UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MACERATA

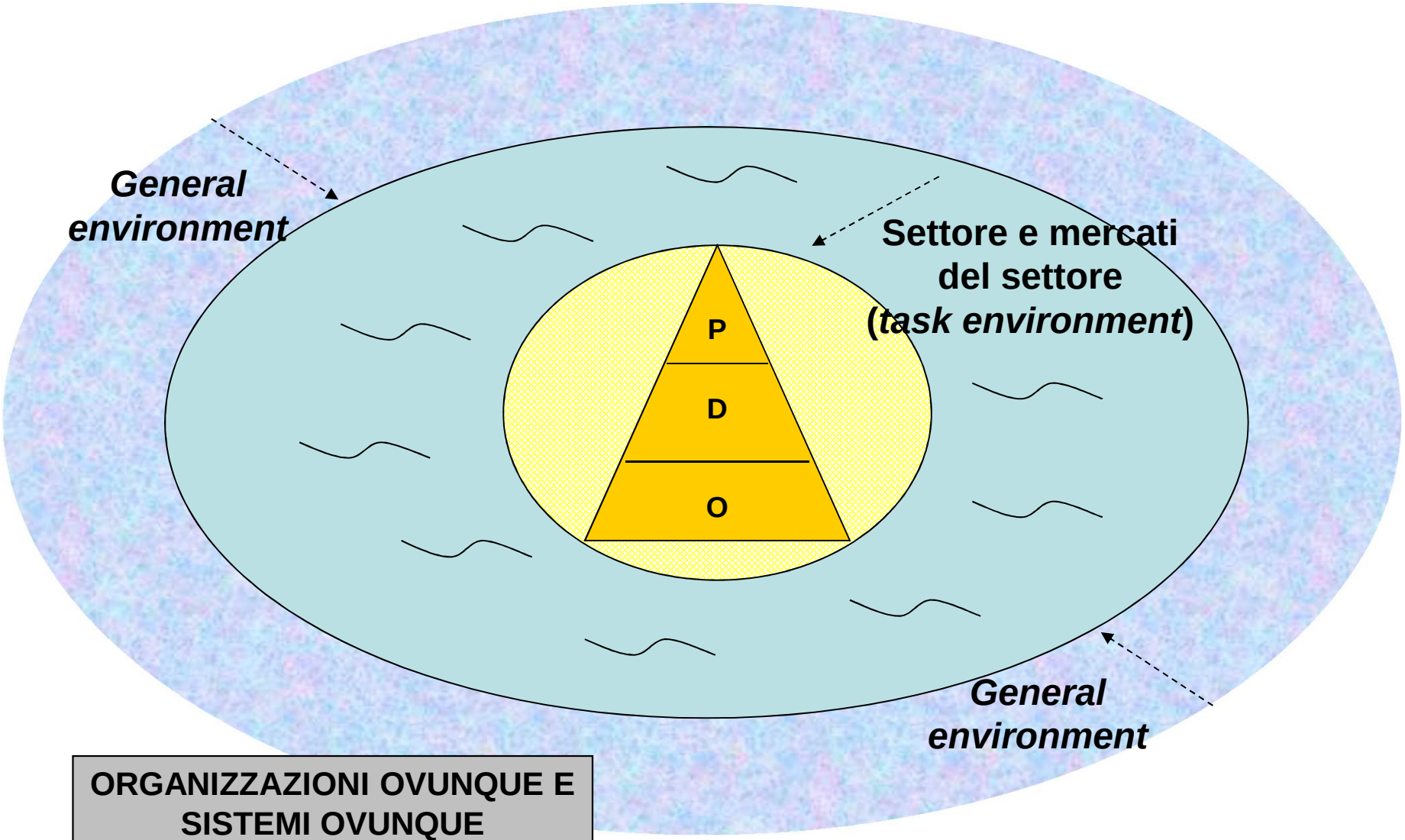
Corso di Economia e gestione delle imprese
(Modulo B)

Ambiente e forze competitive

Prof.ssa Patrizia Silvestrelli

SETTORE, MERCATI, AMBIENTE DELL'IMPRESA

L'IMPRESA NELL'AMBIENTE



ORGANIZZAZIONI OVUNQUE E SISTEMI OVUNQUE

SETTORE, MERCATI E IMPRESA

"L'ambiente viene visto come qualcosa di residuale rispetto all'impresa"
("*The environment refers to everything else",* Thompson, 1967)

- Forze di mercato (task environment)
- Forze non di mercato (general environment)

AMBIENTE SPECIFICO = SETTORE DI ATTIVITA' ECONOMICA nel quale l'impresa entra, compete, coopera.

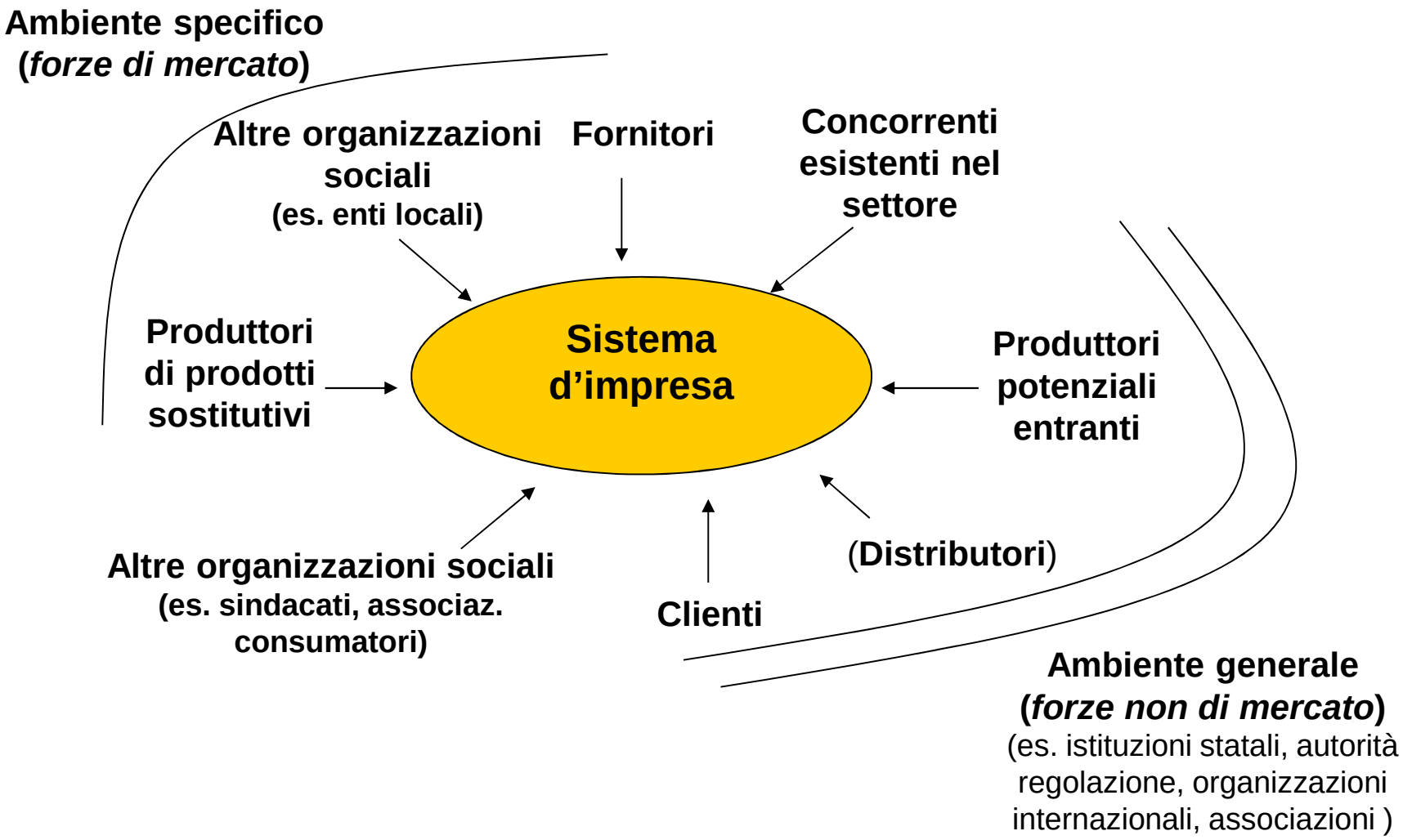
Il settore ha propri "mercati" (es. fornitori e distributori) dove si muovono forze competitive che tra loro si relazionano, creano tensioni, attivano dinamiche competitive, che animano lo scambio.

- Settore in senso stretto (concorrenti)
- Settore in senso ampio (tutte le forze competitive che vi operano)

➢ **Problema dei confini dell'impresa**: ciò che sta dentro i confini organizzativi e tutto ciò che sta fuori

AMBIENTE E FORZE COMPETITIVE

(uno schema "porteriano", 1982)



CONCORRENTI DIRETTI

Le relazioni tra l'impresa e i produttori già esistenti nel mercato sono analizzate sulla base dei seguenti aspetti:

- ***grado di concentrazione del mercato***

  (quanto maggiore è la concentrazione del settore, tanto minore è la rilevanza del fattore prezzo e maggiore l'importanza dei fattori *non price*)

- ***dimensione delle imprese concorrenti***

  (quanto più diversa è la dimensione delle imprese tanto maggiore è il dinamismo concorrenziale)

- ***differenziazione dei prodotti offerti***

  (quanto maggiore è il grado di standardizzazione dei prodotti, tanto più rilevante sarà il fattore competitivo *price*)

CONCORRENTI POTENZIALI

Il settore è tanto più attraente per i potenziali entranti, quanto più elevato è il saggio di profitto atteso comparativamente a diversi potenziali investimenti; ovvero le imprese sono incentivate ad entrare in un settore laddove esiste la prospettiva di una redditività elevata e comunque maggiore di quella media dei settori e mercati comparabili in termini di beni e servizi.

Ruolo del prezzo limite, cioè quel livello di prezzo definito dalle imprese già operanti nel settore oltre il quale è probabile l'entrata di nuovi competitors.

Quindi, non è sempre conveniente praticare un prezzo elevato al fine di avere una maggiore redditività, perché tale azione incrementa l'attrattività del settore.

LE BARRIERE ALL'ENTRATA NEL SETTORE

- **Fabbisogno di capitali** (creazione impresa o acquisizione, cooperazione)
- **Economie di scala** (riduzione del costo medio unitario di lungo periodo mediante la dimensione ottima minima dell'impianto)
- **Livelli assoluto di costo** (esperienza maturata nel tempo, anche nelle relazioni)
- **Differenziazione del prodotto** (elementi qualitativi difficili da imitare)
- **Accesso ai canali distributivi** e relazioni con gli intermediari commerciali
- **Barriere legali** (autorizzazioni, concessioni, brevetti, diritti d'autore)
- **Ritorsioni** delle imprese già esistenti nel mercato

Se non esistono barriere all'entrata (e all'uscita) il settore viene definito ***contendibile*** o ***contestabile***; tali barriere sono riferite ad alcuni costi (detti sommersi, es. impianti) che non è possibile recuperare qualora l'impresa decida di uscire dal mercato.

L'assenza di *sunk costs* rende il settore vulnerabile alle "entrate a sorpresa"

CONCORRENTI INDIRETTI

I concorrenti diretti sono i produttori di beni o servizi sostituibili (es. automobile-treno-aereo), che pur essendo diversi, possono soddisfare lo stesso bisogno.

I consumatori sono disposti a cambiare le proprie abitudini e scelte?

Se la propensione all'acquisto di prodotti sostituti è bassa (fedeltà alla qualità, alla marca), la forza dei concorrenti indiretti è debole.

Come verificare se due imprese sono in concorrenza tra loro?

- **Elasticità incrociata**: $\varepsilon = \dfrac{\Delta Qa / \Delta Qa}{\Delta Pb / \Delta Pb}$

- **Grado di omogeneità tra un bene e un altro** (tipo di bisogno che soddisfa, tecnologia utilizzata, materiali e semilavorati utilizzati, modalità di distribuzione)

FORNITORI

Perché le imprese fornitrici di input rappresentano una forza competitiva?

- Necessità di contrattare la quantità, il prezzo e i tempi della fornitura
- Dimensioni delle imprese coinvolte nella negoziazione

Quanto più il fornitore è certo della ripetibilità dei contratti, tanto più egli è disponibile a ridurre il prezzo del bene/servizio offerto: la quantità degli ordini e il loro rinnovo rappresentano per il fornitore un "mercato" prevedibile, che da luogo ad un flusso di ricavi potenzialmente insostituibile.

Sviluppo delle relazioni cooperative tra impresa industriale e fornitore (co-progettazione)

CONSUMATORI

Il consumatore esercita una pressione competitiva in due modi:

- **in senso tradizionale** (domanda di quantità e prezzi per soddisfare i suoi bisogni)
- **in senso non tradizionale** (richiesta di *personalizzazione* per la soddisfazione di *specifici* bisogni)

Importanza del *marketing relazionale* – non più soltanto mera transazione commerciale, ma interazione tra impresa produttrice e consumatore

(approfondita "analisi dell'esperienza di consumo")

DISTRIBUTORI

Gli intermediari rappresentano un “potere di contro-bilanciamento” rispetto al potere dei produttori industriali (Galbraith, 1967).

Problema del comportamento dell’intermediario:

- co-makership con il produttore
- selezione dei fornitori più conformi all’assortimento offerto
- sviluppo di politiche di marketing proprie (marca commerciale, promozioni, strumenti di fidelizzazione della clientela)

Specialmente nel caso dei beni di consumo, si assiste ad un passaggio da *brand loyalty* alla *store loyalty*.