



IL SISTEMA IMPRESA
E L'AMBIENTE
COMPETITIVO

Maria Antonella Ferri

Indice

1. PREMESSA.....	3
2. L’ANALISI DEL MACRO AMBIENTE.....	4
3. L’ANALISI COMPETITIVA.....	7
3.1 L’analisi di settore.....	7
3.2 L’analisi della concorrenza.....	8
3.3 Il modello delle 5 forze.....	9
3.4 Intensità della concorrenza tra imprese.....	10
3.5 La minaccia di nuovi entranti.....	11
3.6 La minaccia di prodotti sostitutivi.....	11
3.7 Il potere contrattuale dei fornitori.....	12
3.8 Il potere contrattuale dei clienti.....	12
BIBLIOGRAFIA	13



Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d’autore (L. 22.04.1941/n. 633)

1. PREMESSA

L'ambiente competitivo dell'impresa è *l'insieme degli attori* con i quali essa stabilisce delle *relazioni* per lo svolgimento della sua attività economica. Affinchè l'impresa possa svolgere con successo la propria attività, è fondamentale che essa svolga un monitoraggio costante del contesto in cui si svolge la propria attività, allo scopo di individuarne i tratti caratterizzanti e le evoluzioni potenziali e dunque definire comportamenti di risposta adeguati. L'analisi competitiva ha l'obiettivo di individuare e misurare le componenti strutturali e tendenziali dell'ambiente di riferimento per consentire all'impresa di valutare le minacce e le opportunità esistenti e, sulla base dei propri punti di forza e di debolezza, definire le risposte più appropriate per il conseguimento di un vantaggio competitivo duraturo.



Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

2. L'ANALISI DEL MACRO AMBIENTE

Il processo di analisi competitiva si articola di norma in quattro fasi, a cui corrispondono altrettanti ambiti di riferimento dell'analisi:

ANALISI DEL MACROAMBIENTE: ha l'obiettivo di individuare i fattori di interesse generale che influenzano l'attività dell'impresa (es. leggi, andamento dell'economia, etc.) e ad analizzarne l'impatto potenziale in termini di minacce e opportunità;

ANALISI DEL SETTORE: consiste nella valutazione delle principali caratteristiche strutturali del settore di interesse

ANALISI DELLA CONCORRENZA: ha l'obiettivo di individuare e analizzare le forze competitive interne al settore

ANALISI INTERNA: consiste nell'identificazione delle principali risorse e competenze a disposizione dell'impresa e nell'analisi dei suoi punti di forza e debolezza

Il macroambiente è costituito dall'insieme delle forze, dei fenomeni e delle tendenze di carattere generale che influenzano le scelte e i comportamenti dell'impresa e indirettamente di tutti gli attori del sistema competitivo in cui l'impresa si colloca. Le informazioni provenienti dall'analisi del macroambiente sono funzionali alla elaborazione di possibili scenari di sviluppo dell'ambiente di riferimento.

Compito dell'analista è la identificazione dei fattori ambientali critici, ossia che hanno maggior probabilità di verificarsi e più rilevante impatto sull'attività dell'impresa, e la valutazione delle minacce e opportunità rilevanti per l'attività dell'impresa.

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

Ai fini analitici, le principali forze che costituiscono il macroambiente dell'impresa possono essere raggruppate nei seguenti sub-ambienti o sub-sistemi:

- **IL SISTEMA DEMOGRAFICO E SOCIALE:** dimensione della popolazione e tendenze di crescita, cambiamenti in atto nella struttura della popolazione (es. invecchiamento) e/o dei nuclei familiari, livelli di istruzione.
- **IL SISTEMA ECONOMICO:** distribuzione del reddito e cambiamenti nel potere di acquisto, stato e prospettive del sistema economico, sviluppo del commercio a livello nazionale, inflazione, stato del mercato dei capitali, tendenze nei consumi privati e negli investimenti, disoccupazione.
- **IL SISTEMA CULTURALE:** stato ed evoluzione di stili di vita, valori e mode, propensione al risparmio, comportamenti del tempo libero.
- **IL SISTEMA POLITICO E LEGISLATIVO:** principali norme che regolano l'attività delle imprese, incentivi nazionali e comunitari, politica fiscale, norme sulla qualità e l'igiene, regolamentazione dei prezzi, controllo pubblico sulle fonti di approvvigionamento e sulle forme di distribuzione.
- **IL SISTEMA TECNOLOGICO:** tecnologie di produzione, innovazione nei metodi di produzione, potenziale di innovazione nella gestione dei rapporti con clienti finali, intermediari, fornitori e imprese partner.

La matrice delle priorità fornisce uno schema di analisi per identificare la priorità delle variabili, degli eventi e delle forze ambientali, legata alla probabilità di accadimento e al prevedibile impatto sul processo strategico dell'impresa. La metodologia di

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

rilevazione e analisi delle variabili critiche macro ambientali è articolata nelle seguenti fasi:

- Identificazione delle macrovariabili ambientali ritenute maggiormente rilevanti per l’impresa
- Identificazione e interpretazione dei segnali emanati da tali macrovariabili per stabilire un ordine di importanza nell’analisi
- Valutazione della probabilità che il fenomeno (o fattore) ambientale si verifichi
- Valutazione dell’effetto/impatto del fenomeno ambientale
- Valutazione della capacità di reazione dell’impresa al verificarsi del fenomeno ambientale

Un esempio:

Universitas Mercatorum

Evento ambientale	Probabilità dell'evento			Implicazioni per l'azienda		Variabile aziendale di impatto	Entità dell'impatto			Tempi di impatto		
	B	M	A	Minaccia	Opportunità		B	M	A	B	M	L
E' in atto una riduzione dei consumi dovuta alla stagnazione economica				Riduzione dei consumi		Fatturato						
E' attesa una crescita della quota di mercato delle v. Un esempio endite on line				Sviluppo di un business in diretta concorrenza	Opportunità di ingresso in un business che presenta sinergia	Quota di mercato Fatturato						
Si prevede una riduzione in termini reali del costo del carburante e dell'energia					Minori costi di trasporto delle merci Minori spese illuminazione e riscaldamento	Costi di trasporto Spese generali						

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

3. L'ANALISI COMPETITIVA

3.1 L'analisi di settore

Ha l'obiettivo di valutare l'attrattività degli specifici prodotti/mercati in cui l'impresa opera o intende operare. Tale attrattività dipende da una serie di forze competitive che, pur sfuggendo al controllo dell'impresa, devono essere valutate allo scopo di elaborare una strategia competitiva di successo. A tal fine in questa fase è indispensabile conoscere:

- IL VALORE COMPLESSIVO DEL MERCATO su base nazionale (ossia l'ammontare del fatturato annuo conseguito dalle imprese operanti nel settore) e le caratteristiche evolutive (trend di crescita/riduzione) registrate nell'ultimo quinquennio
- NUMERO COMPLESSIVO DI CONCORRENTI operanti a livello nazionale, regionale e provinciale, le principali dinamiche di crescita/riduzione e le caratteristiche dimensionali.
- IL NUMERO COMPLESSIVO DI POTENZIALI CLIENTI finali (in target) nel mercato di riferimento (nazionale, regionale, provinciale, ecc.).
- LE CARATTERISTICHE DEL SISTEMA DISTRIBUTIVO, in particolare il numero e le tipologie di intermediari commerciali operanti nel mercato di riferimento.
- LE CARATTERISTICHE DEL MERCATO DI FORNITURA, in particolare il numero e le tipologie di fornitori di materie prime e servizi operanti nel mercato di riferimento.

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

3.2 L'analisi della concorrenza

Il sistema della concorrenza definisce l'ambiente competitivo dell'impresa, ossia l'insieme delle forze e degli attori che determinano l'intensità competitiva del campo di attività in cui l'impresa opera o intende operare. Attraverso l'analisi della concorrenza, dunque, l'impresa può individuare e valutare la condotta strategica dei diversi attori competitivi e gli effetti sulla redditività e l'attrattività del settore.

Per condurre una efficace analisi della concorrenza, l'analista deve innanzitutto identificare gli attori chiave della competizione, e successivamente valutare il grado di rivalità esistente e le strategie attuate dai concorrenti.

Nella letteratura economica tradizionale il concetto di concorrenza è stato tradizionalmente definito secondo due approcci complementari:

SOSTITUIBILITÀ SUL LATO DELL'OFFERTA: si basa sulla omogeneità delle tecnologie di produzione; in tale ottica sono considerate concorrenti tutte le imprese che offrono prodotti o servizi aventi le stesse caratteristiche fisico-tecniche

SOSTITUIBILITÀ SUL LATO DELLA DOMANDA: si basa sulla omogeneità in termini di bisogni soddisfatti; in tale ottica sono considerate concorrenti tutte le imprese che offrono prodotti o servizi intercambiabili, ossia rivolti a soddisfare il medesimo bisogno espresso da un dato gruppo di clienti.

Entrambi i criteri presentati presentano evidenti limiti al momento dell'applicazione alla realtà.

Nell'approccio basato sull'offerta, infatti, viene completamente escluso il punto di vista del consumatore (nessuno, ad esempio,

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

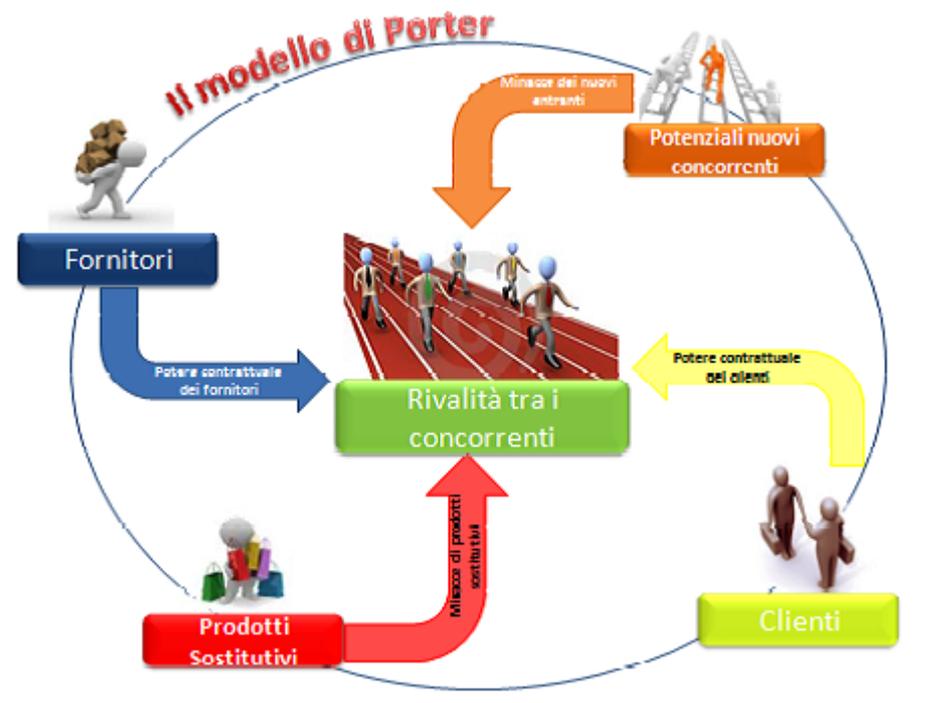
potrebbe affermare che una Ferrari sia concorrente di una Smart solo perché si tratta di prodotti merceologicamente uguali).

Nell'approccio basato sulla domanda, tuttavia, può risultare difficile individuare con criteri certi il bisogno del cliente da prendere a base dell'analisi (ad esempio un'auto di lusso soddisfa un bisogno di trasporto o di ostentazione?).

Per ovviare a tali gap si sono affermati dei criteri di analisi multidimensionali; tra di essi il più noto è il modello della “concorrenza allargata” (o “delle cinque forze”) proposto da Michael Porter.

3.3 Il modello delle 5 forze

Si configura come un processo analitico che mira ad individuare i fattori strutturali che determinano le prospettive di redditività nel lungo termine di un dato settore, nonché ad identificare la natura e l'intensità della concorrenza e a raffigurare il comportamento dei principali concorrenti.



In tale modello il concetto di concorrenza è diverso da quello tradizionale: i concorrenti, infatti, non sono soltanto le imprese che offrono sul mercato gli stessi prodotti, ma si considera un più ampio sistema di relazioni sia verticali, ossia relazioni più intense dell'impresa con fornitori e clienti, sia orizzontali, ossia nuove relazioni tra imprese appartenenti a settori tradizionalmente differenti. Tali attori influenzano la dinamica competitiva, in quanto determinano le prospettive di redditività di lungo periodo e, dunque, il grado di attrattività del settore.

3.4 Intensità della concorrenza tra imprese

L'intensità della concorrenza tra le imprese all'interno del settore è il principale fattore strutturale che influenza la redditività dilungo periodo e l'attrattività del settore. Quanto maggiore è il grado di rivalità tra le imprese all'interno del settore tanto minor sono le

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

prospettive di redditività nel lungo periodo. Tale rivalità è a sua volta influenzata da una serie di fattori:

Numero di concorrenti di rilievo

- Tasso di crescita della domanda
- Differenziazione di prodotto
- Struttura di costo delle imprese (rapporto costi fissi/variabili)
- Costi di riconversione del cliente

3.5 La minaccia di nuovi entranti

E' tanto maggiore quanto minori sono le barriere all'entrata, ossia gli ostacoli e gli impedimenti che rendono difficile l'ingresso di un'impresa nel settore. Le principali barriere all'entrata sono rappresentate da:

- Economie di scala e di scopo
- Differenziazione di prodotto e identità di marca
- Facilità di accesso a materie prime, canali distributivi e tecnologie
- Vantaggi di costo indipendenti dal volume di produzione
- Vincoli legali e governativi
- Costi di riconversione per il cliente

3.6 La minaccia di prodotti sostitutivi

L'esistenza di prodotti sostitutivi competitivi e a basso costo riduce la redditività del settore in quanto rende la domanda elastica rispetto al prezzo. La minaccia di prodotti sostitutivi dipende da una serie di fattori:

- Disponibilità di stretti sostituti
- Costi di riconversione per l'utente
- Rapporto prezzo/qualità del prodotto sostitutivo

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

3.7 Il potere contrattuale dei fornitori

Il potere contrattuale dei fornitori identifica nel modello strutturale la capacità di questi soggetti di imporre le proprie condizioni contrattuali. Tale forza è determinata dalla presenza di una serie di fattori, tra cui i principali sono:

- Il numero di fornitori di rilievo
- La disponibilità di sostituti per i prodotti dei fornitori
- I costi di riconversione per il settore
- Il rischio di integrazione a valle dei fornitori
- La possibilità di integrazione a monte del settore
- Il contributo dei fornitori alla qualità del prodotto
- L’importanza del settore per il profitto dei fornitori

3.8 Il potere contrattuale dei clienti

Il potere contrattuale dei clienti, intesi in un’accezione ampia quali clienti intermedi (utilizzatori industriali), clienti intermediari (canali commerciali) e clienti finali, dipende da:

- Numero di clienti di rilievo
- Disponibilità di sostituti per i prodotti del settore
- Costi di riconversione dei clienti
- Rischio di integrazione a monte dei clienti
- Possibilità di integrazione a valle del settore
- Contributo del settore alla qualità del prodotto/servizio dei clienti
- Importanza del settore per il profitto dei clienti

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d’autore (L. 22.04.1941/n. 633)

BIBLIOGRAFIA

- Matteo Caroli Risorse, competenze distintive e strategie competitiva
- Fontana F Caroli M. (a cura di) Economia e Gestione delle imprese Mc Graw – Hill, II Edizione pagg. 37 - 64



Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)