



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI BERGAMO

Dipartimento
di Scienze Aziendali,

Marketing

Capitolo 4:
L'analisi della concorrenza

Corso di laurea in
economia aziendale,
direzione amministrativa
e professione

RELATORE
Dott. Philipp Wassler

Agenda

1. I piani della concorrenza
2. Le strutture di mercato
3. La concorrenza orizzontale
4. La concorrenza verticale
5. Il posizionamento
6. Le nuove forme di concorrenza

I tre piani di realtà della concorrenza

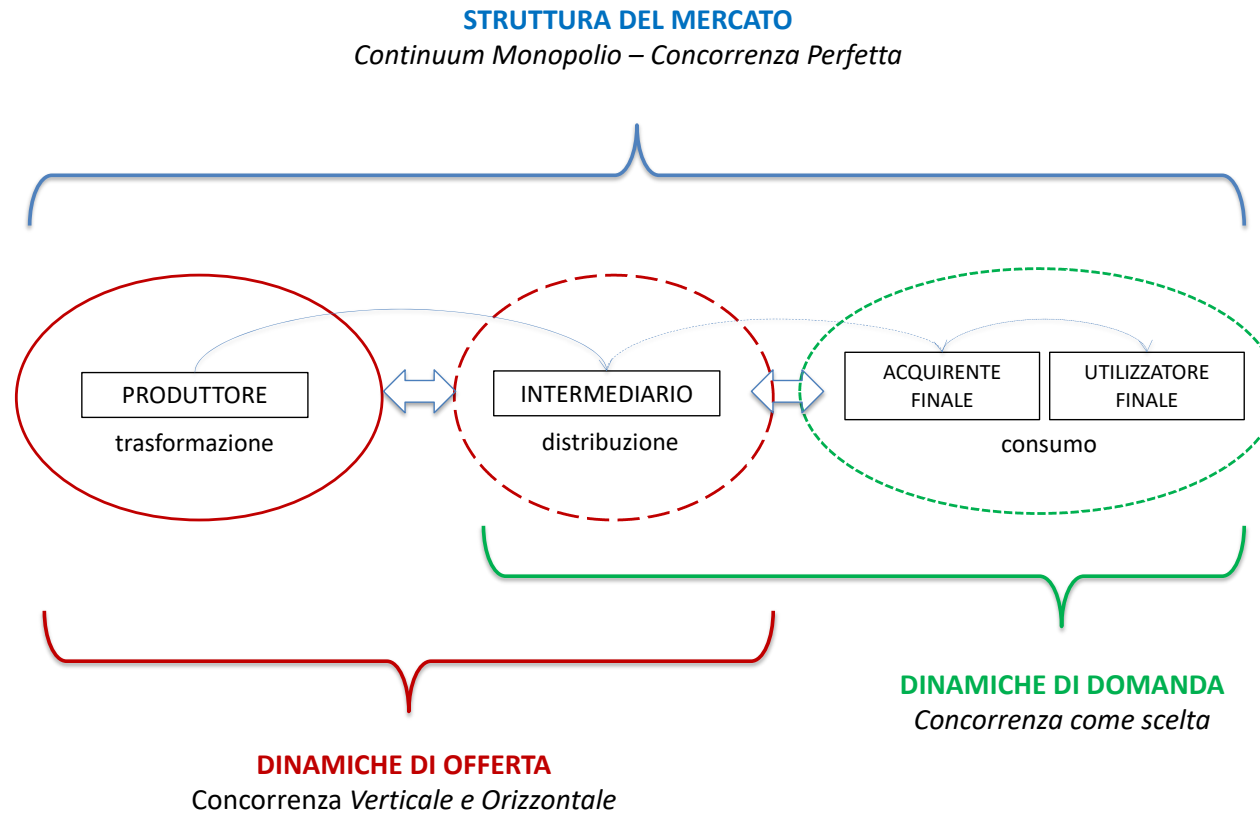


Figura 1 - I tre piani di realtà della concorrenza.

Contesto

- La concorrenza si realizza con una scarsità di risorse disponibili
- La risorsa più scarsa è **la domanda**
- Di questo si occupa il marketing (il cliente)
- Abbiamo una sovrabbondanza di offerta

Liberismo e Dirigismo

- Posizioni contrapposte sulla concorrenza
- **Liberismo**
 - Benefici della libera concorrenza alla società e all'economia
 - Sistema quasi Darwiniano
- **Dirigismo**
 - Fondamentale l'intervento dello stato nell'economia
 - Il mercato da solo fallisce

In Medio Stat Virtus

Concorrenza

- Concetto sofisticato
- Non ha confine di settori o di prodotto
- La risorsa scarsa non è più legata al prodotto, ma alla funzione che il prodotto assume
- Ci sono diversi tipi di concorrenza importanti per il marketer

Tipologie di concorrenza

Le principali **accezioni** di concorrenza, non alternative ma necessariamente compresenti negli schemi strategici del marketer sono:

- concorrenza **tecnico-merceologica**: Canale 5 e La7
- concorrenza **funzionale**: Brand televisive offrono intrattenimento
- concorrenza **comportamentale**: TV compete sull'attenzione delle persone

Inoltre, la concorrenza si esprime su **diversi piani di realtà**:

- quello delle **strutture di mercato**: p.e. monopolio, oligopolio
- quello delle **dinamiche di offerta**: confronto fra player differenti
- quello dei **comportamenti della domanda**: alternative d'acquisto per il cliente

Struttura di mercato

Il framework classico di riferimento per l'analisi della concorrenza è il cosiddetto **“paradigma struttura-condotta-performance”**, secondo il quale la struttura del mercato (numero e caratteristiche delle imprese) determina il tipo di strategia (o condotta) che un'impresa può adottare e di conseguenza influisce sui risultati conseguiti.

In questa prospettiva la concorrenza si sviluppa all'interno del settore in modo più o meno intenso in ragione della sua struttura, data da alcuni elementi:

- **numero di imprese:** più sono i player, maggiore sarà, ceteris paribus, l'intensità della lotta fra esse per accaparrarsi quote di mercato (p.e. nel mercato dell'automobile la concorrenza è serrata);
- **concentrazione e distribuzione delle quote di mercato:** quote più concentrate abbassano l'intensità della competizione, a vantaggio del leader;
- **differenziazione del prodotto:** più i prodotti sono percepiti come omogenei, maggiore è il grado di sostituibilità fra le marche presenti e quindi maggiore lo sforzo per ciascuna di conquistare e mantenere quote di mercato (p.e. nel mercato dei servizi di telefonia mobile la lotta per conquistare un nuovo cliente è serrata).

Strutture di mercato e forme di concorrenza

	NUMEROSITÀ DELLE IMPRESE		
PRODOTTO	Una	Poche	Molte
Omogeneo (sostituibili)	Monopolio	Oligopolio omogeneo	Concorrenza perfetta
Differenziato		Oligopolio differenziato	Concorrenza monopolistica

Tabella 1 - Strutture di mercato e forme di concorrenza fra le imprese.

Monopolio è ufficialmente assente

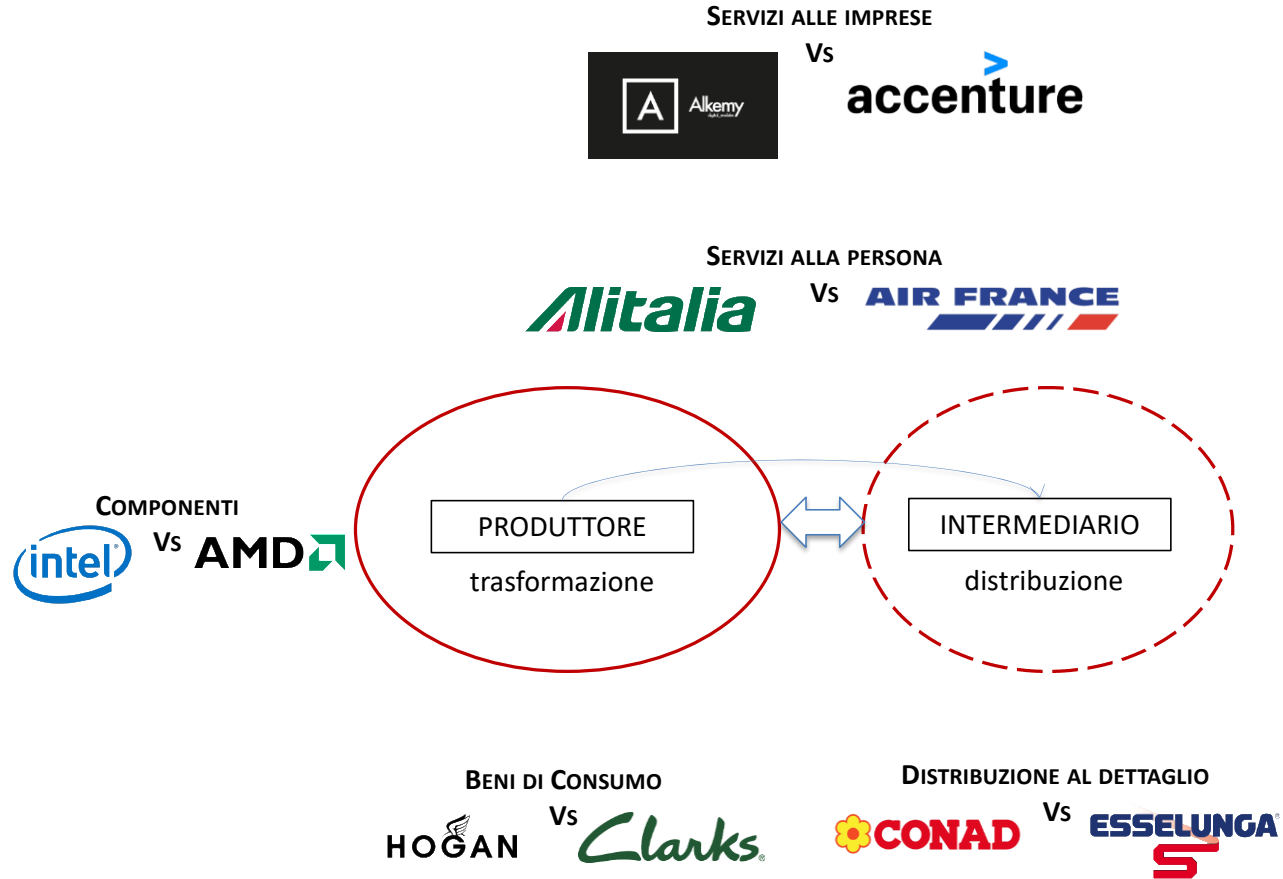
La concorrenza orizzontale

La rivalità che si instaura tra **imprese che competono per fornire beni o servizi a un medesimo gruppo di clienti**, di cui mirano a soddisfare lo **stesso tipo di necessità o bisogni**.

Sono in una condizione di concorrenza orizzontale le imprese che offrono:

- una product offering incentrata su un **bene componente** (*Intel e Amd* nell'hardware);
- una product offering incentrata su un **bene di consumo** (*Hogan e Clark* nelle calzature);
- una product offering incentrata sui **servizi alla persona** (*Alitalia e AirFrance* nel trasporto aereo passeggeri);
- una product offering incentrata sui **servizi alle imprese** (*Alkemy e Accenture* nella consulenza digitale);
- una product offering **retail** (*Conad ed Esselunga* nella distribuzione del largo consumo).

La concorrenza orizzontale in chiave tecnica



Quota di mercato!

Figura 2 - La concorrenza orizzontale in chiave tecnica.

La concorrenza orizzontale in chiave funzionale

non dello stesso settore
ma incidono sulle stesse
necessità

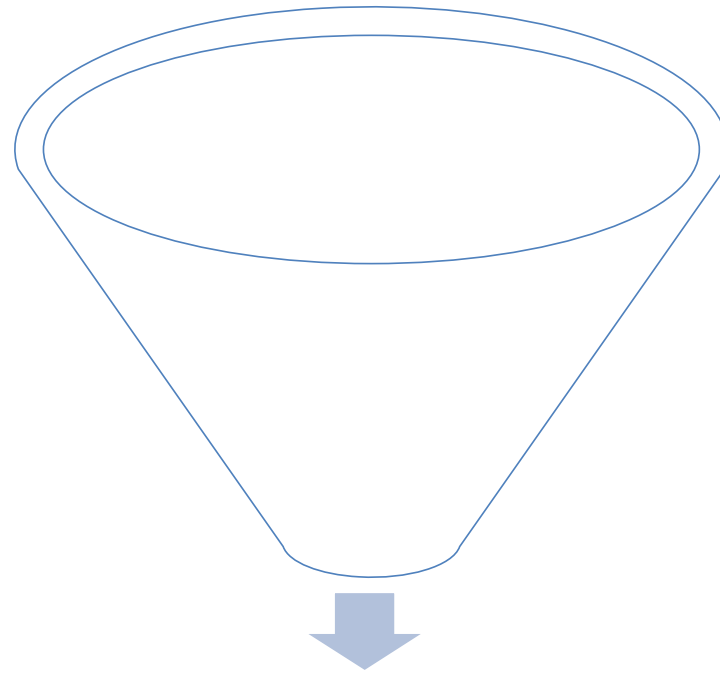
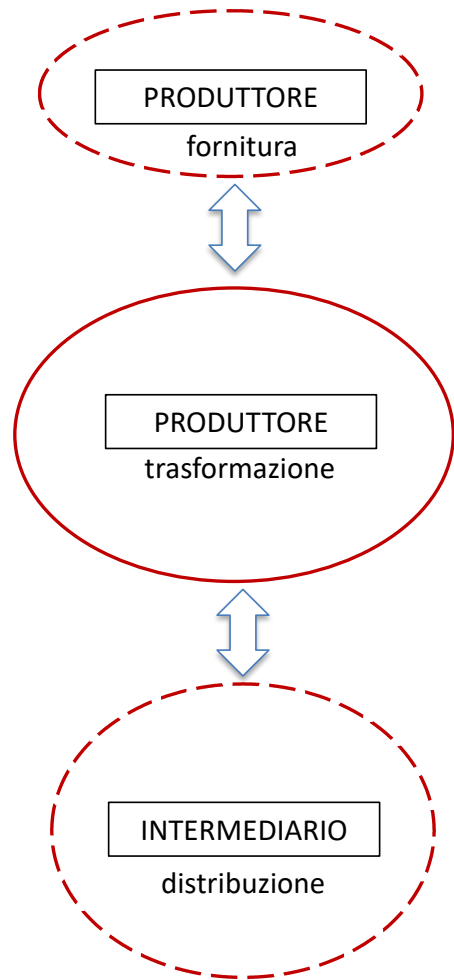


Figura 3 - La concorrenza orizzontale in chiave funzionale.

La concorrenza verticale (tra clienti e fornitori)

- Anche a questo il marketer deve prestare attenzione
- La rivalità che si instaura **tra imprese che competono per il controllo degli scambi e l'acquisizione del profitto all'interno di una filiera o di un canale distributivo.**
- Si manifesta quando due controparti all'interno di un medesimo sistema di scambio si confrontano in una contrattazione dove l'ottenimento di vantaggio per una parte, in linea di massima corrisponde a degli svantaggi per la controparte.
- Mercato del vino offre tantissimi fornitori per la grande distribuzione

La concorrenza verticale: il *mercato del compratore*



Il potere di mercato si sposta a valle, lungo la filiera, verso il compratore che è nelle condizioni di scarsità relativa rispetto ai venditori.

**Il compratore
può scegliere ad
ogni livello della filiera
fra un numero crescente
di alternative**

Figura 4 - La concorrenza verticale: il mercato del compratore.

Comportamenti della domanda

- La concorrenza cambia quando si prende il punto di vista del cliente
- Concorrenza e scelta sono legate
- La **concorrenza si forma nella mente del cliente**: in definitiva, infatti, è questo che, procedendo lungo un percorso di acquisto più o meno lungo e articolato, finisce per formare, nella propria mente, il quadro delle alternative per lui accessibili, funzionali allo scopo e compatibili coi vincoli di bilancio.

La concorrenza nella prospettiva del cliente

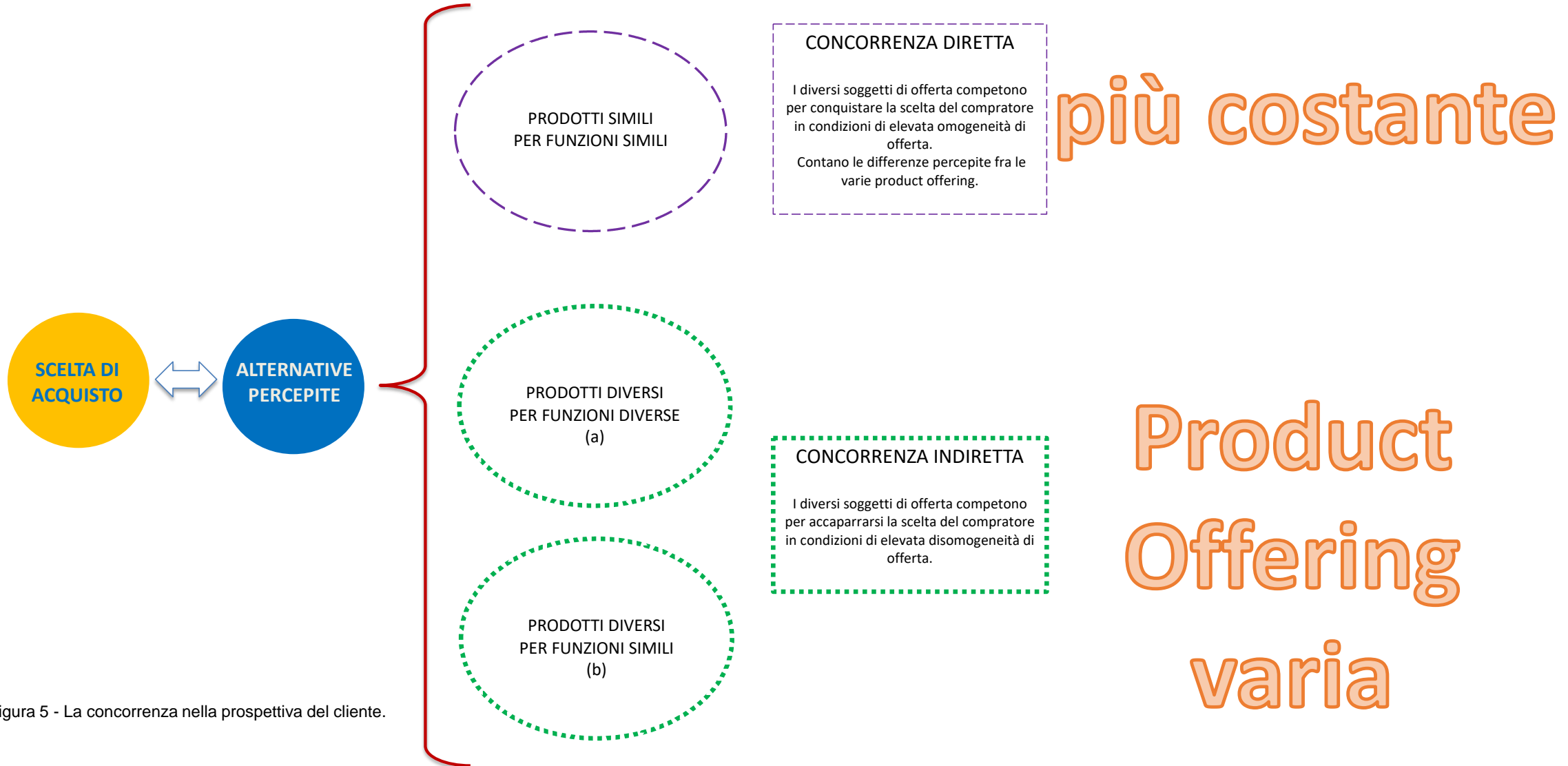


Figura 5 - La concorrenza nella prospettiva del cliente.

Il posizionamento rispetto alla concorrenza

Il **termine posizionamento** assume varie accezioni nel management di mercato. I marketer lo utilizzano, infatti, per:

- fissare i termini nei quali i **clienti percepiscono e considerano le marche** note di una **certa categoria di prodotto** (posizionamento di marca);
- definire la **porzione di spazio, all'interno di un punto vendita, nel quale collocare le product offering** (posizionamento a scaffale);
- richiamare l'ordine con il quale una **determinata marca esce come risultato di ricerca online** (posizionamento sui motori di ricerca).



Le nuove forme di competizione

- **Prodotti sostituibili, cliente scarso e poco fedele, settori mobili**
- **La concorrenza allargata:** la pressione competitiva sull'impresa sarebbe indotta dalle iniziative **delle imprese che operano sullo stesso mercato, ma anche dalle minacce portate da imprese che operano su mercati diversi, che realizzano prodotti che possono essere considerati sostitutivi dei prodotti dell'impresa.** Un'altra forma di concorrenza sarebbe quella che deriva dalle minacce portate da **imprese che attualmente non operano sul mercato**, ma che potrebbero entrarvi ed infine **i clienti ed i fornitori**
- **L'ipercompetizione:** forme di concorrenza riscontrate **nei mercati di recente formazione**, altamente dinamici e promettenti, in cui le imprese, in assenza di paradigmi tecnologici e strategie consolidate, si scontrano con **grande aggressività** con l'obiettivo di eliminare i concorrenti.
- **La convergenza:** forme di **concorrenza intersettoriale che si modificano con l'evolversi delle tecnologie**, della progressiva digitalizzazione di canali, contenuti e supporti nonché del modificarsi dei comportamenti dei consumatori (esempio Edutainment)

La concorrenza allargata

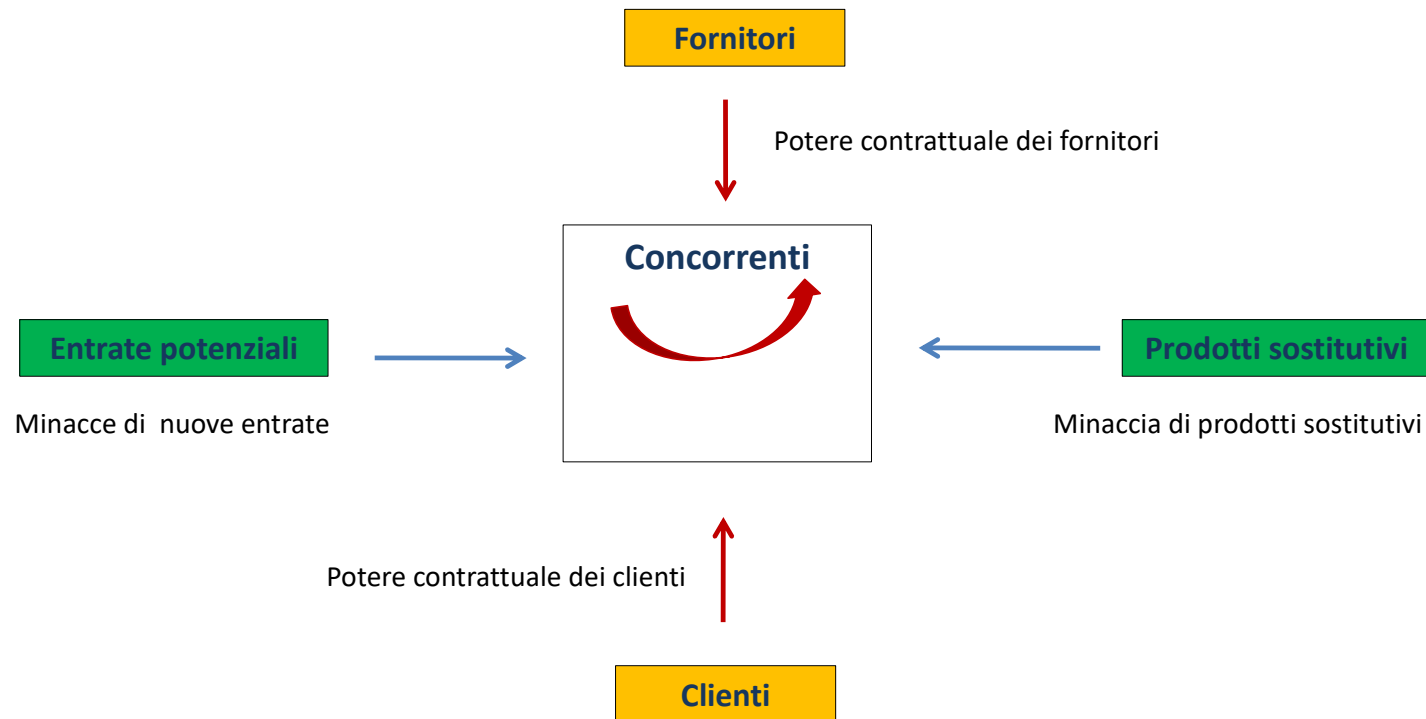


Figura 7 - La concorrenza allargata.

Bibliografia

- Alberto Mattiacci, Alberto Pastore “Marketing. Il management orientato al mercato” Hoepli, 2013

