



Lezione 3

Corso di Economia e Gestione delle Imprese a.a. 2009-2010

Prof. Elena Cedrola

elena.cedrola@unimc.it

<http://docenti.unimc.it/docenti/elena-cedrola>

Contenuti lezione 3: l'ambiente transazionale e competitivo

Le forme prevalenti di mercato

Le barriere all'entrata, all'uscita e di mobilità

La relazione tra domanda e offerta

La teoria dei costi di transazione e i rapporti
tra organizzazione e mercato

La definizione dell'impresa secondo parametri
dimensionali

L'evoluzione dei rapporti impresa, ambiente e
mercato

L'analisi dell'ambiente competitivo

Necessaria, prima dell'ingresso in un mercato, in quanto influenza le possibilità di successo.

La differenziazione dei prodotti

- > decreta il superamento del regime di concorrenza perfetta (leva prezzo)
 - > riguarda il profilo fisico, tecnico, estetico, psicologico (marca)
 - > comporta la suddivisione del mercato in sub-mercati (nicchie / + sono indipendenti + c'è una posizione di quasi monopolio ... forse temporanea)
 - > individuazione di nuove forme di mercato: concorrenza monopolistica e oligopolio differenziato
-

L'analisi dell'ambiente competitivo:

La differenziazione dei prodotti

- ❑ Concorrenza monopolistica (più produttori che operano in tanti sub-mercati distinti)
 - > in ciascun mercato uno dei produttori può acquisire posizione monopolistica
 - ❑ Oligopolio differenziato (pochi produttori operanti in sub-mercati diversi)
 - > concorrenza diretta tra pochi grandi produttori
 - ❑ Oligopolio concentrato (pochi produttori senza differenziazione)
 - > materie prime, siderurgia, chimica
 - ❑ Oligopolio misto (es. beni di consumo durevole)
-

Cosa caratterizza ...

- ☐ La concorrenza monopolistica?
... la differenziazione
- ☐ L'oligopolio
... la quota di produzione controllata
dalle imprese più grandi

L'analisi dell'ambiente competitivo: le barriere alla concorrenza

Concentrazione e differenziazione incidono sulle barriere alla concorrenza. E' importante valutarne la reale **consistenza**, non tanto l'esistenza.

- ☐ Barriere all'entrata
- ☐ Barriere all'uscita
- ☐ Barriere interne o di mobilità

Le barriere alla concorrenza: all'entrata

Stigler:

“La barriera all'entrata è UN COSTO CHE DEVE ESSERE SOPPORTATO DA UN'IMPRESA CHE VORREBBE ENTRARE IN UN CERTO SETTORE INDUSTRIALE, MA CHE NON SOPPORTATO DALLE IMPRESE GIA' OPERANTI ALL'INTERNO DI TALE SETTORE”.

Le barriere alla concorrenza: all'entrata

Possono essere:

- Esterne -> impediscono l'ingresso
- Interne -> tutelano la posizione dei produttori già all'interno di un mercato.

Si tratta di:

1. Economie nella gestione
2. Disponibilità di brevetti o know-how
3. Scarsa disponibilità di fattori produttivi
4. Differenziazione dei prodotti

1. Economie di gestione

- ❑ Economie di scala (riduzione dei costi)
 - Fase tecnica / produttiva
 - Approvvigionamento (d'impianto e d'impresa)
 - Commercializzazione (distribuzione e promozione)
- ❑ Economie di apprendimento
- ❑ Economia da 'processo inflattivo' vs. maggiore produttività degli impianti nuovi
- ❑ Economie di scopo (-> svolgimento in comune di più attività). **Relazioni interne**
- ❑ Economie legate alle relazioni. **Relazioni esterne**

Le barriere alla concorrenza: all'entrata

Si tratta di:

1. Economie nella gestione
2. Disponibilità di brevetti o know-how
3. Scarsa disponibilità di fattori produttivi (es. manodopera specializzata)
4. Differenziazione dei prodotti

4. La differenziazione dei prodotti: offerte distintive



La differenziazione dei prodotti

Consente al produttore di differenziarsi rispetto agli altri

- > fonte di vantaggio competitivo
- > richiede un elevato sforzo promozionale, capacità finanziarie e organizzative

La barriera alla concorrenza: all'uscita

Possono essere create da:

1. Vincoli sociali (es. occupazione)
 2. Vincoli economici (es. difficoltà di disinvestimento)
- > si possono trasformare in barriere all'entrata, dissuadendo nuovi entranti

In genere le barriere possono essere annullate dall'esistenza di prodotti sostitutivi provenienti da altri settori (concorrenza allargata)

Inoltre ...

Le barriere e la resource based theory

“Il successo competitivo non è solo il frutto del posizionamento della presenza delle barriere all'entrata, ma anche funzione della qualità delle risorse che un'impresa ha a disposizione per affrontare il confronto concorrenziale”

-> (Penrose) **Le vere barriere sono rappresentate dalle risorse di cui un'impresa dispone. Più sono uniche, più l'azienda ha vantaggio competitivo e si sottrae dalla concorrenza reale e potenziale.**

L'analisi dell'ambiente competitivo: l'equilibrio tra domanda e offerta

Concentrazione / differenziazione / barriere

- > spiega i rapporti esistenti tra coloro che sono nel mercato o vorrebbero esserci
- > non spiega le relazioni tra compratori e venditori.

Importante valutare domanda e offerta congiuntamente:

- > potere dei contraenti (Fiat / compagnie petrolifere)
- > equilibrio/squilibrio tra domanda e offerta (territorio ed epoca) $D=O$ (commessa) $D>O$ (gestione finanziaria e tecnica) $D<O$ (marketing)

L'analisi dell'ambiente competitivo: l'equilibrio tra domanda e offerta

Anche se la situazione $D < O$ è la prevalente spesso i clienti hanno poco potere, mentre lo hanno le grandi imprese (Nestlè, Nike?).

Poi devo tener conto del tasso di sviluppo di domanda e offerta. Se è stabile lo sarà anche l'analisi dell'ambiente competitivo.

L'analisi dell'ambiente competitivo: i rapporti tra organizzazione e mercato (teoria dei costi di transazione)

- Considerare il grado di internalizzazione o esternalizzazione di determinate attività (**livello di integrazione può essere firm specific**).

Teoria dei costi di transazione (costo di uso del mercato) -> definizione di un confine efficiente tra make or buy.

Ma devo considerare anche il **rischio di ricorso al mercato**: consegne corrette per tempi, quantità e qualità, efficienza dei trasporti.

L'analisi dell'ambiente competitivo: la dimensione aziendale

La dipendenza e il grado di libertà rispetto al mercato dipende dalle dimensioni d'impresa.

Gruppo di parametri	Indici utilizzati
Economici	Fatturato Valore aggiunto
Tecnico-produttivi	Produzione realizzata – Capacità di produzione (industria, commercio, omogeneità)
Patrimoniali	Patrimonio netto Totale attivo patrimoniale Capitale investito
Organizzativi	Addetti

L'analisi dell'ambiente competitivo: la dimensione aziendale

La dipendenza e il grado di libertà rispetto al mercato dipende dalle dimensioni d'impresa.

- ☐ Ma gli intangibles?
- ☐ Ma le aggregazioni di imprese e le partecipazioni societarie?
- ☐ Ma le collaborazioni tra imprese e le reti?

La definizione di impresa

Categoria di impresa	Numero di addetti	Fatturato	Totale del bilancio
Media impresa	tra 50 e 249	50 milioni di euro	43 milioni di euro
Piccola impresa	tra 10 e 49	10 milioni di euro	10 milioni di euro
Micro impresa	meno di 10	2 milioni di euro	2 milioni di euro

Fonte: Gazzetta dell'Unione Europea L.124/36 del 20/05/03

Oltre a quella proposta a livello comunitario, esistono tuttavia altre definizioni di piccola e media impresa. Quella che sembra maggiormente condivisa e utilizzata negli studi empirici internazionali prevede aziende con un numero di dipendenti inferiore a 500 (es. Istat).

LA CONCORRENZA



**PER ANALISI ED AZIONE ADOTTARE IL PUNTO DI VISTA
DEL CLIENTE**

**CONCORRENZA
SUL PIANO DEI DESIDERI**



**CONCORRENZA
GENERICA**



**CONCORRENZA
DI PRODOTTO**



**CONCORRENZA
DI MARCA**

L'identificazione dei concorrenti di un'impresa

Distinguere tra:

- ☐ Concorrenti effettivi o attuali
- ☐ Concorrenti latenti o potenziali

L'identificazione dei concorrenti di un'impresa

Distinguere tra:
Concorrenti effettivi o attuali - Concorrenti latenti o potenziali



1. Concorrenza a livello di **Settore**
2. Concorrenza a livello di **Mercato**

L'analisi della concorrenza a livello di settore

- Numero dei venditori e grado di differenziazione
 - Monopolio
 - Oligopolio (puro o differenziato)
 - Concorrenza monopolistica
 - Concorrenza perfetta
- Barriere all'ingresso e mobilità all'uscita
- Struttura dei costi
- Integrazione verticale
- Globalizzazione del settore e Internet



Back



Forward



Stop



Refresh



Home



Search



Favorites



History



Channels



Fullscreen



M

Address  <http://www.owners.com/>



owners.com

Your new way home.

Rated America's #1 homeselling service for the independent homeseller by **Gómez™**

Home

Mortgages

Insurance

Money & Credit

Closing

Home Improvement

Search Homes

State: 

Go

Listing ID

Go

My Desktop

USERNAME/EMAIL

PASSWORD

Go

New User?

Welcome to Owners.com,
the smart way to **buy** or **sell** a home.



Our revolutionary real estate marketplace makes it easier and saves you money. [More](#)



SELLERS

We offer more ways to save
than anyone else.

SELL MY HOME 



BUYERS

View the largest inventory
of homes For Sale By Owner.

SEARCH HOMES 



CERCALAVORO **INVIA IL TUO CV** **CAREER CENTER** **MY MONSTER LOGIN**

AREA AZIENDE

[Accesso Recruiter](#)

[Ricerca CV](#)

[Pubblicazione Offerte](#)

Visa MasterCard American Express

ASSUMETE CON MONSTER

Database CV e offerte di lavoro

fino al **42%** di sconto!

monster

Trova lavoro con Monster

10.769 offerte in [Italia](#) in tutte le [regioni](#) e migliaia in [Europa](#) e in tutto il [mondo](#)
Se è la tua prima visita, [clicca qui](#).

in occasione dell'Incontro Aziende-Studenti

MY MONSTER LOGIN

Nome Utente

Password

Vai

LAVORA CON NOI

CANALI

I Canali Monster... ↕️



[Portateci il vostro CV a Vicenza all'Incontro Aziende](#)

[Studenti!](#)



[Conquistare la fiducia del cliente in 8 mosse](#)



[Cresce il private banking e la ricerca di banker](#)

Canale Formazione e Master

CANALI ▶

Settori

- [Assicurazioni/Credito](#)
- [GDO/LargoConsumo](#)
- [Healthcare](#)

AZIENDE ▶

- [Autoquill - Allievi Manager - Varie Sedi](#)
- [Editel - Agenti](#)
- [Le offerte di Johnson & Johnson Medical](#)
- [Migatronica s.r.l. - Firmware Engineer](#)

offerte

offerte

offerte

offerte

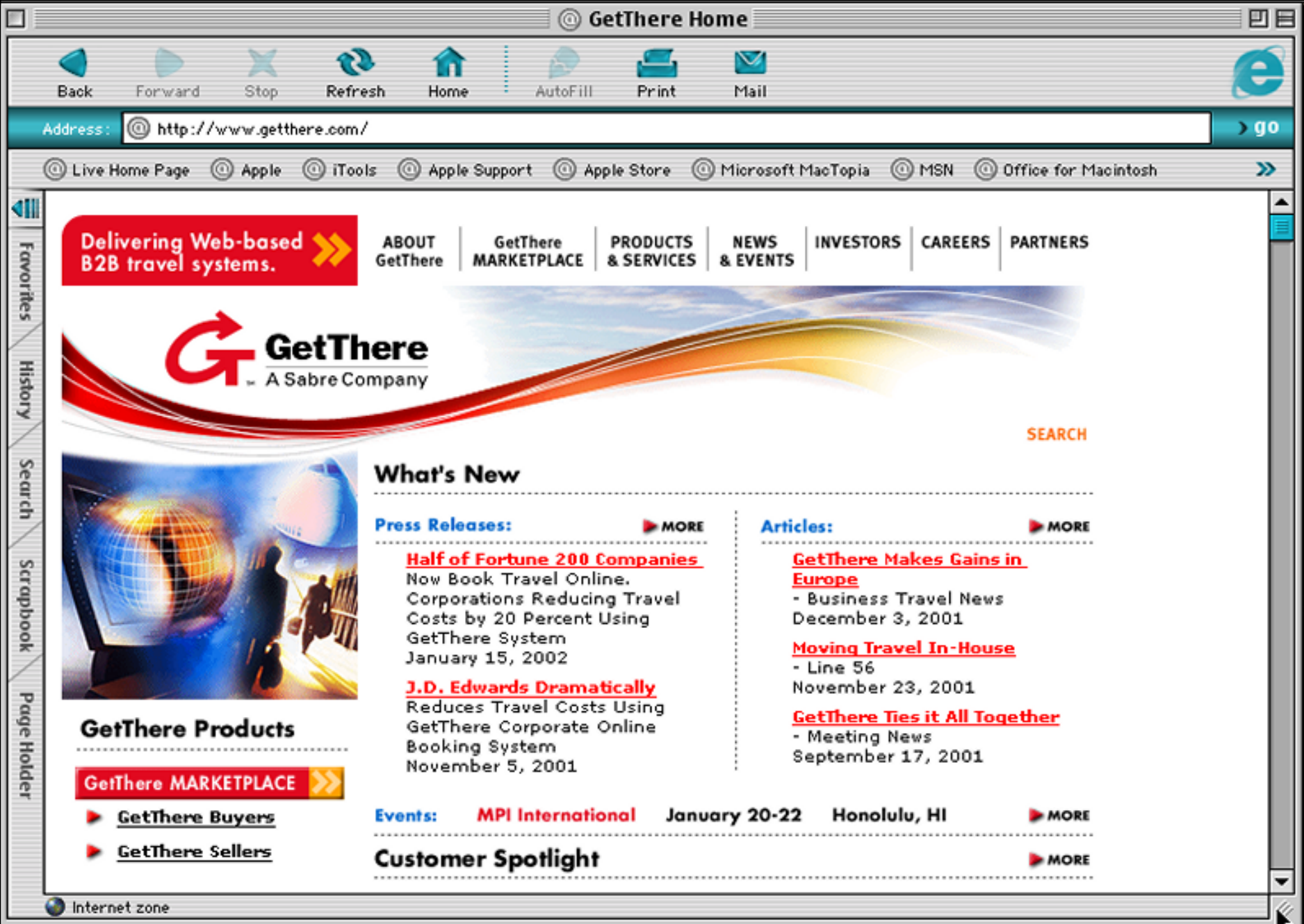
Il nostro sondaggio

Devi lavorare a Natale?

- ☐ No.
- ☐ Sì, con orario normale.
- ☐ Sì, con orario ridotto.
- ☐ Non lo so ancora, ma probabilmente sì.

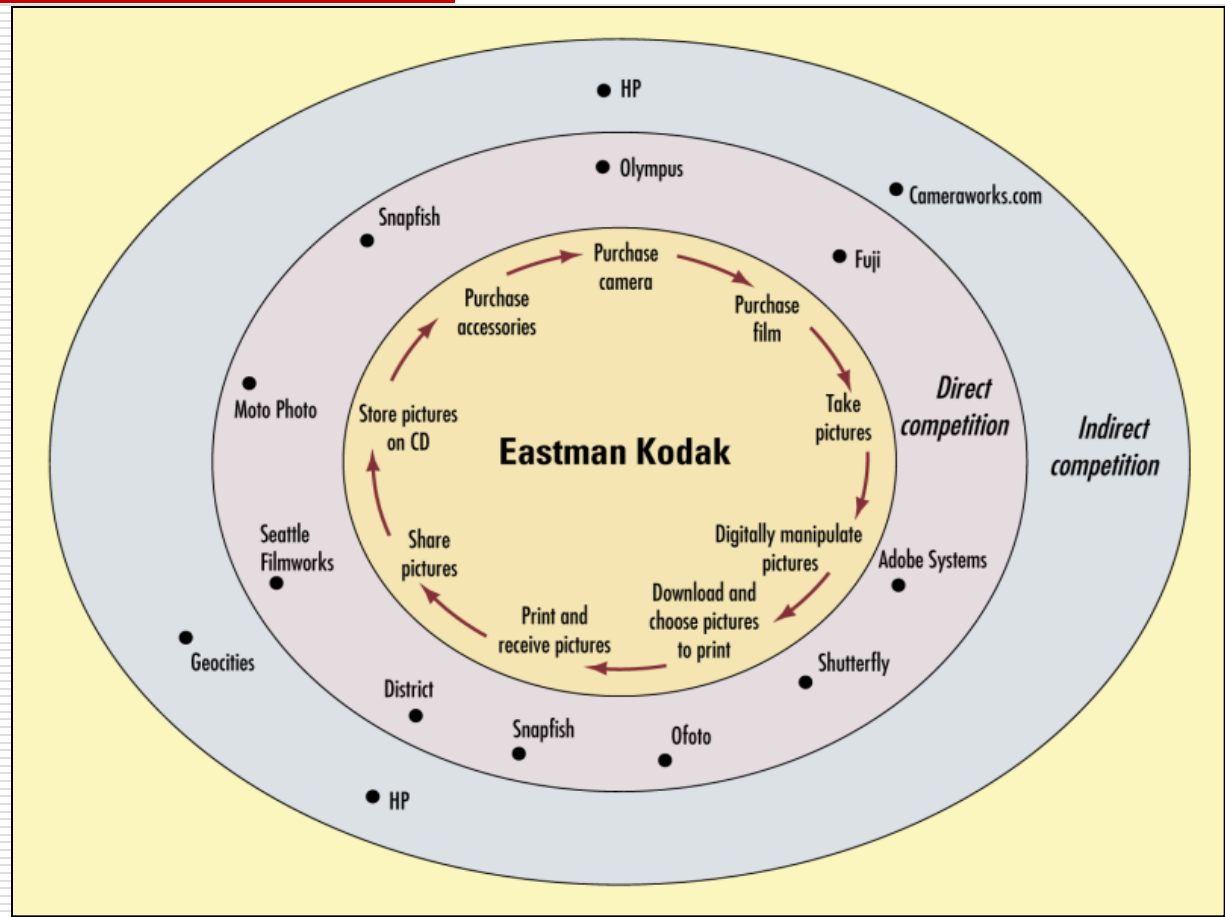


Internet



L'analisi della concorrenza a livello di mercato

Concorrenti = imprese che soddisfano gli stessi **bisogni** o che si rivolgono allo stesso gruppo di **acquirenti (e tecnologia/innovazione disponibile)**



Dettaglio sull'analisi dei concorrenti

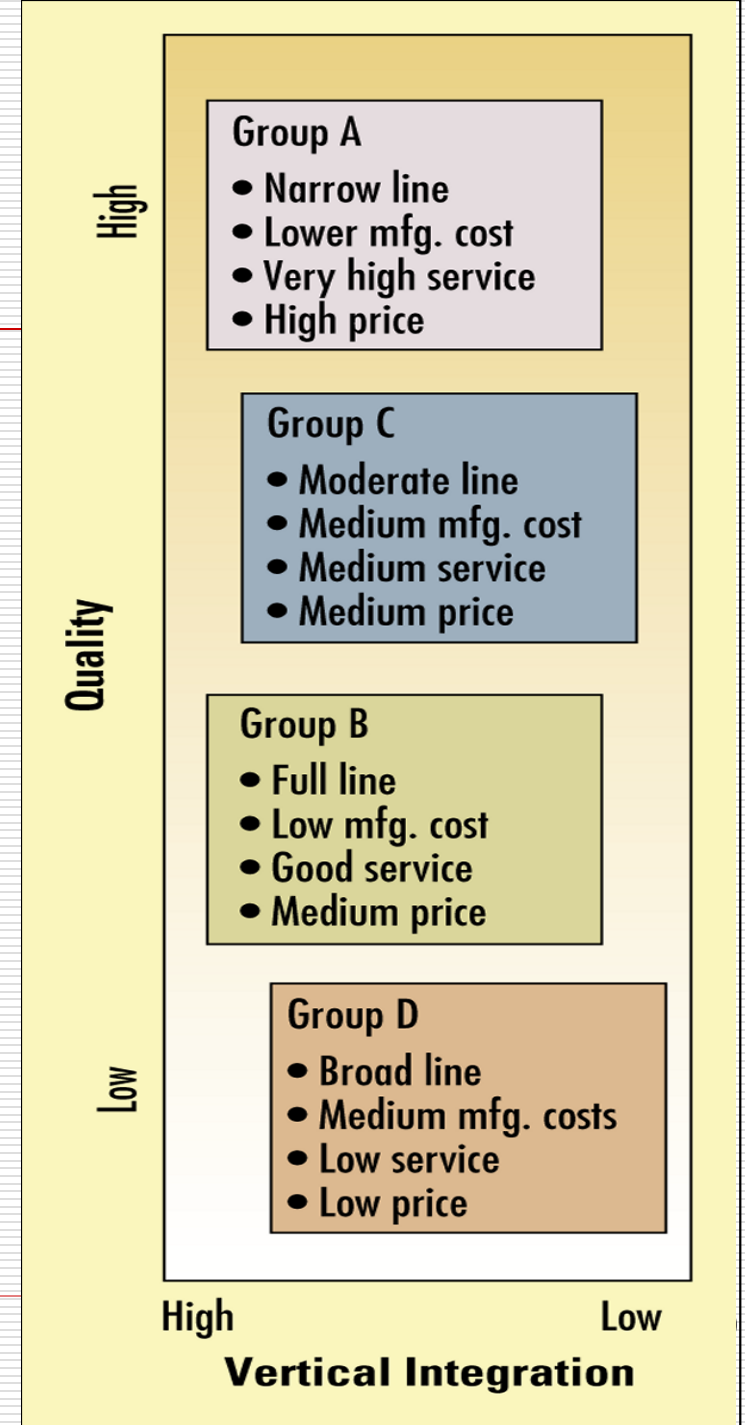


- ☐ Le strategie
- ☐ Gli obiettivi
- ☐ I punti di forza e di debolezza
- ☐ La capacità di reazione

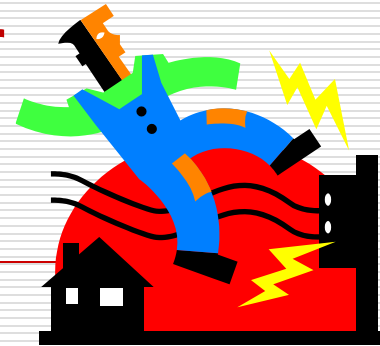
I gruppi strategici

Imprese che seguono la stessa strategia in un medesimo mercato:

- differenti barriere
- diverse reazioni



Es. Settore degli apparecchi per illuminazione



APPARECCHI DI ILLUMINAZIONE PER INTERNI

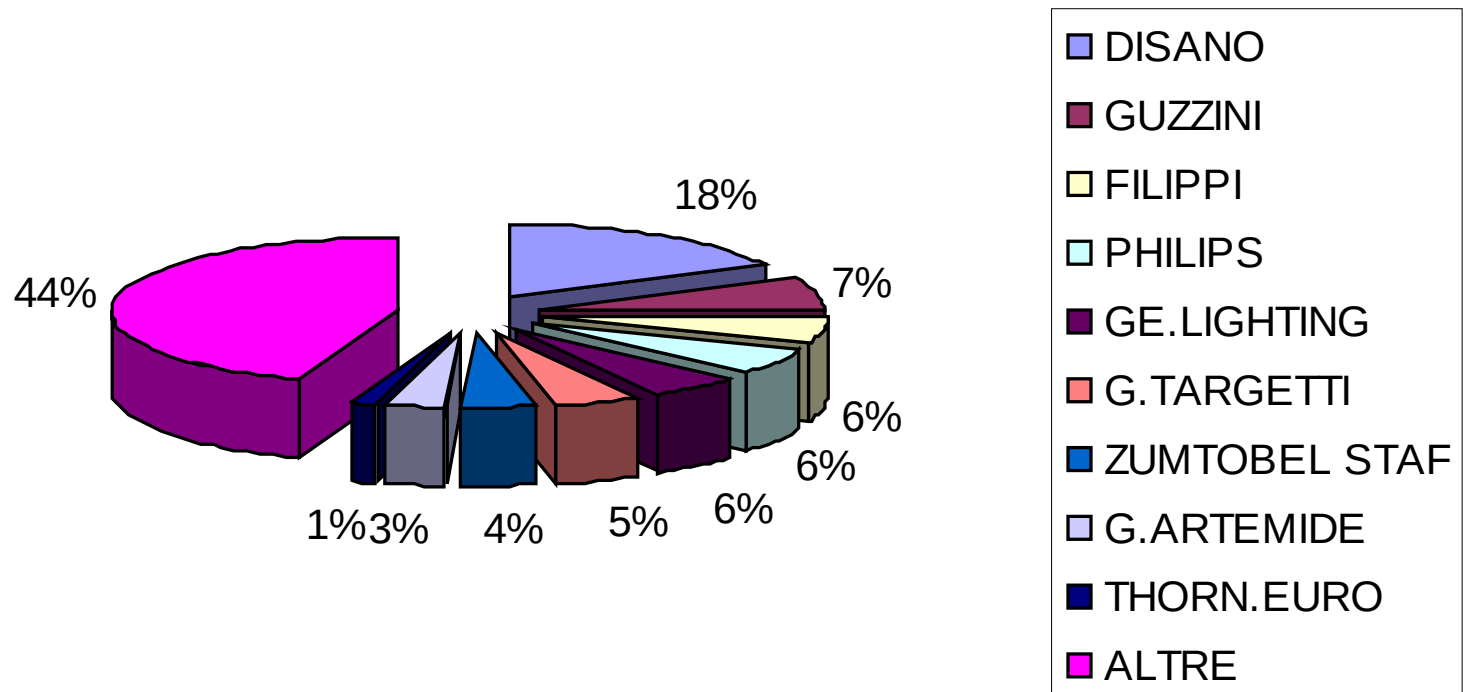
- APPARECCHI DI DESIGN
- APPARECCHI TRADIZIONALI DECORATIVI
- SISTEMI MODULARI
- APPARECCHI ILLUMINOTECNICI

APPARECCHI DI ILLUMINAZIONE PER ESTERNI

- APPARECCHI PER ILLUMINAZIONE STRADALE
- APPARECCHI PER ARREDO URBANO E DI AREE VERDI
- APPARECCHI PER AREE SPORTIVE E GRANDI AREE

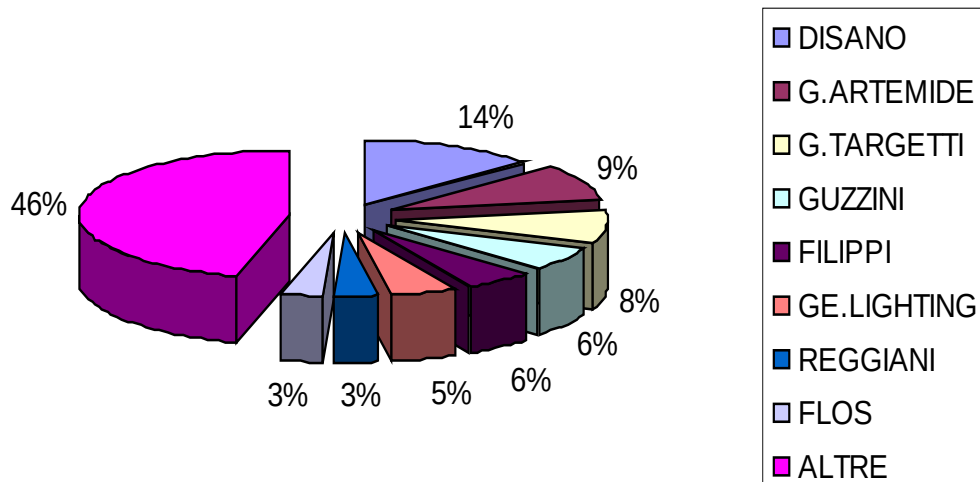
I principali competitor (Italia)

QUOTE DI MERCATO DELLE PRINCIPALI AZIENDE DEL SETTORE

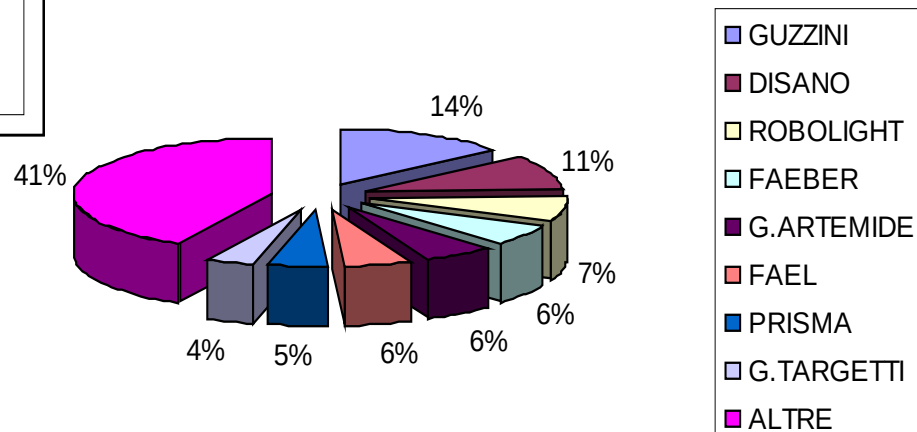


Quote di produzione

**QUOTE DI PRODUZIONE DELLE PRINCIPALI
AZIENDE DEL SETTORE (APPARECC. PER
INTERNI)**



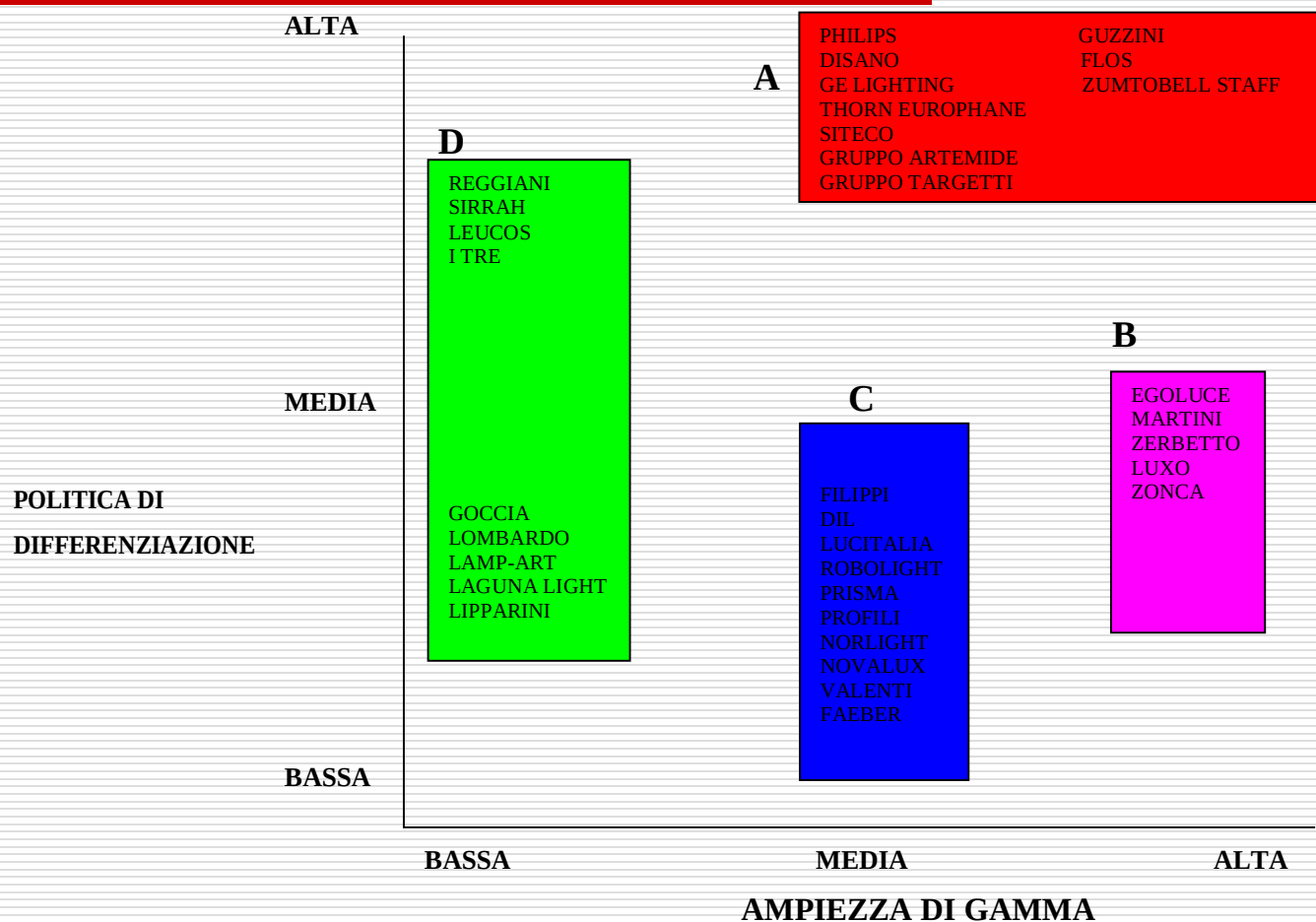
**QUOTE DI PRODUZIONE DELLE PRINCIPALI
AZIENDE DEL SETTORE (APPARECCH. PER
ESTERNI)**



Es. Mappa gruppi strategici

TASSO DI SVILUPPO FATTURATO CONCORRENTI	ALTA	D	A
	BASSA	C	B
		BASSA	ALTA
		QUOTA DI MERCATO	

Apparecchi di illuminazione per interni: mappa dei gruppi strategici (2000)



Dettaglio sull'analisi dei concorrenti



- ☐ Le strategie
- ☐ **Gli obiettivi** (dimensione, storia, management attuale, situazione finanziaria – profitto a breve o a lungo?)
- ☐ I punti di forza e di debolezza
- ☐ La capacità di reazione

Obiettivi: analisi del piano di espansione dei concorrenti

	Individual Users	Commercial and Industrial	Educational
Personal Computers	Dell		
Hardware Accessories			
Software			

Dettaglio sull'analisi dei concorrenti



- ☐ Le strategie
- ☐ Gli obiettivi (dimensione, storia, management attuale, situazione finanziaria – profitto a breve o a lungo?)
- ☐ I punti di forza e di debolezza
- ☐ La capacità di reazione

Punti di forza e di debolezza

	Customer Awareness	Product Quality	Product Availability	Technical Assistance	Selling Staff
Competitor A	E	E	P	P	G
Competitor B	G	G	E	G	E
Competitor C	F	P	G	F	F
Note: E = excellent, G = good, F = fair, P = poor.					

Punti di forza e di debolezza

	Market Share			Mind Share			Heart Share		
	2000	2001	2002	2000	2001	2002	2000	2001	2002
Competitor A	50%	47%	44%	60%	58%	54%	45%	42%	39%
Competitor B	30	34	37	30	31	35	44	47	53
Competitor C	20	19	19	10	11	11	11	11	8

AZIENDE	FATTORI COMPETITIVI DI SUCCESSO
DISANO	BUON RAPPORTO QUALITÀ/PREZZO, AMPIA E ARTICOLATA GAMMA DI APPARECCHI TECNICI, PARTICOLARE CURA DEL CATALOGO, SERVIZI ACCESSORI DI ASSISTENZA ALLA PROGETTAZIONE
FLOS	ELEVATA IMMAGINE ALL'ESTERNO, COLLABORAZIONE PROGETTUALE CON IMPORTANTI DESIGN ITALIANI
GRUPPO ARTEMIDE	PRODOTTI DALL'ELEVATO CONTENUTO ESTETICO-PROGETTUALE
GRUPPO TARGETTI	PRODOTTI DALL'ELEVATO CONTENUTO TECNICO E STILISTICO
I TRE	SINERGIE PRODUTTIVE E COMMERCIALI
LAGUNA LIGHT	PRODOTTI DAL BUON LIVELLO QUALITATIVO
PHILIPS	SINERGIE DI PRODOTTO, STRUTTURA MULTINAZIONALE, IMMAGINE AFFERMATA E MARCHIO CONOSCIUTO
REGGIANI	IMMAGINE DI AFFIDABILITÀ, RICERCA E SVILUPPO DI PRODOTTI INNOVATIVI, EFFICIENZA DEI PROCESSI INTERNI PER CONTENERE I COSTI
THORN EUROPHANE	AFFIDABILITÀ TECNICA SUPPORTATA DALL'IMMAGINE DI MARCA E DAI SERVIZI AGLI INSTALLATORI
ZUMTOBEL STAF	PROGETTI COMPLESSI E DI GRANDI DIMENSIONE, PRODOTTI DALLE ELEVATE PRESTAZIONI, RISPARMIO ENERGETICO, BUON LIVELLO DI INNOVAZIONE E DI DESIGN

Dettaglio sull'analisi dei concorrenti



- ☐ Le strategie
- ☐ Gli obiettivi (dimensione, storia, management attuale, situazione finanziaria – profitto a breve o a lungo?)
- ☐ I punti di forza e di debolezza
- ☐ La capacità di reazione

AZIENDE	1999	QUOTID	SETTIM	MENSILI E STAMPA SPECIAL	TV	RADIO	AFFISS	TOT
	(Mn.Lit)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	
<u>GRUPPO ARTEMIDE</u>								
• ARTEMIDE	6.642,0	54,3	37,0	8,7	-	-	-	100,0
<u>GRUPPO TARGETTI</u>								
• TARGETTI	3.134,0	46,7	36,3	17,0	-	-	-	100,0
<u>CINI & NILS</u>	3.571,0	-	72,6	27,4	-	-	-	100,0
<u>DISANO</u>								
• DISANO	104,0	-	-	100,0	-	-	-	100,0
• FOSNOVA	26,0	-	-	100,0	-	-	-	100,0
<u>ERCO</u>	321,0	-	-	100,0	-	-	-	100,0
<u>FLOS</u>	383,0	-	-	100,0	-	-	-	100,0
<u>GUZZINI</u>	4.477,0	100,0	-	-	-	-	-	100,0
<u>LA MURRINA</u>	7.597,0	-	8,5	16,5	75,0	-	-	100,0
<u>LUCEPLAN</u>	2.527,0	13,7	76,0	10,3	-	-	-	100,0
<u>REGGIANI</u>	1.645,0	66,4	-	33,6	-	-	-	100,0
<u>ZUMTOBEL STAF</u>								
• BEGA	151,0	-	-	100,0	-	-	-	100,0

AZIENDE	ITALIA	ESTERO
DISANO	AGENZIE SPECIALIZZATE IN ILLUMINOTECNICA GROSSISTI	26 DISTRIBUTORI ESCLUSIVI
FLOS	1 FUNZIONARIO DI VENDITA 1 AGENTE MONOMANDATARIO 16 AGENTI PLURIMANDATARI 2 NEGOZI 450 PV FINALI	
GE LIGHTING	AGENTI GROSSISTI INSTALLATORI	SINERGIE CON CONSOCIATE
GOCCIA	RAPPRESENTANTI SUPPORTATI DA VENDITORI INTERNI GROSSISTI	AGENTI
GRUPPO ARTEMIDE	16 AGENTI MONOMANDATARI 17 AGENTI PLURIMANDATARI 50 GROSSISTI 3 NEGOZI DI PROPRIETÀ 450 PUNTI VENDITA FINALI	15 FILIALI 48 DISTRIBUTORI
GRUPPO TARGETTI	18 FUNZIONARI 7 AGENTI MONOMANDATARI 16 AGENTI PLURIMANDATARI 216 GROSSISTI 4 NEGOZI DI PROPRIETÀ 560 PUNTI VENDITA FINALI	11 FILIALI 60 AGENTI MONOMANDATARI 70 AGENTI PLURIMANDATARI 8 DEPOSITI 82 ISTRIBUTORI
GUZZINI	3 FUNZIONARI 23 AGENTI MONOMANDATARI 250 GROSSISTI 2 NEGOZI DI PROPRIETÀ 680 PUNTI VENDITA FINALI	5 FILIALI 13 AGENTI MONOMANDATARI 64 DISTRIBUTORI
LOMBARDO	1 FUNZIONARIO 700 GROSSISTI	1 AGENTE PLURIMANDATARIO 80 DISTRIBUTORI
PRISMA	2 AGENTI MONOMANDATARI 12 AGENTI PLURIMANDATARI 655 GROSSISTI 670 PUNTI VENDITA	1 FILIALE 30 DISTRIBUTORI 20 CONCESSIONARI
REGGIANI	16 AGENTI PLURIMANDATARI	CONSOCIATE DISTRIBUTORI/IMPORTATORI
SIRRAH	CANALI DISTRIBUTIVI DELLA CONTROLLANTE GUZZINI 23 AGENTI PLURIMANDATARI 80 GROSSISTI 320 PUNTI VEDITA FINALI	1 FILIALE 30 DISTRIBUTORI 20 CONCESSIONARI
ZUMTOBEL STAF	35 AGENTI PLURIMANDATARI 80 GROSSISTI 1500 PUNTI VENDITA FINALI	
THORN EUROPHANE	GROSSISTI AGENTI PLURIMANDATARI INSTALLATORI	

Riferimenti libri di testo

➤ Sciarelli Cap. 3