati dall'attività di enti e istituzioni che rappresentano la collettività nel suo complesso (il governo e gli organi di stato, gli enti locali territoriali) o particolari gruppi di individui (partiti politici, sindacati, associazioni di consumatori).
- **Ambiente socio-culturale:** valori, credenze, norme morali, stili di vita diffusi in una data società.

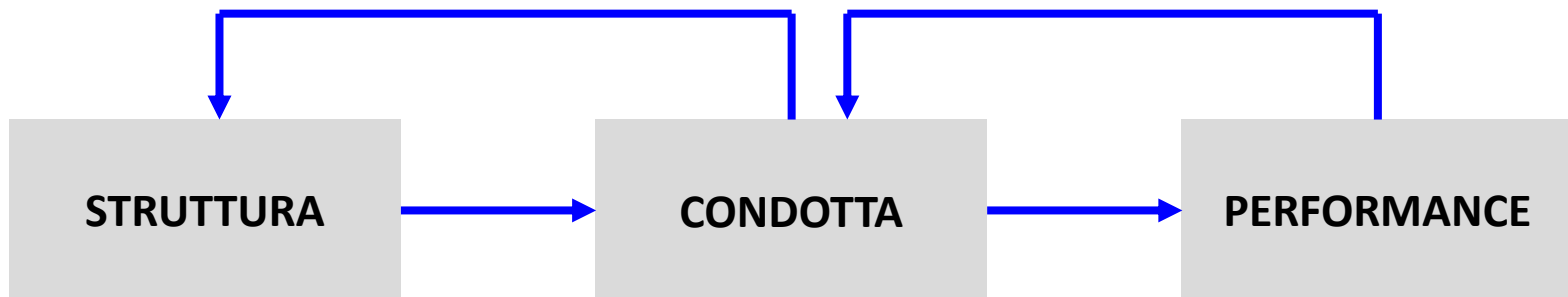
## 2. Analisi di settore

Conoscere la struttura di un settore vuol dire identificare i vincoli che l'impresa dovrà affrontare e capire quali azioni sono possibili e quali convengono di più.



# ...Analisi di settore: il modello STRUTTURA - CONDOTTA - PERFORMANCE

Il più noto modello di riferimento per l'analisi del settore è quello **STRUTTURA – CONDOTTA – PERFORMANCE (SCP)**: si basa sull'assunto che i risultati che le diverse imprese ottengono (le Performance) sono funzione delle caratteristiche strutturali dell'ambiente in cui operano (la Struttura) e del loro modo di operare (la Condotta)



# ...Analisi di settore: le variabili che definiscono un settore

Le variabili che permettono di definire e rilevare la struttura di un settore sono:

- la forma di mercato
- le barriere all'entrata e alla mobilità
- la struttura dei costi
- le possibilità di integrazione verticale
- il livello di internazionalizzazione

# ...le variabili che definiscono un settore

**LA FORMA DI MERCATO:** si allude alle modalità di interazione competitiva fra le imprese che operano in una data area di attività (concorrenza perfetta, monopolio, oligopolio, concorrenza monopolistica).

**LE BARRIERE DEL SETTORE:** **all'entrata, alla mobilità, all'uscita e di ridimensionamento.** Le **prime** rendono difficile per un nuovo entrante l'ingresso in un dato settore. Le barriere di uscita e di ridimensionamento sono costituite dai fattori che ostacolano la riduzione o la cessazione dell'attività di un certo settore.

**LA STRUTTURA DEI COSTI:** è un elemento per comprendere il settore di interesse. I costi totali di un'impresa si compongono di **COSTI FISSI** e **COSTI VARIABILI**.

**LE POSSIBILITÀ DI INTEGRAZIONE VERTICALE:** può permettere ad un'impresa la riduzione dei costi, un miglior controllo della catena del valore, una maggiore vicinanza al consumatore e vantaggi di natura sia commerciale, sia fiscale.

**IL LIVELLO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE:** la concorrenza negli scenari globali costringe le imprese che vi operano a dare il massimo impulso allo sviluppo della tecnologia e al conseguimento di economie di scala.

# Costi variabili

Sono costi il cui valore complessivo varia in misura direttamente proporzionale a un qualche livello di attività o di output.

I costi dei fattori che, a parità di altre condizioni, vengono impiegati in quantità variabili al variare del volume produttivo.

Il costo di un fattore si dice variabile quando varia al variare della quantità prodotta.

## ...esempi di costo variabile

Forza Motrice



Cancelleria



Provvigioni agli agenti



Costo del carburante

# Costi fissi

Sono costi il cui valore complessivo non varia al modificarsi del livello di output.

Possono modificarsi nel tempo, ma non a seguito dei cambiamenti del livello di attività all'interno di un determinato periodo di tempo.

## ...esempi di costo fisso

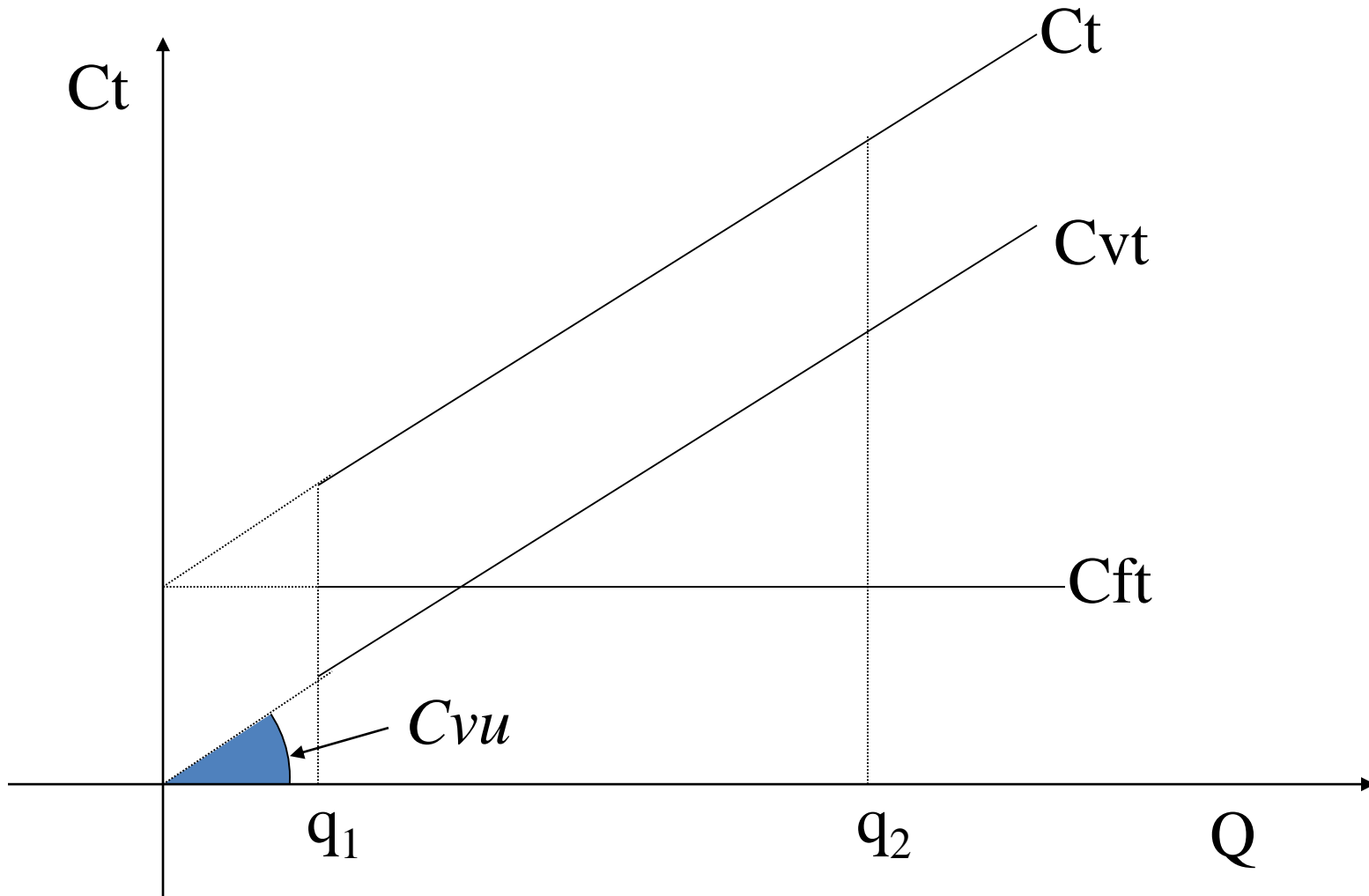
Canone di locazione immobile

```
graph TD; A[Canone di locazione immobile] --> B[Costi di assicurazione]; B --> C[Costi di vigilanza];
```

Costi di assicurazione

Costi di vigilanza

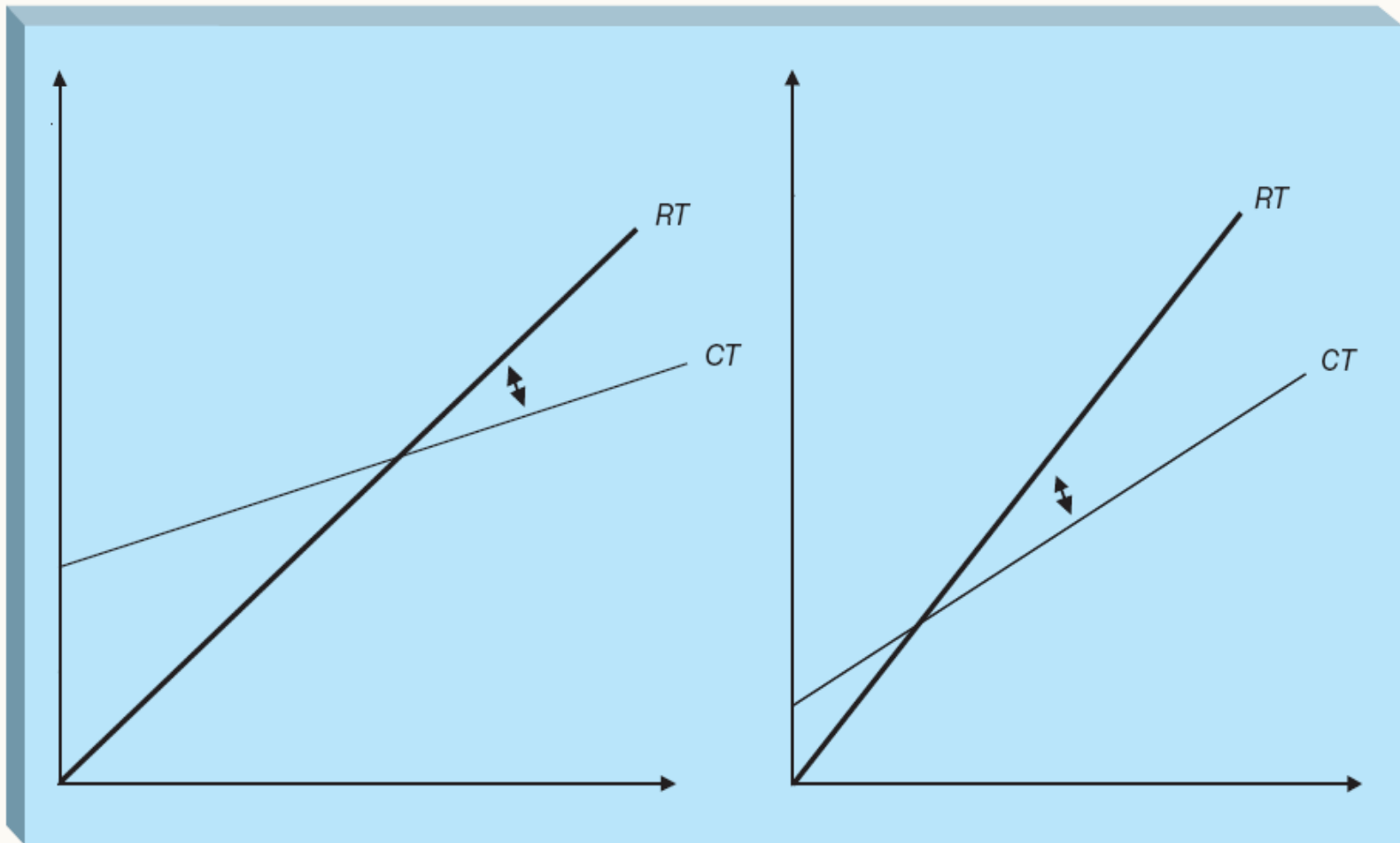
# Il modello costi-volumi





Scenario A

Scenario B

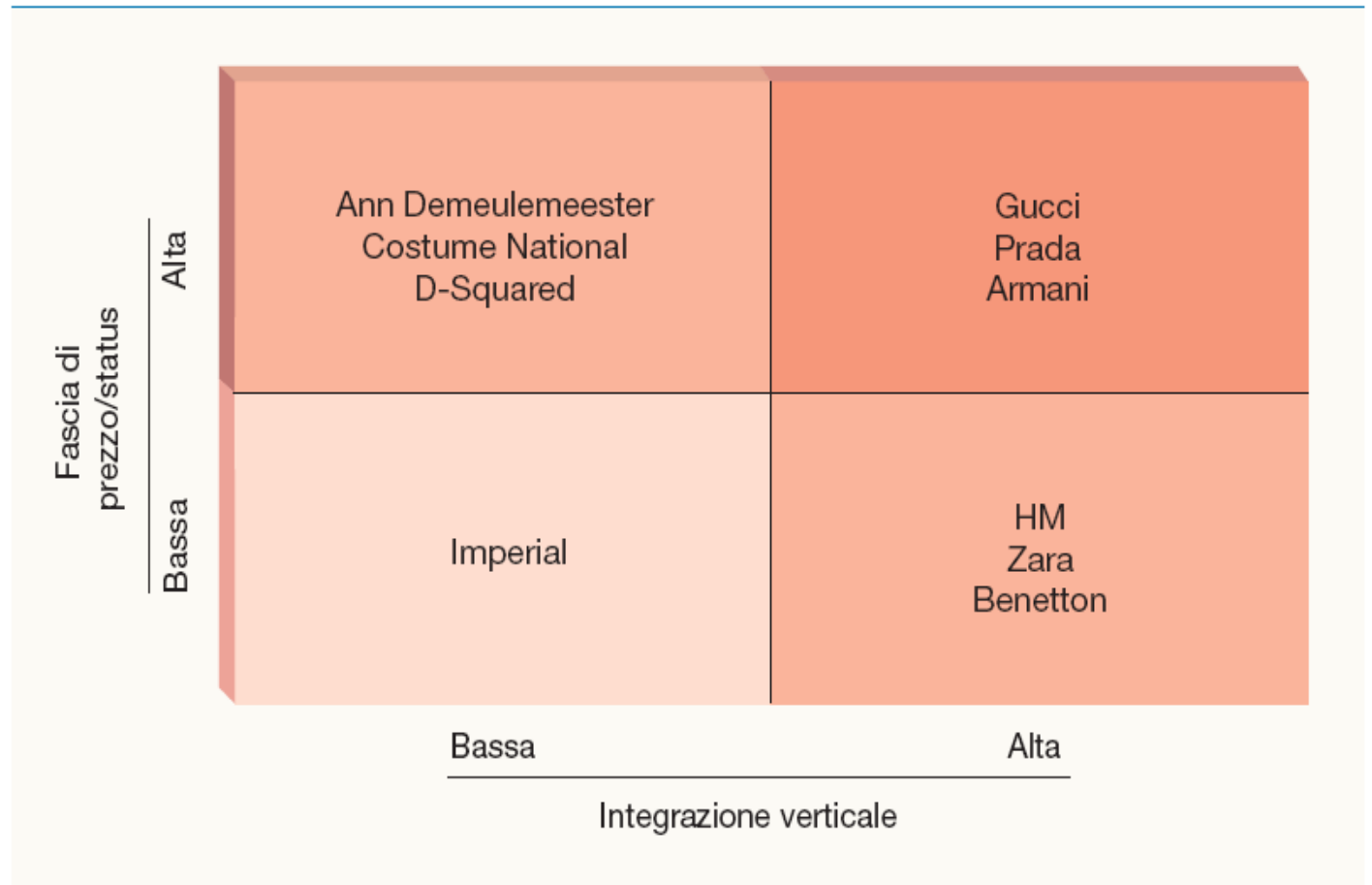


**Figura 4.3** Costi fissi e variabili: nello scenario A predominano i costi fissi, in quello B i costi variabili.

# ...Analisi di settore: le variabili che definiscono un settore

- le possibilità di integrazione verticale
- il livello di internazionalizzazione

**Figura 4.5** Esempio di matrice integrazione verticale-fascia di prezzo/status.



# 3. L'analisi della concorrenza

L'analisi della concorrenza consiste in un'analisi dettagliata relativa allo specifico contesto competitivo in cui opera l'impresa. Tale analisi contempla:

- Identificazione dei concorrenti
- Identificazione della strategia dei concorrenti
- Valutazione dei punti di forza e debolezza dei concorrenti
- Valutazione della capacità di reazione dei concorrenti

**Figura 4.6** Elementi per la valutazione dei punti di forza e di debolezza dei concorrenti.

<p><i>Marketing</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Immagine</li><li>Quota di mercato</li><li>Qualità percepita</li><li>Costi di distribuzione</li><li>Efficacia della comunicazione</li><li>Efficacia delle promozioni</li><li>Ricerca e sviluppo</li><li>Copertura geografica</li></ul>	<p><i>Organizzazione</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Imprenditorialità</li><li>Flessibilità</li><li>Attitudine al rischio</li><li>Cultura organizzativa</li></ul>
<p><i>Produzione</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Economia di scala</li><li>Costi di produzione</li><li>Forza lavoro specializzata</li><li>Competenze tecniche e produttive</li><li>Velocità di consegna</li></ul>	<p><i>Finanza</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Disponibilità liquide</li><li>Redditività</li><li>Alleanze</li></ul>

## 4. L'analisi interna dell'impresa

L'analisi interna consiste nello studio di:

- processi
- attività
- risorse

attraverso cui l'impresa eroga la propria offerta al consumatore

# ...l'analisi interna dell'impresa

L'impresa analizza la tecnologia produttiva e il suo sistema di competenze con un duplice obiettivo:

- individuare quale delle diverse posizioni competitive possibili può essere presidiata con maggiore successo
- capire cosa fare per migliorare le performance su una posizione competitiva già presidiata