

**ANALISI DEI
CONCORRENTI E DELLA
DOMANDA:
SEGMENTAZIONE E
POSIZIONAMENTO**

CASO RHONE-POULENC (ORA AVENTIS)



Fine anni '90 : passaggio dalla chimica di base alla farmaceutica specializzata

Investimento nel settore dei vaccini.

Caratteristiche del segmento:

- Domanda stagnante
- Mercato dominato da commodity
- Prezzi imposti o dagli Stati o da agenzie internazionali

CASO RHONE-POULENC (ORA AVENTIS)

In breve tempo lo scenario cambiò :

- Innovazione
- Combinazione di più vaccini
- Possibilità di applicazione di un prezzo più alto
- Acquisizione di nuovi potenziali clienti

Il mercato è caratterizzato da una forte concentrazione: nel 2000, solamente quattro imprese detenevano circa l'80% dei vaccini.

CASO NOVARTIS: CONCORRENTE SU DUE FRONTI

Nel 2005 Novartis tenta una nuova strategia: una terza via tra i farmaci brevettati e quelli generici.

Motivi:

- rapidità con cui il mercato dei farmaci generici stava crescendo (competizione sul prezzo elevata)
- un gran numero di farmaci di marca sono giunti al termine della loro vita brevettabile

Vantaggi del pioniere: una grande impresa come Novartis è in grado di introdurre un farmaco più rapidamente di altri.

Il problema è COME VENDERE?

Consolidamento: Novartis acquista la tedesca Hexal

CASO NOVARTIS: CONCORRENTE SU DUE FRONTI

Novartis ha deciso di investire in un settore dove:

- ☐ Il rischio di scarsa sicurezza dei generici è basso;
- ☐ Il costo di produzione di un generico è inferiore a quello dei prodotti brevettati;
- ☐ La possibilità che un prodotto generico non superi i controlli delle autorità sanitarie è pari a zero.

ARENA COMPETITIVA

Difficoltà:

- ✓ nell'escogitare un modo efficace per definirla: il contesto in cui avviene l'effettiva competizione e nell'individuare i protagonisti
- ✓ nel differenziarla dal **settore** (a volte possono coincidere)
- ✓ nel differenziarla dal **mercato** (a volte possono coincidere)
- ✓ nel differenziarla dal **prodotto** (a volte possono coincidere)

ARENA COMPETITIVA

1° metodo

Utilizzando quattro criteri:

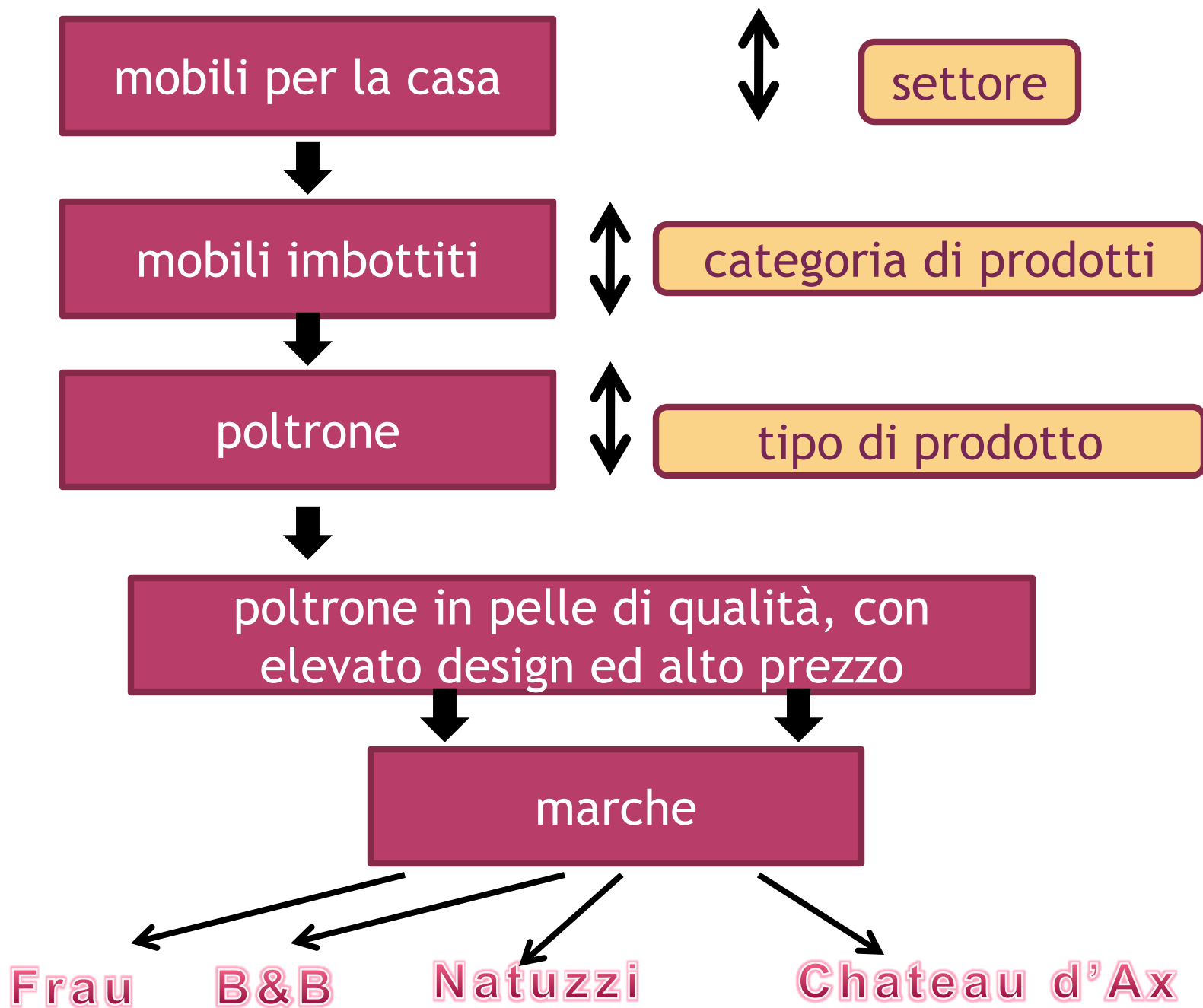
1. l'ampiezza della gamma dei prodotti e servizi considerati (o classe di prodotti);
2. i segmenti dei clienti;
3. l'orizzonte geografico;
4. il numero delle attività che compongono la catena del valore.

ARENA COMPETITIVA

2° metodo

Utilizzando il concetto di **sostituzione**:

1. **dal lato della domanda**: al fine di comprendere tutti i modi in cui i clienti possono soddisfare le proprie esigenze;
2. **dal lato dell'offerta**: al fine di individuare tutti i **concorrenti** che hanno le capacità di servire gli stessi clienti.



L'ANALISI DELLA CONCORRENZA

finalizzata a: **identificare** i concorrenti

- **diretti** (stessa tecnologia, distribuzione, materie prime, ecc.)
- **indiretti**
- **per area geografica**
- **attuali** (diretti ed indiretti)
- **potenziali** (diretti ed indiretti)

NON POSSONO ESSERE ANALIZZATI TUTTI

L'ANALISI DELLA CONCORRENZA

I NOSTRI CLIENTI QUALI CONCORRENTI PRENDONO IN ESAME?

Creazione delle MAPPE DI PERCEZIONE

- quale rivale si deve affrontare in un certo mercato/segmento/nicchia?
- quale è la nostra posizione competitiva (a confronto con il rivale considerato)
nell'attrarre clienti e nel rispondere alle loro attese?)

L'ANALISI DELLA CONCORRENZA

finalizzata a: **raccogliere informazioni anagrafiche**

- **che cosa fanno?**
- **quali sono i loro punti di forza e di debolezza?**
- **con quali vantaggi dei rivali l'impresa è in concorrenza?**

NON POSSONO ESSERE ANALIZZATI TUTTI

ELEMENTI DI ANALISI DEGLI IDENTIFICATI CONCORRENTI

- ◉ Quali obiettivi e strategie?
- ◉ Quali i loro vantaggi competitivi?
- ◉ Quali risorse?
- ◉ Quali risultati ottenuti?
- ◉ Quale portafoglio prodotti e servizi?
- ◉ Quale struttura dei costi?
- ◉ Quale quota di mercato e sviluppo delle vendite?
- ◉ Quale immagine e posizionamento?
- ◉ Quale organizzazione e cultura?
- ◉ Sono sensibili alle barriere all'uscita?

VANNO
COSTRUITE
TABELLE
SINTETICHE
CAPACI DI
CONSENTIRE
UN
CONFRONTO
TRA GLI
ELEMENTI

I GRUPPI STRATEGICI

Un gruppo strategico è un insieme di imprese che:

- ◉ Copre gli stessi mercati
- ◉ Ha risorse e competenze simili
- ◉ Adotta nel tempo strategie relativamente omogenee in seno al gruppo ma diverse da quelle di altri gruppi

Livello d'analisi intermedio tra il settore e la singola impresa: è il mercato ma non solo

COME INDIVIDUARE I GRUPPI STRATEGICI

- ◉ Economie di scala e di scopo; canali di distribuzione, integrazione verticale, diversificazione;
- ◉ Politiche dei prezzi, qualità, immagine, leadership tecnologica, servizi;
- ◉ Rapporto costi/volumi e leva finanziaria.

Le alternative strategiche in un settore possono essere visualizzate graficamente con le *mappe strategiche*.

N.B. non sempre i gruppi strategici esistono all'interno di un settore

BARRIERE ALLA MOBILITÀ DEI GRUPPI STRATEGICI

Barriere (le solite) che ostacolano il passaggio da un gruppo strategico a un altro, ma solo se esistono possono dare al gruppo la capacità di conseguire a lungo una redditività più alta della media del settore.

Alcune ricerche empiriche hanno evidenziato che per continuare ad avere i vantaggi di redditività il gruppo strategico dovrebbe avere SCARSE RISORSE E CAPACITA' perché ciò enfatizza le barriere e quindi dissuadono ad entrare nuove imprese nel mercato/settore dove opera il gruppo strategico.

LE STRATEGIE DI RISPOSTA DEI RIVALI

Modi per anticipare le risposte dei concorrenti

◉ La teoria dei giochi

- visione strategica (analisi, anticipazione, decisione)
- conoscere se stessi e gli altri dal loro punto di vista
- situazioni che si ripetono e non
- coordinamento e cooperazione;

◉ Behavioral theory;

◉ Coevolution;

◉ Esplorare il passato.

ANALISI DELLA DOMANDA: SEGMENTAZIONE E POSIZIONAMENTO



Individuazione del potenziale compratore (**cliente**): sue esigenze, attese e caratteristiche simili

**da servire con
lo stesso
marketing mix**

All'interno dei segmenti esistono i **concorrenti** rispetto ai quali si deve decidere che posizione assumere

**creare un'identità
del prodotto e
comunicarla**

SEGMENTAZIONE

finalizzata all'intero processo d'acquisto: capire
il potenziale compratore attraverso
l'individuazione/induzione di esigenze non
ancora soddisfatte CUSTOMER SATISFACTION

creazione valore
per il cliente

=

benefici percepiti dal cliente

-

costo d'acquisto

esigenze del
cliente

benefici
percepiti

benefici
attesi

creazione
di valore
per il
cliente

customer
satisfaction

condizioni
d'uso da parte
del cliente

costo
d'acquisto



SEGMENTAZIONE

benefici percepiti dal cliente

1. economici
2. psicologici
3. legati alle caratteristiche
intrinseche al prodotto

SEGMENTAZIONE

Mercati business to consumer: *clienti-consumatori*

Principali fattori che agiscono sulle loro attese:

- demografia
- stile di vita
- uso del prodotto

Mercati business to business: *clienti-imprese*

Principali fattori che agiscono sulle loro attese:

- caratteristiche delle imprese
- cultura organizzativa
- uso del prodotto

SEGMENTAZIONE

requisiti

1. **ESISTENZA** di forti differenze tra clienti
2. **MISURABILITÀ** poter misurare chi sta dentro e fuori il segmento
3. **OMOGENEITÀ** poter confrontare costi e ricavi del segmento
4. **SOSTENIBILITÀ** dei costi di marketing mix comprensivi di quelli di comunicazione
5. **PROFITABILITÀ** i margini del segmento devono essere > degli investimenti in marketing mix
6. **STABILITÀ** i benefici devono essere stabili

ANALISI DELLA DOMANDA: POSIZIONAMENTO

creare un'identità o un'immagine
del prodotto rispetto a:

1. leader del settore
2. a un'idea, un comportamento non
presente sul mercato

**comunicare l'immagine ai
potenziali compratori**

POSIZIONAMENTO

Costruzione e mantenimento nel mercato di un “*posto*” distinto da quello della concorrenza

La posizione è quanto percepito dal cliente attuale e potenziale circa:

- ❖ l'organizzazione
- ❖ la segmentazione
- ❖ il marketing mix

RIPOSIZIONAMENTO

Come attuarlo :

- ◉ Modifica del product concept
- ◉ Modifica della comunicazione

