



**Corso di Economia e gestione delle imprese  
(A.A. 2023-2024)**

**Prof.ssa Patrizia Silvestrelli**

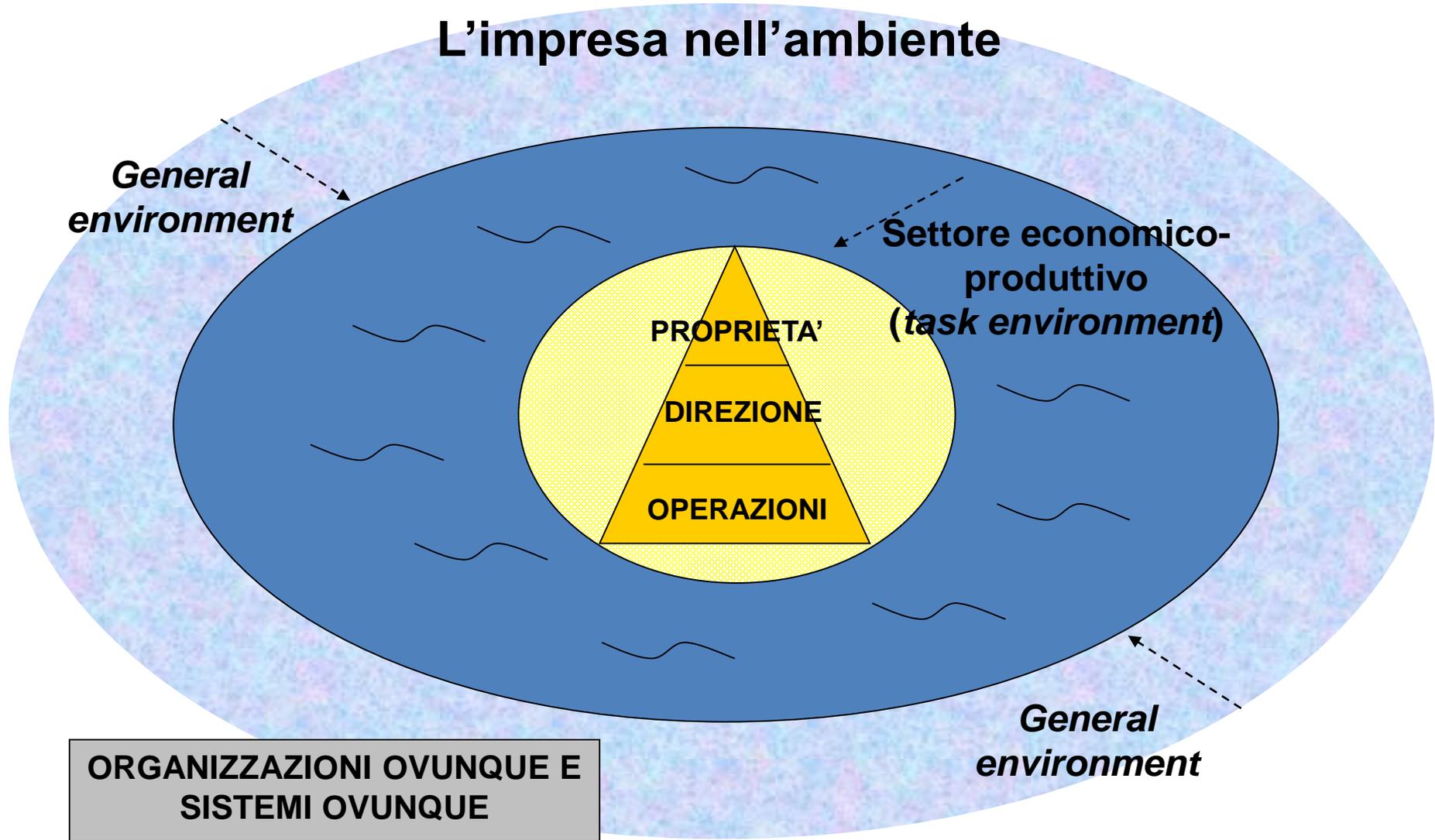
**Lezione 7**

**Ambiente e forze competitive**

DIPARTIMENTO DI  
ECONOMIA E DIRITTO

---

# L'impresa nell'ambiente



# Settore, mercati e impresa

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

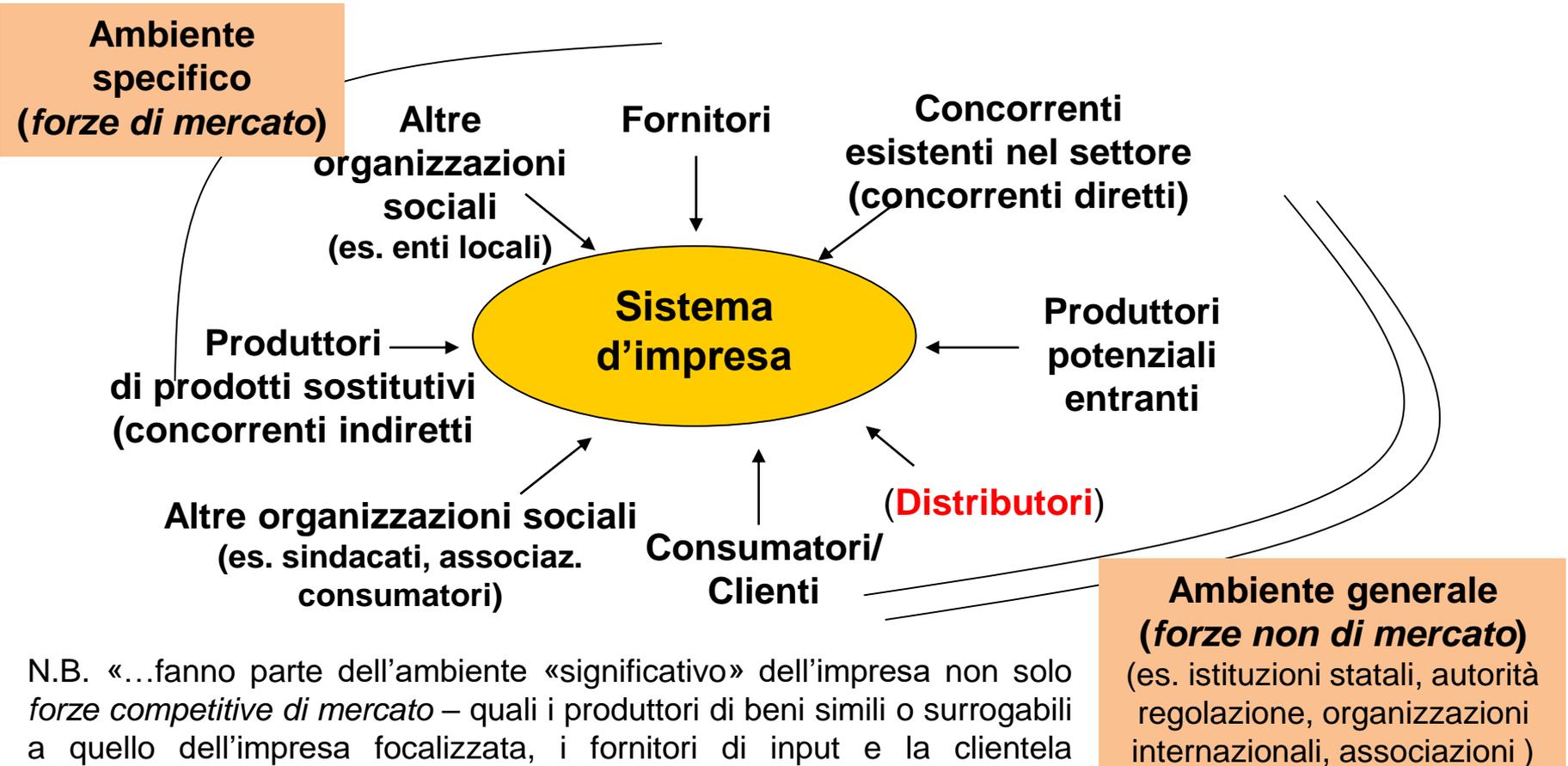
- Forze di mercato (*task environment*)
- Forze non di mercato (*general environment*)

**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)



N.B. «...fanno parte dell'ambiente «significativo» dell'impresa non solo *forze competitive di mercato* – quali i produttori di beni simili o surrogabili a quello dell'impresa focalizzata, i fornitori di input e la clientela dell'output aziendale – ma anche una pluralità di altre organizzazioni o *forze non di mercato* (o *extra mercato*), che interagiscono con le prime, influenzandone il comportamento.» (Cafferata, 2018, 219-220).

# I 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*)

# I 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 con gli altri operatori nel settore e fuori del settore)
- **Differenziazione del prodotto** (elementi qualitativi difficili da imitare, come qualità, immagine, brand loyalty)
- **Accesso ai canali distributivi** e relazioni con gli intermediari commerciali
- **Barriere legali** (es. 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**.

Alcune barriere sono riferite ad alcuni costi – detti sommersi (*sunk costs*), es. impianti e macchinari – che non è possibile recuperare qualora l'impresa decidesse di uscire dal mercato. Allo stesso tempo, l'assenza di *sunk costs* rende il settore vulnerabile alle “entrate a sorpresa”.

# I concorrenti indiretti

I concorrenti indiretti 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 (i.e. fedeltà alla qualità, alla marca, ecc.), la forza dei concorrenti indiretti è debole.

Come verificare se due imprese sono in concorrenza tra loro?



- **Elasticità incrociata:**  $\varepsilon = \frac{\Delta Q_a / Q_a}{\Delta P_b / P_b}$  *N.B. L'elasticità incrociata misura la reattività della domanda di un bene rapportata alla variazione del prezzo di un altro bene*

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

# I fornitori

## **Perché le imprese fornitrici di input rappresentano una forza competitiva?**

- Necessità di contrattare quantità, prezzo e 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 dà luogo ad un flusso di ricavi potenzialmente insostituibile.

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

# I consumatori

Il consumatore esercita una pressione competitiva almeno 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 e capacità di influenzare la percezione del mercato verso prodotti e servizi, mediante passaparola e social network)

Importanza del *marketing relazionale* non solo dentro l'impresa (es. verso i dipendenti), ma anche per la gestione dei rapporti con i soggetti esterni. In particolare, il rapporto tra impresa e mercato di consumo non riguarda più soltanto la mera transazione commerciale (vendita e acquisto di un bene), ma la creazione di un'interazione costruttiva e possibilmente duratura nel tempo

N.B. Necessità di analizzare l' "esperienza di consumo"

# I distributori

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

Problematiche nella gestione della relazione con i distributori:

- co-makership con il produttore – possono porre vincoli produttivi
- 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 verifica spesso il passaggio dalla *brand loyalty* alla *store loyalty*.**

# Le attività delle imprese commerciali (I)

L'attività principale delle imprese commerciali consiste nel produrre e vendere servizi commerciali, che consentono di trasferire i prodotti finiti lungo il percorso che inizia dai magazzini di stoccaggio situati presso i luoghi di produzione e di conclude sugli scaffali dei punti vendita al dettaglio.



Le imprese commerciali rendono possibile il transito dei beni attraverso i canali di distribuzione e costituiscono un ponte tra la produzione e il consumo

# Le attività delle imprese commerciali (II)

Output venduto al consumatore dall'impresa commerciale è costituito da due componenti

il **“prodotto”**

(ovvero la componente oggettiva di ciò che viene trasferito a titolo oneroso all'acquirente)



il **“servizio commerciale”**

(ovvero la componente immateriale e rappresenta l'esito delle attività svolte per soddisfare le esigenze della clientela)

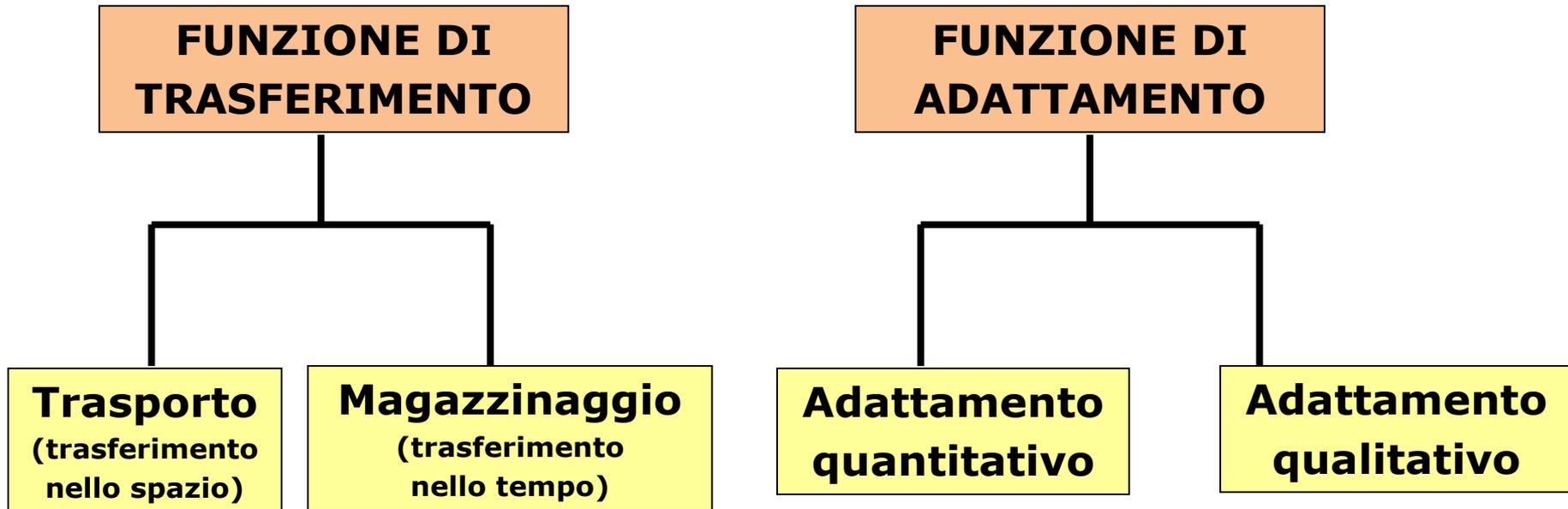


# Le attività delle imprese commerciali (III)

Riducono la distanza fisica e temporale tra il momento della produzione e quello del consumo svolgendo le seguenti attività:

- Trasferire i beni
- Conservazione dei beni per il tempo necessario a rendere disponibili sul mercato la quantità di prodotti adeguati in base alla capacità di assorbimento della domanda
- Rendere disponibile le merci nei luoghi, nei tempi, nelle quantità e con gli assortimenti idonei a soddisfare le esigenze della domanda

# Le funzioni primarie delle imprese commerciali



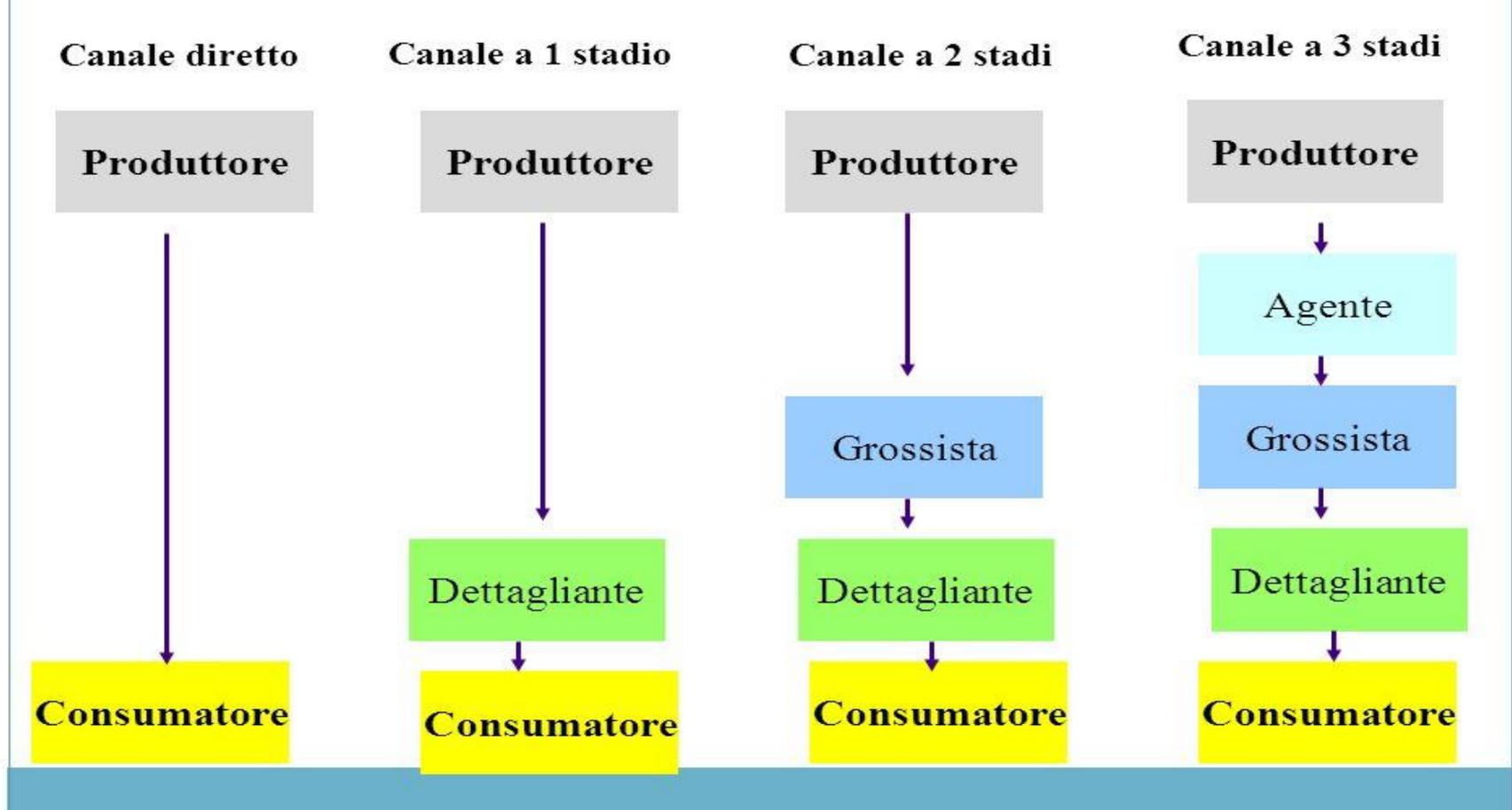
# Le funzioni secondarie delle imprese commerciali



# Parametri di classificazione delle imprese commerciali

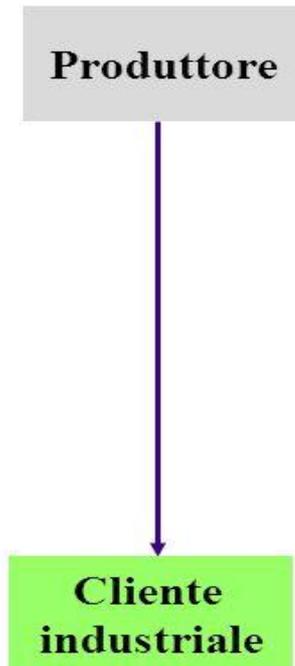
- Collocazione all'interno del canale di distribuzione
- Tipologia di prodotti trattati (beni banali o beni problematici)
- Grado di specializzazione dell'assortimento (ampio o limitato; specializzato o despecializzato)
- Tecnica di vendita utilizzata (vendita personale, commercio ambulante, vendite per corrispondenza, vendite televisive, e-commerce)
- Dimensione dei punti di vendita (a seconda della dimensione cambia la tecnica di vendita, l'assortimento, il prezzo e la localizzazione)
- Grado di autonomia gestionale (indipendenti, società a catena, cooperative, franchising e commercio associato – unioni volontarie e gruppi d'acquisto)
- Tipo di localizzazione (urbana, periferica, in piccoli centri)

# Canali di distribuzione nei mercati B2C

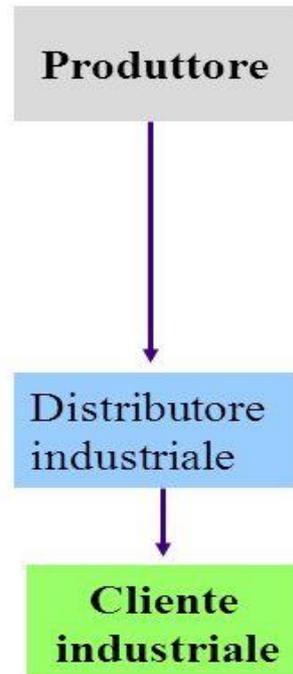


## Canali di distribuzione nei mercati B2B

**Canale diretto**



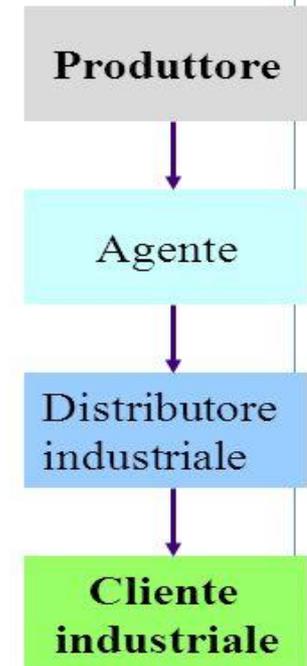
**Canale a 1 stadio**



**Canale a 1 stadio**



**Canale a 2 stadi**



# I grossisti e gli agenti

## GROSSISTI IN SENSO STRETTO

- A funzioni complete
- A funzioni limitate
- Ad assortimento specializzato (pochi prodotti – es. ferramenta, giornali e riviste, prodotti profumeria)
- Ad assortimento despecializzato (più linee di prodotti – es. farmaceutici, alimentari)
- Con area geografica locale, regionale, nazionale o internazionale

- **Aziende indipendenti**
- **Acquisiscono la proprietà della merce**

## Uffici vendite dei produttori (es. filiali commerciali)

- Con deposito
- Senza deposito

**Di proprietà e gestiti dai produttori**

## AGENTI E BROKERS

- Con o senza rappresentanza
- Commissionari (prodotti agricoli)
- Concessionari (automobili) – acquisiscono la proprietà
- Brokers (procacciatori d'affari)
- Astatori

- **Aziende indipendenti**
- **Non acquisiscono la proprietà della merce e operano per conto dei produttori**

# Le tipologie di commercio al dettaglio

- **Dettagliante tradizionale non specializzato** (es. tradizionale negozio di alimentari)
- **Dettaglio ambulante**
- **Dettagliante tradizionale specializzato** (es. abbigliamento, cosmetici e profumeria, farmacie)
- **Minimercato o *superette*** (es. grocery e prodotti alimentari)
- **Discount** (es. Lidl e Eurospin – settore grocery e alimentare prevalentemente senza marca)
- **Supermercato** (varietà di assortimento per la spesa settimanale)
- **Grandi magazzini o department stores** (es. abbigliamento, articoli casa, prodotti profumeria – ogni reparto è come un negozio specializzato, es. Rinascente)
- **Ipermercato** (assortimento ampio e profondo, di grandi dimensioni, fino a 8000 mq)
- **Centro commerciale al dettaglio**
- **Grandi superfici specializzate (GSS)** (es. prodotti non alimentari – Media World, Decathlon, Ikea)
- **Factory outlet** (es. abbigliamento, articoli casa, calzature di campionario, stagione passata, articoli fallati, prodotti invenduti)

# Perché i moderni distributori sono forze competitive?

- Creazione di marchi insegna (*marche commerciali*)
- Politiche di assortimento finalizzate alla redditività del punto vendita
- Tecniche di *merchandising*
- Strategie di *integrazione verticale* (l'impresa commerciale diventa produttrice dei beni che vende nei propri punti di vendita)
- Strategia di *diversificazione* (inserimento di famiglie merceologiche diverse, es. distributori di benzina Carrefour)
- *Internazionalizzazione* (diffusione dei propri punti di vendita nei paesi esteri, es. IKEA)
- Conseguono elevate *economie di scala* grazie ai volumi e alla competitività dell'offerta



# Le nuove tecnologie di distribuzione e di comunicazione

Il settore delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione si è sviluppato in modo esponenziale negli ultimi dieci anni, generando cambiamenti sia nell'organizzazione dei mercati che nelle strategie di marketing delle imprese.

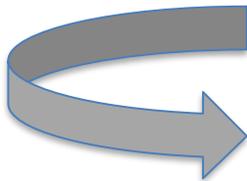
Il *commercio elettronico*, sviluppatosi negli anni duemila, è attualmente caratterizzato da nuovi sistemi e modalità di utilizzo. Questo tipo di canale viene definito come (Lambin, 504, 2008)

*«qualsiasi scambio di natura elettronica che contribuisca alle attività commerciali e di marketing di un'azienda e che faciliti le relazioni tra consumatori, fornitori e altre parti interessate»*

# Il commercio elettronico

Le caratteristiche dell'e-commerce sono:

- Ubiquità virtuale di domanda e offerta
- Semplicità dell'accesso all'informazione di qualità per un vasto pubblico, ovunque e in qualunque momento
- Confronto tra offerte e prezzi a livello mondiale
- Assenza di barriere all'ingresso
- Pari opportunità per tutti i venditori
- Capacità di creare un mercato virtuale fondato sulla logica e sulle percezioni del consumatore



**Fenomeno della *disintermediazione***  
(ovvero riduzione o rimozione degli intermediari commerciali «fisici», come dettaglianti, grossisti, ecc.)

**N.B. Non emarginazione degli intermediari commerciali, ma una redistribuzione dei loro compiti e funzioni all'interno della filiera! Il loro ruolo è importante per il contatto diretto con i consumatori, specialmente nel caso di prodotti complessi e che richiedono assistenza pre e post-vendita.**

# Dal Retail al Digital Retail

Negli ultimi 10 anni l'attività di commercializzazione di beni e servizi si è evoluta verso una logica più digitale: le imprese di produzione da una parte e i distributori dall'altra stanno vivendo un periodo di grandi trasformazioni, generate dall'innovazione tecnologica, dall'evoluzione nei modelli socio-culturali e dalla crisi dei consumi nei paesi occidentali.

L'innovazione digitale nel retail è relativa a tutte le innovazioni digitali (di prodotto o di processo) che hanno un impatto economico-finanziario ed organizzativo sull'attività del distributore (e, di conseguenza, anche su quella del produttore).

In generale, possono essere considerate innovazioni non solo quelle esclusivamente digitali, ma anche tutte le innovazioni che comportano un cambiamento nel significato dell'esperienza d'acquisto e/o modifiche al layout dei negozi.

## Quale futuro per il dettaglio 'tradizionale'?

- ❑ Necessità di modificare il proprio ruolo nel mercato e il rapporto con i clienti.
- ❑ Offrire al cliente un'esperienza di acquisto 'completa', servizi di personalizzazione e nuove tecniche di fidelizzazione.
- ❑ Il processo innovativo richiede tuttavia ingenti investimenti, che non tutti i distributori possono realizzare: il sistema distributivo italiano è infatti frammentato; molti dettaglianti sono di piccole/medie dimensioni e non posseggono le risorse necessarie per effettuare tali investimenti; emerge un certo livello di reticenza verso i processi innovativi radicali.
- ❑ Problema per le imprese di produzione e per tutti gli operatori della filiera: sia la gestione fisica dei prodotti che il flusso di informazioni possono attuarsi efficacemente se tutti gli operatori della filiera 'condividono' il processo di cambiamento tecnologico (e adottano sistemi digitali tra loro compatibili).

# Come attuare l'innovazione digitale nel Retail?

- ❑ Riprogettare il punto vendita – lo store tradizionale deve essere integrato completamente con lo *store online*.
- ❑ Attuare cambiamenti organizzativi, strutturali e di personale – ricerca di nuove competenze professionali in grado di implementare e guidare le innovazioni.
- ❑ Incrementare la vicinanza al consumatore – il punto vendita diventa strumentale per l'e-commerce, fornendo tempi di consegna più brevi e valorizzando l'aspetto relazionale.
- ❑ Creare esperienze di acquisto e di consumo fluide e 'omni-experience' – la dimensione digitale tende ad estendere lo spazio (fisico e virtuale) e prolunga il tempo di contatto con l'impresa e l'esperienza di acquisto nel punto vendita; contatto continuo con i prodotti e con persone che possono condividere stessi interessi ed esperienze.

# Le innovazioni nelle strategie del retail

Il cambiamento nel retail può essere attuato mediante l'implementazione di tre aree di innovazione digitale:

- a) Il **back-end** – rendere i processi più flessibili e più efficienti (i.e. adattabili al contesto in continua evoluzione); fatturazione elettronica, migliori performance di magazzino; monitoraggio dei percorsi degli utenti; sistemi di tracciamento dei prodotti.
- b) La **customer experience** – insieme di attività rivolte al cliente per arricchire la sua esperienza di acquisto (velocizzazione delle fasi di acquisto e personalizzazione dell'esperienza del cliente); sistemi di pagamento evoluti; sistemi di self-scanning e 'carrelli intelligenti'; sistemi di self check-out.
- c) L'**omnicanalità** – offrire ai clienti un'esperienza di acquisto che preveda congiuntamente acquisti offline e online, al fine di creare una maggiore personalizzazione e omogeneità dell'esperienza di acquisto; gestione del sito istituzionale e e-commerce; app e mobile sites.

# Alcuni strumenti per implementare l'innovazione

- ❑ **Internet of things** – per offrire soluzioni di back-end come la gestione dell'inventario attraverso la Radio Frequency Identification (Rfid) e di *proximity marketing*, grazie alla tecnologia 'beacon' (trasmettitori radio a bassa frequenza), che consente al distributore di inviare notifiche personalizzate e informazioni al cliente all'interno del negozio.
- ❑ **Intelligenza artificiale** – per creare un'offerta dinamica e personalizzata (mediante la progettazione di algoritmi decisionali), ma anche per monitorare i processi cognitivi e le attività di marketing nell'azienda.
- ❑ **Blockchain** – per gestire la filiera e il tracciamento (standard e condiviso) dei prodotti e dei processi; la trasparenza sulla provenienza dei prodotti è un fattore di competitività, perché va a rafforzare il rapporto di fiducia tra azienda e consumatori.
- ❑ **Big Data** – per elaborare gli ordini e implementare nuovi sistemi a supporto delle strategie di marketing, per monitorare i feedback registrati da ogni singola promozione, lancio di prodotto, iniziativa aziendale, con l'obiettivo di conseguire una visione completa di clienti, prodotti e di qualsiasi operazione commerciale.

*N.B. Gli strumenti possono essere utilizzati congiuntamente: creazione di un sistema integrato, che prevede l'integrazione tra diversi applicativi che gestiscono le piattaforme multicanale interne all'azienda, generando in questo modo un flusso di dati e informazioni continuo e sicuro.*