

Economia e gestione delle imprese

a. a. 2018/2019



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

Prof. Francesca Iandolo
Ph.D. Management

LA SEGMENTAZIONE DEL MERCATO

Differenza tra mercato e settore

- Il primo è il 'luogo' ideale nel quale avviene lo scambio di beni/servizi
- Il secondo si definisce sulla base del criterio di sostituibilità (dal lato della domanda e dal lato dell'offerta)

SEGMENTAZIONE

ESIGENZA DI SEGMENTARE:

- A quali incertezze risponde la necessità di segmentare?
- A quali interrogativi risponde l'attività di segmentazione?

L'attività di segmentazione consente di:

- evidenziare le eterogeneità** nelle preferenze dei consumatori e quindi nelle scelte dei clienti;
- studiare e scegliere le caratteristiche principali di un prodotto** non solo in funzione del mercato globale ma di uno o più specifici segmenti di consumo omogenei

Con la segmentazione l'impresa non fa produzione di massa, distribuzione di massa e pubblicità di massa, ma preferisce concentrarsi su una parte del mercato, acquisire una posizione di vantaggio rispetto ai concorrenti e soddisfare meglio i clienti

Modello di Abell: Strumento di segmentazione

Lo schema di Abell definisce il business in relazione alle tre domande seguenti:

- qual è il *target group* (il gruppo di clienti) interessati al prodotto/servizio da raggiungere (**CHI**)?;
- quali sono le funzioni d'uso, ossia l'incontro tra i bisogni/desideri da soddisfare e i prodotti/servizi che gli soddisfano (**COSA**)?;
- quali sono le tecnologie (mezzi tecnici, risorse e capacità umane) attraverso le quali emergeranno gli output per i clienti (**COME**) ?

MODELLO DI BUSINESS



Modello di Business

- In sostanza, i clienti rappresentano il *target* da servire, cioè i segmenti potenziali di mercato. La funzione d'uso riguarda l'incontro tra domanda e offerta, vale a dire tra bisogni dei clienti e prodotti/servizi dell'impresa. La tecnologia è il *modus operandi* per trasformare gli input in output configurandosi come un insieme di risorse, capacità e competenze.
- Il lato di destra della figura riguarda al mercato, ossia alla domanda. All'interno del mercato si svolgono le ricerche e l'analisi dei *bisogni* e dei *desideri*. I bisogni si manifestano attraverso la *domanda* dei potenziali *clienti*.
- Il lato di sinistra esprime la volontà del sistema impresa di offrire qualcosa al mercato. Una volta analizzati i bisogni e i desideri e poi manifestati attraverso la domanda, l'impresa comincia la sua negoziazione mostrando al mercato ciò che dispone: la sua *offerta*. L'offerta è una miscela del *know-what* e del *know-how*. Il *know-what* è il *prodotto/servizio* e il *know-how* è la *tecnologia* utilizzata per la realizzazione di questi.

APPROCCIO TRIDIMENSIONALE DI ABELL

8

SCHEMA DI ABELL

Funzione svolta (*)

“Che cosa desiderano i clienti, quale bisogno viene soddisfatto”

“Con quali mezzi svolgere la funzione d’uso”

Tecnologia (**)

Gruppi clienti

“Chi deve essere servito”

(*) è l'asse delle caratteristiche funzionali del prodotto

(**) è l'asse delle caratteristiche operative del prodotto

Nel modello di Abell l'area di business viene definita attraverso tre dimensioni:

- 1. La funzione d'uso** (i bisogni dei clienti che l'impresa intende soddisfare)
- 2. I clienti** (i portatori dei bisogni cui l'impresa intende rivolgersi)
- 3. Le tecnologie** (le modalità tecniche attraverso cui l'impresa intende soddisfare i bisogni)

La definizione dell'ASA nasce dall'osservazione che **uno stesso prodotto può rispondere a differenti funzioni d'uso** e queste ultime possono essere soddisfatte mediante **tecnologie differenti**, per cui l'obiettivo di mercato può essere definito soltanto in rapporto a questo schema tridimensionale. Ciò vuol dire che l'impresa può servire più gruppi di clienti e soddisfare differenti funzioni d'uso del prodotto venduto con l'applicazione di diverse tecnologie produttive.

Nelle proiezioni x , y , z vengono riportati i fattori chiave per le componenti del business. (tecnologie, funzioni d'uso e clienti). L'intersezione dei punti congiungenti i tre spazi vanno a formare un solido che identifica l'ASA.

Nella scelta dei prodotti-mercato l'impresa pone in essere un'analisi su due livelli correlati tra loro:

- **analisi dell'attrattività:** informazioni che permettono di valutare il potenziale di ogni prodotto-mercato dal punto di vista delle dimensioni, del tasso di crescita, delle aspettative e delle sensibilità specifiche

- **analisi competitività:** valutazione del livello di competitività e della quota di mercato detenibile dall'impresa in relazione ai suoi concorrenti

Esempi di spazi economici di riferimento

1)l'impresa si concentra su un prodotto-mercato per soddisfare un determinato bisogno espresso da un gruppo di clienti attraverso una tecnologia

2)l'impresa si specializza nella soddisfazione di un bisogno rivolgendosi a tutti i gruppi di clienti che presentano tale bisogno attraverso una tecnologia

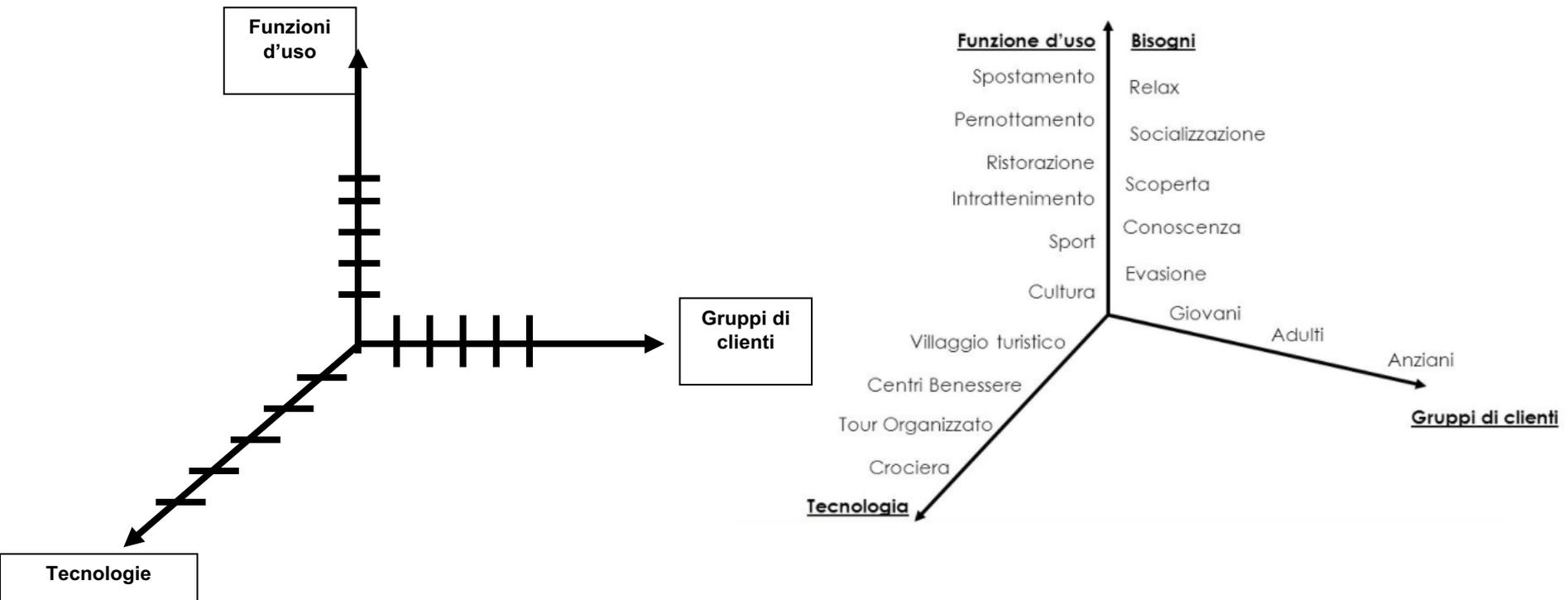
3)l'impresa utilizza una determinata tecnologia per soddisfare le diverse tipologie di bisogni espresse da tutti i gruppi di clientela

4)l'impresa si specializza nella soddisfazione di un bisogno rivolgendosi a tutti i gruppi di clienti che presentano tale bisogno utilizzando tutte le tecnologie

5)l'impresa opera in vari prodotti-mercati privi di collegamento reciproco

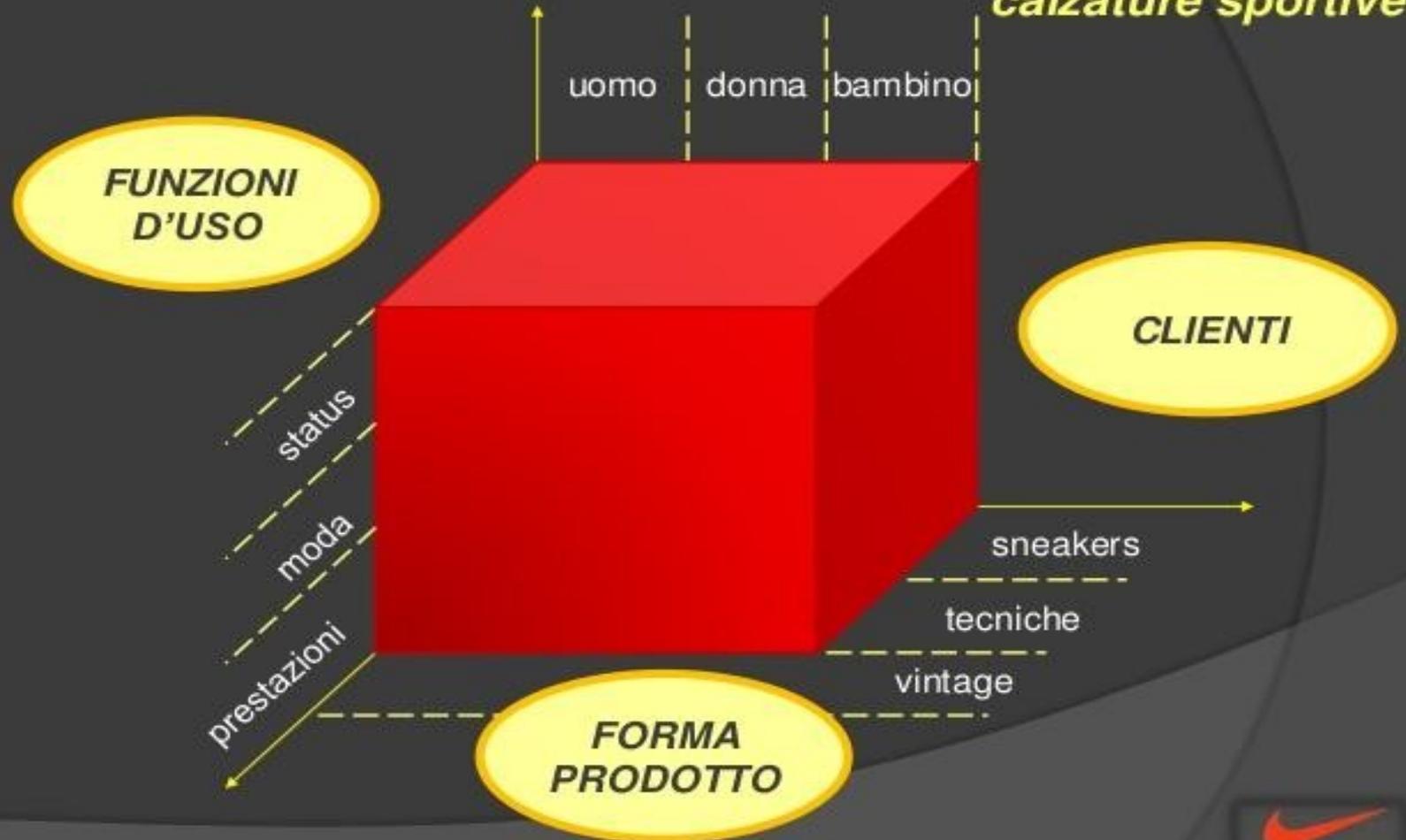
Esempio di segmentazione e targeting (turismo)

Targeting: l'individuazione del segmento o dei segmenti di mercato a cui rivolgersi



MODELLO DI ABELL

NIKE
calzature sportive



Fonte: Adattamento da: Abell D.F. (1979), *Defining The Business*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall

Esercitazione 1

Avendo individuato le funzioni d'uso del prodotto, le tecnologie ed i gruppi di clienti è **possibile costruire il diagramma di Abell** ed individuare le diverse aree d'affari che fanno parte di questo business.

L'area di business "**pasta per bambini**" è definita da:
funzione d'uso del prodotto: alimentazione di base per bambini; clienti: bambini; tecnologie: processo industriale.

In quest'area possiamo collocare i marchi commerciali Plasmon, Mellin, Nestlé.

L'area di business "**pasta per uso quotidiano**" è definita da: funzione d'uso: alimentazione di base; gruppi di clientela: famiglie; tecnologie: processo industriale.

In quest'area è possibile collocare, ad esempio, i marchi Barilla, Buitoni, De Cecco, Voiello, ecc.

L'area d'affari "**pasta pronta per l'uso**" è definita da: funzione d'uso: alimentazione di base; gruppi di clientela: si rivolge ad una categoria di consumatori "single", che lavorano e che dedicano poco tempo alla preparazione dei cibi; tecnologie: processo industriale.

I marchi commerciali che si sono collocati in quest'area sono, ad esempio, Findus (quattro salti in padella), Barilla, ecc.

L'area d'affari "**pasta per feste**" è definita da:
funzione d'uso: alimentazione nelle occasioni speciali; gruppi di clientela: famiglie; tecnologie: può utilizzarsi sia un processo industriale che uno artigianale.

Rientrano in quest'area i marchi Barilla, Fini, Rana ed i pastifici locali di pasta lavorata artigianalmente.

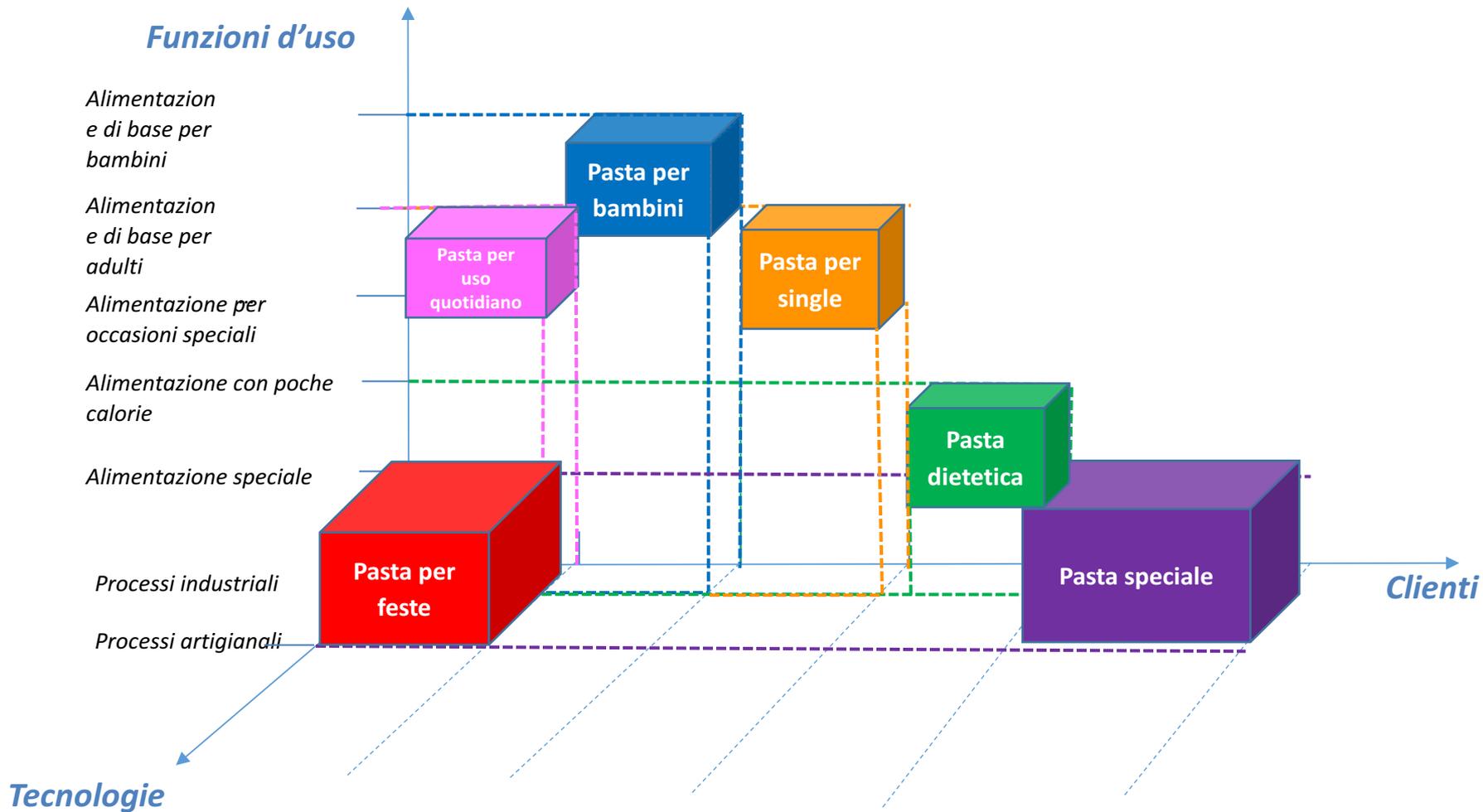
L'area di business "**alimentazione dietetica**" è definita da:

funzione d'uso: alimentazione con poche calorie; gruppi di clientela: si rivolge a persone con problemi di linea; tecnologie: processo industriale.

Rientra in quest'area il marchio Misura.

Infine, l'area di business "**alimentazione speciale**" è definita da:

funzione d'uso: alimentazione per persone con problemi di allergie; gruppi di clientela: persone con allergie alimentari; tecnologie: si possono utilizzare processi industriali ed artigianali.



Esercitazione 2

Illustrare le possibili funzioni d'uso ed i relativi gruppi di clientela per settore delle bevande ed individuare le conseguenti aree d'affari.

Le bevande soddisfanno, ovviamente, la principale funzione di "dissetarsi", ma a seconda del tipo di "sete" e ,quindi, delle diverse funzioni d'uso di questo prodotto, possono identificarsi differenti aree d'affari.

Possibili funzioni d'uso: 1. dissetarsi con assunzione continua e quotidiana; 2. dissetarsi con gusto; 3. dissetarsi con gusto e nutrizione; 4. dissetarsi per integrare sali; 5. dissetarsi per intrattenimento; Clienti: Uomini; Donne; Bambini; Sportivi.

Individuare le possibili aree d'affari e costruire il modello di Abell per il settore bevande

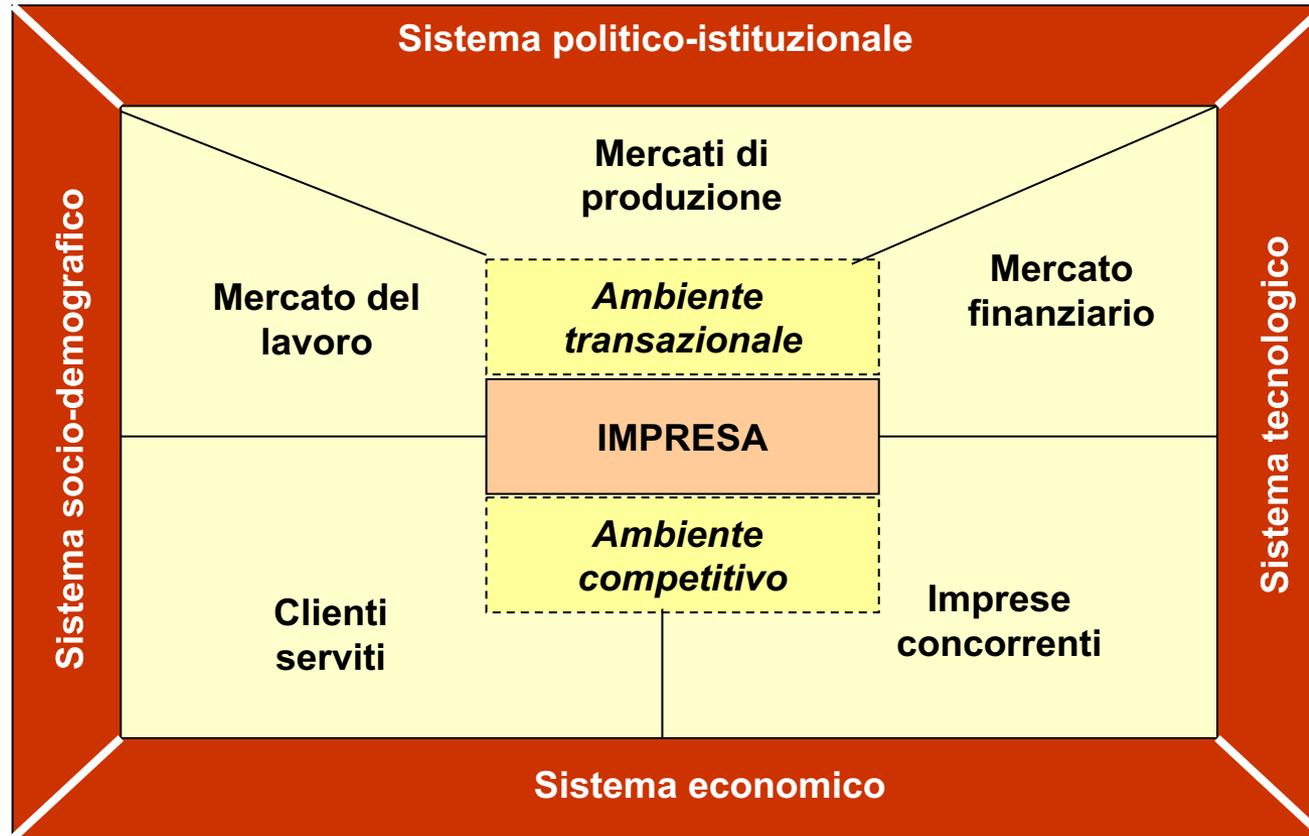
DAL SETTORE ALLA CONCORRENZA

I concetti di macro e micro ambiente

L'impresa è un sistema di tipo aperto, che può essere scomposto in due contesti:

a. micro-ambiente, (che nella figura è rappresentato dalla area più interna) definito dai mercati con cui si realizzano relazioni di scambio di risorse o di tipo competitivo

b. macro-ambiente, di carattere più ampio (che nella figura corrisponde alla cornice esterna), che genera le condizioni ed i vincoli entro cui l'impresa può operare





Dal macro ambiente...

SWOT ANALYSIS



...al micro ambiente

Dal mercato/settore: la segmentazione

SCHEMA DI ABELL

Funzione svolta (*)

“Che cosa desiderano i clienti, quale bisogno viene soddisfatto”

“Con quali mezzi svolgere la funzione d’uso”

Tecnologia (**)

Gruppi clienti

“Chi deve essere servito”

(*) è l'asse delle caratteristiche funzionali del prodotto

(**) è l'asse delle caratteristiche operative del prodotto

Obiettivo della lezione

➤ Rassegna di alcuni strumenti di base adoperati nell'analisi strategica per valutare la posizione competitiva di un'impresa e per tracciare la sua direzione futura.



- Quali sono le minacce e le opportunità per l'impresa presenti nell'ambiente competitivo?
- Quali sono i punti di forza e di debolezza dell'impresa?
- L'impresa dispone di fonti di vantaggio competitivo sostenibile?
- Quali sono le competenze chiave dell'impresa?
- Quali risorse e capacità l'impresa deve acquisire o sviluppare per raggiungere gli obiettivi prefissati?

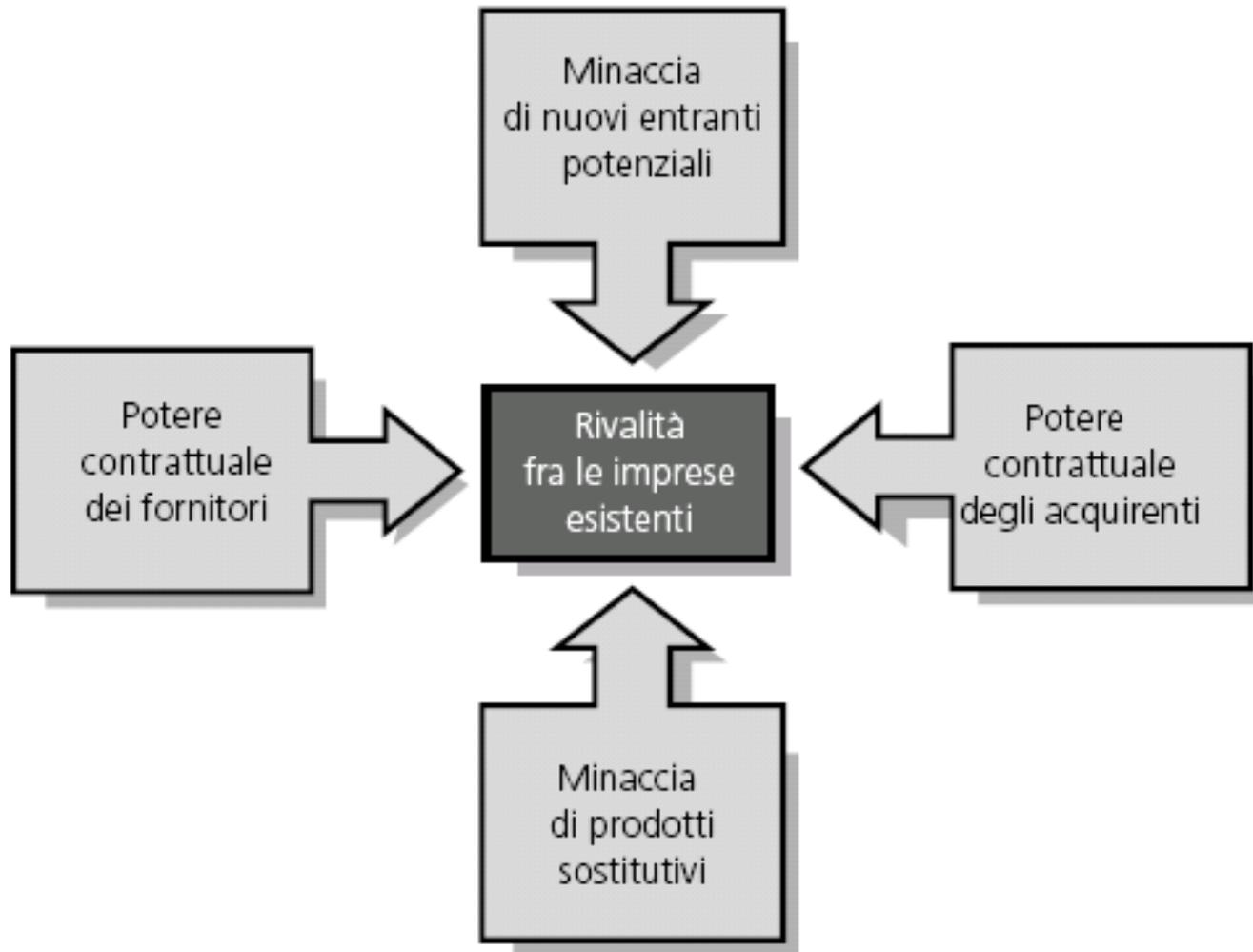
Il modello delle cinque forze di Porter

Questo modello serve alle aziende per **valutare la propria posizione competitiva**; infatti, individua le forze (e ne studia l'intensità e l'importanza) che operano nell'ambiente economico e che, con la loro azione, potrebbero ridurre la redditività a lungo termine delle aziende. Tali forze agiscono con continuità, e, se non opportunamente monitorate e fronteggiate, portano alla perdita di competitività.

L'analisi di queste forze permette all'azienda di:

- ottenere un quadro completo sulla sua posizione competitiva;
- di prendere decisioni strategiche;
- di stabilire i comportamenti e atteggiamenti da adottare nei confronti di queste forze.

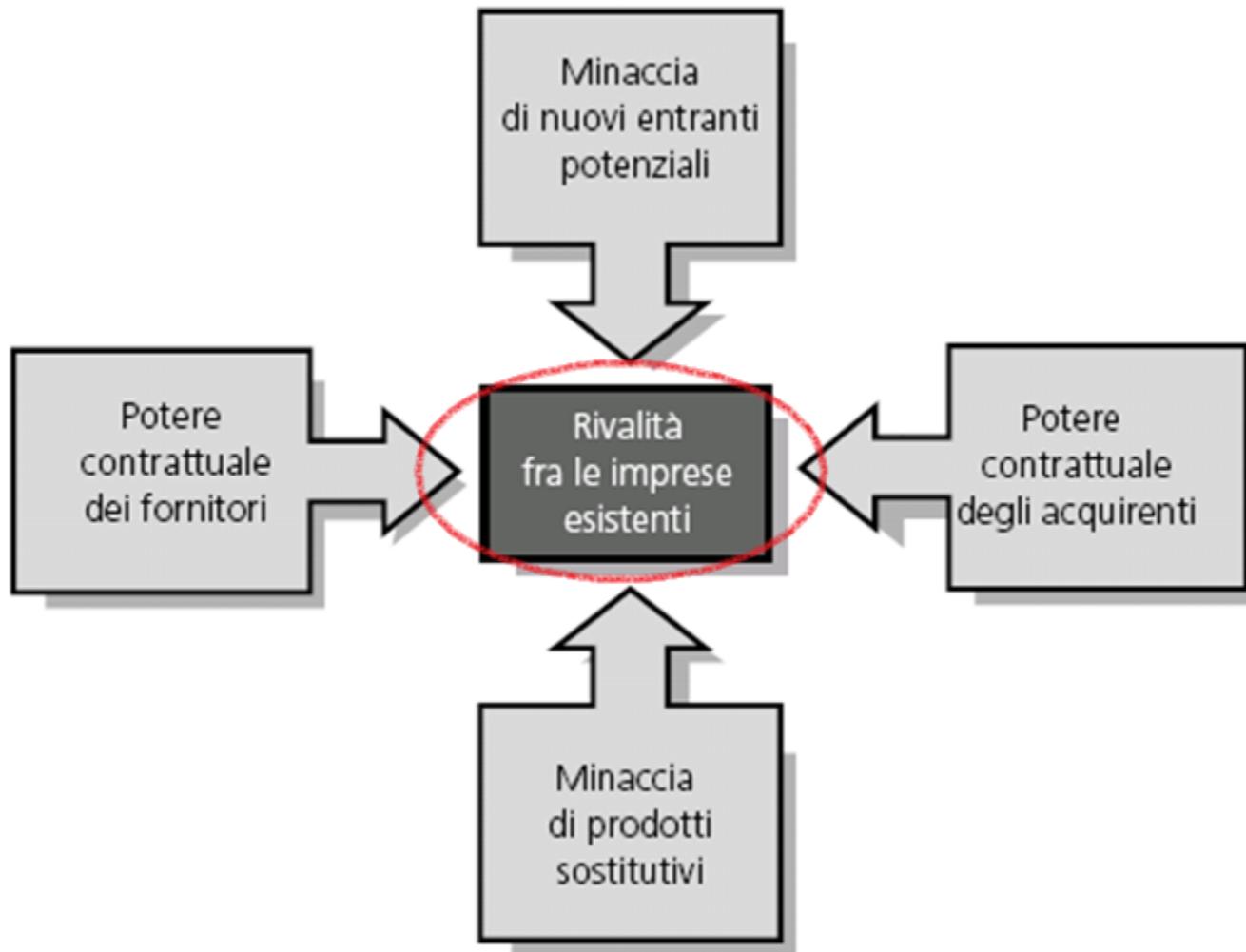
Il modello delle cinque forze di Porter



Le 5 forze competitive:

1. **Concorrenti diretti**, che offrono la stessa tipologia di prodotto sul settore;
2. **Fornitori**, dai quali l'azienda acquista materie prime e semilavorati necessari per svolgere il processo produttivo e che potrebbero decidere di integrarsi a valle;
3. **Clienti**: i destinatari dell'output prodotto dall'impresa che potrebbero decidere di integrarsi a monte;
4. **Potenziali entranti**, che potrebbero entrare nel settore in cui opera l'azienda;
5. **Produttori di beni sostitutivi**, che immettono sul mercato/settore prodotti diversi da quelli dell'impresa di riferimento, ma che soddisfano, in modo diverso, lo stesso bisogno del cliente/consumatore.

Rivalità fra le imprese esistenti

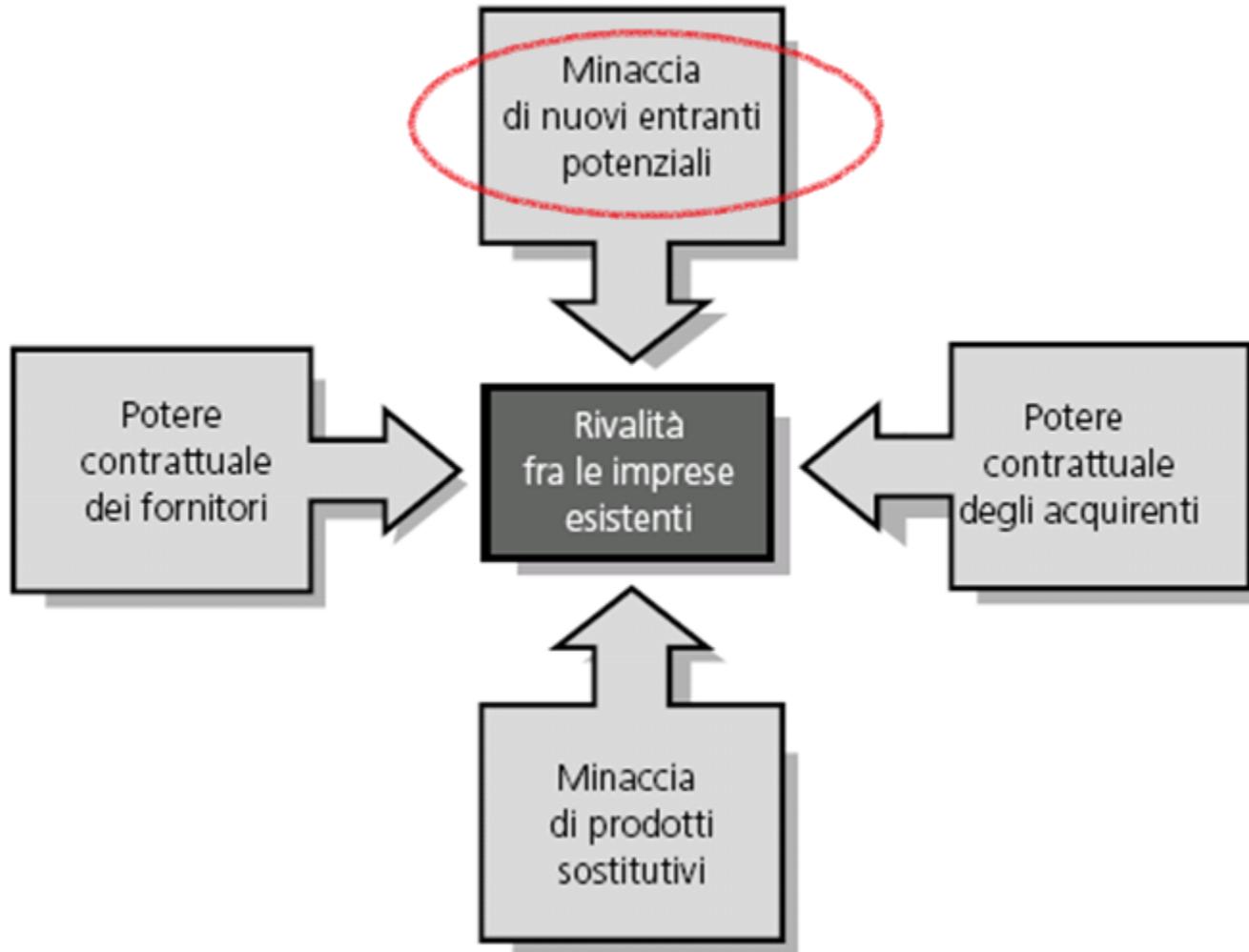


Rivalità fra le imprese esistenti

L'intensità della concorrenza tra le imprese all'interno del settore (è **importante definire a priori lo spazio competitivo**) è il principale fattore strutturale che influenza la redditività di lungo periodo e l'attrattività del settore. Quanto maggiore è il grado di rivalità tra le imprese all'interno del settore tanto minori sono le prospettive di redditività nel lungo periodo. Tale rivalità è a sua volta influenzata da una serie di fattori:

- ***Numero di concorrenti di rilievo e le loro dimensioni***
- ***Rivali differenti***
- ***Tasso di crescita del settore e condizioni della domanda***
- ***Barriere all'uscita***
- ***Caratteristiche del prodotto***
- ***Capacità operativa***
- ***Struttura dei costi delle imprese (rapporto costi fissi/variabili)***

Minaccia nuovi entranti

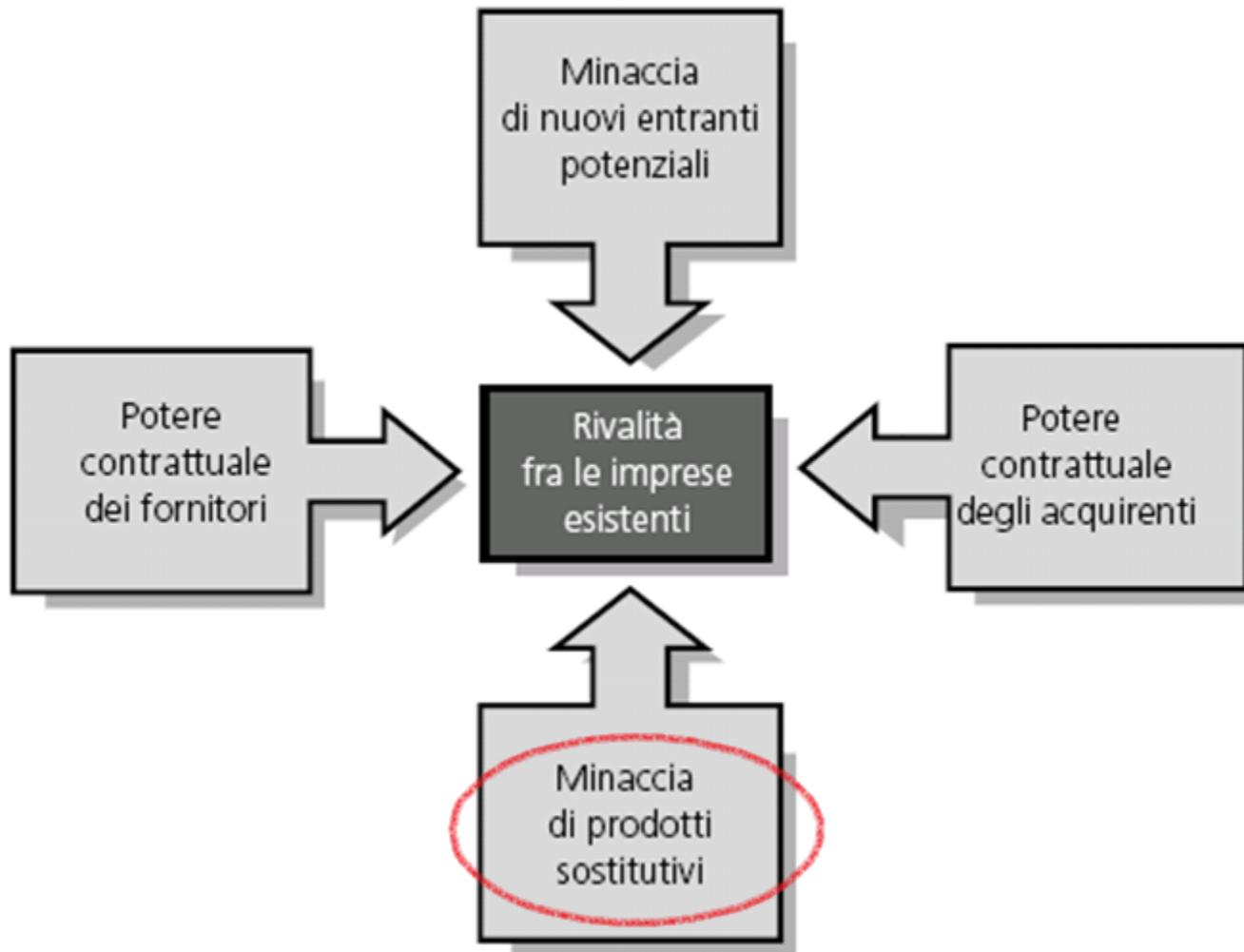


Minaccia nuovi entranti

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 dei prodotti e identità di marca***
- ***Accesso alla tecnologia***
- ***Switching costs***
- ***Accesso alla distribuzione***
- ***Svantaggi di costo indipendenti dalla dimensione***
- ***Intervento dello Stato (vincoli legali e governativi)***

Minaccia di prodotti sostitutivi

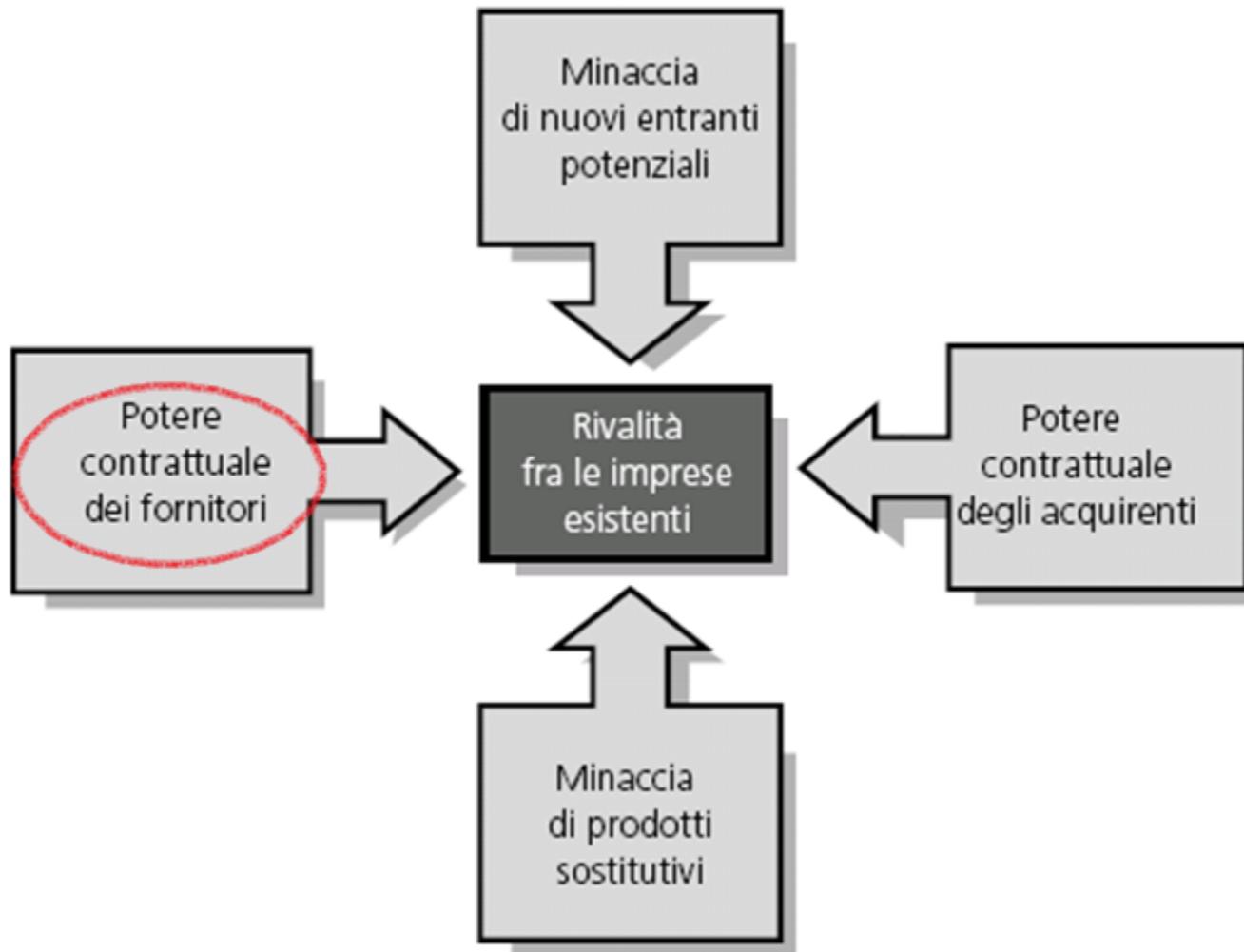


Minaccia di prodotti sostitutivi

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 fattori quali:

- ***Disponibilità di stretti sostituti***
- ***Costi di riconversione per l'utente (switching costs)***
- ***Rapporto prezzo/qualità del prodotto sostitutivo***

Potere contrattuale dei fornitori

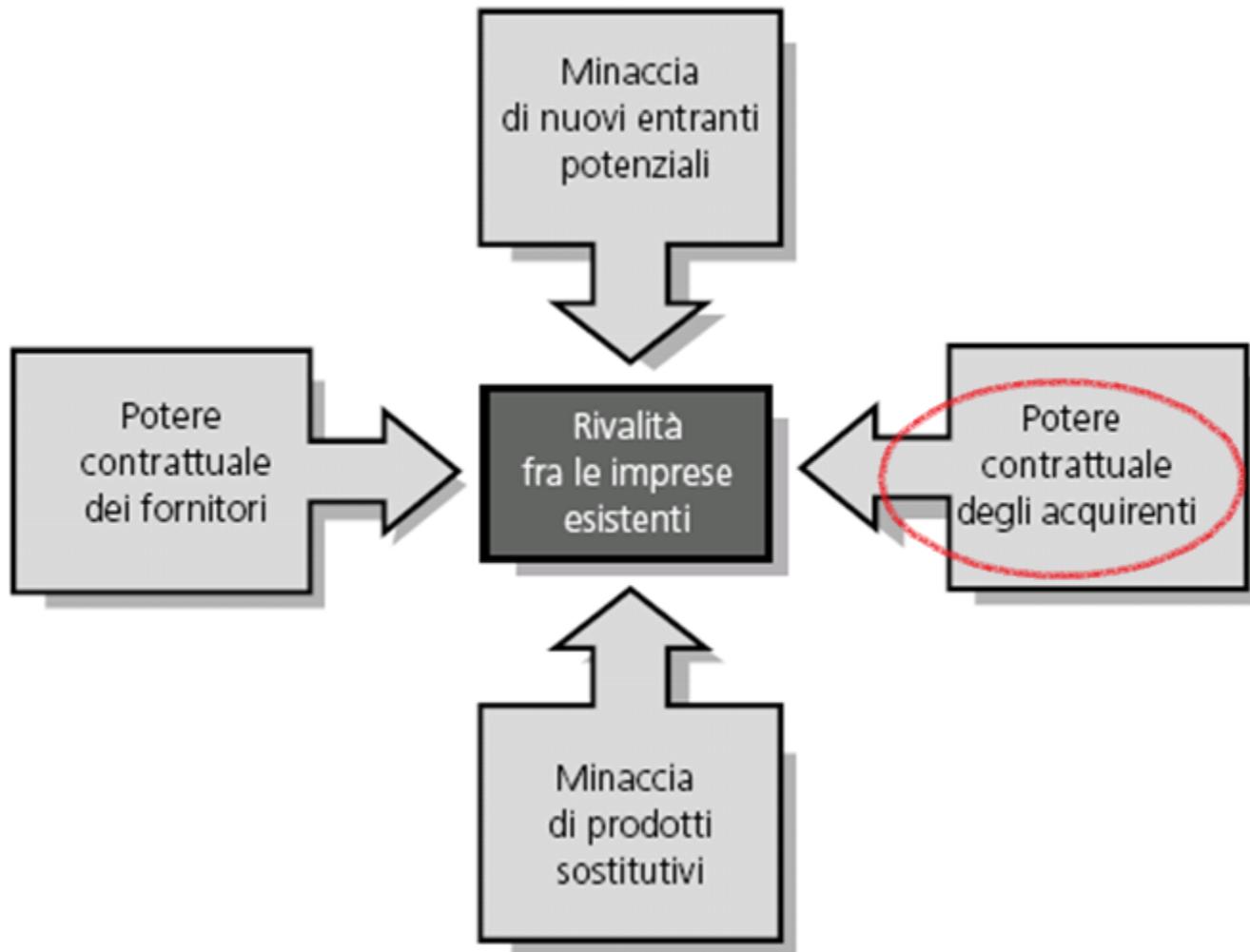


Potere contrattuale dei fornitori

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***
- ***Il rischio di integrazione a valle dei fornitori***
- ***Il contributo dei fornitori alla qualità del prodotto***
- ***Switching costs***

Potere contrattuale dei clienti

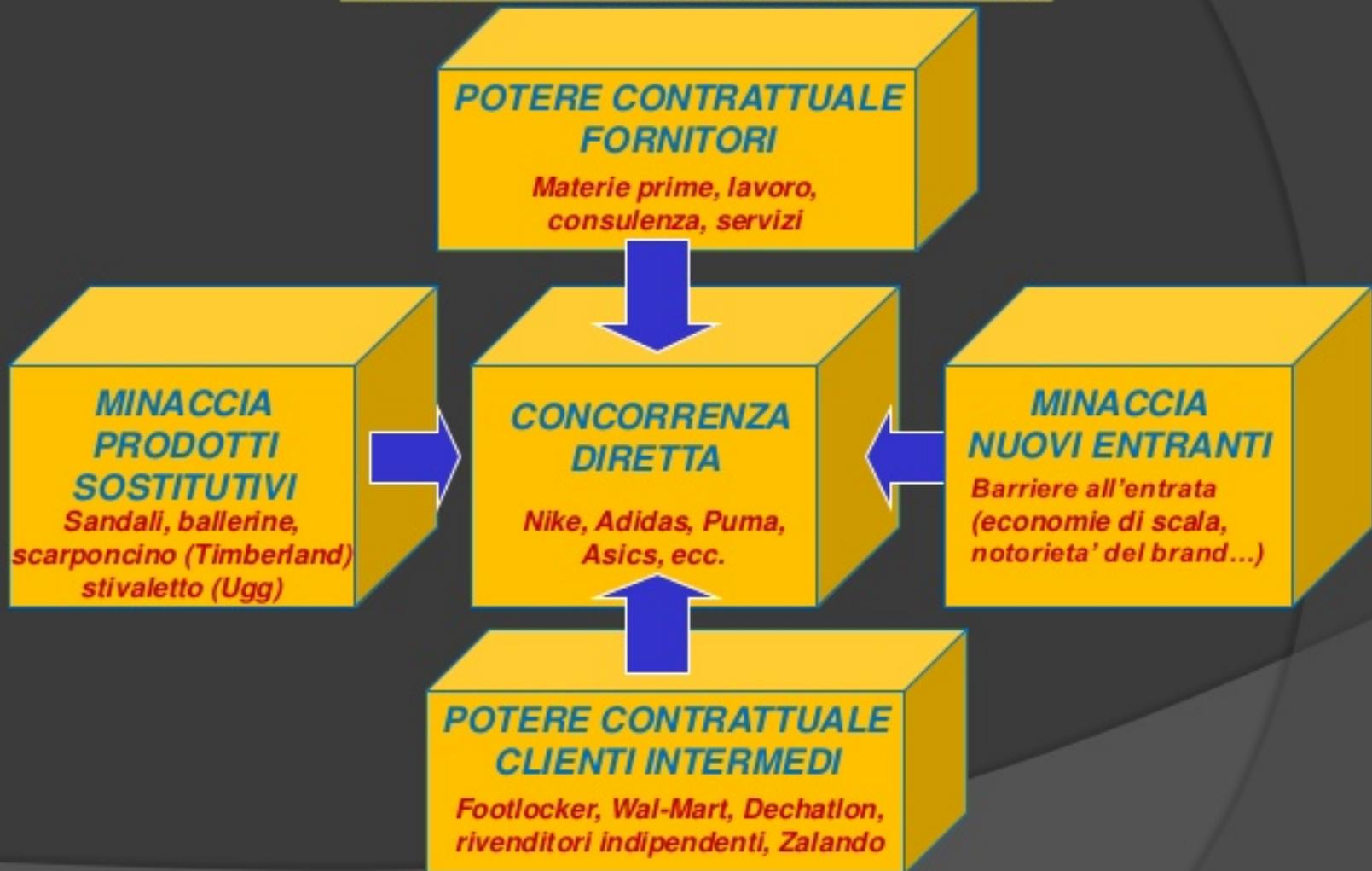


Potere contrattuale dei clienti

Il potere contrattuale dei clienti, inteso in un'accezione ampia quali clienti intermedi (utilizzatori industriali), clienti intermediari (canali commerciali) e clienti finali, dipende da fattori spesso analoghi a quelli che determinano il potere contrattuale dei fornitori.

- ***Numero di clienti di rilievo***
- ***Disponibilità di sostituti per i prodotti del settore***
- ***Switching costs***
- ***Rischio di integrazione a monte dei clienti***

INDIVIDUAZIONE FORZE COMPETITIVE NEL SETTORE DELLE CALZATURE SPORTIVE:
IL MODELLO DELLE 5 FORZE DI PORTER



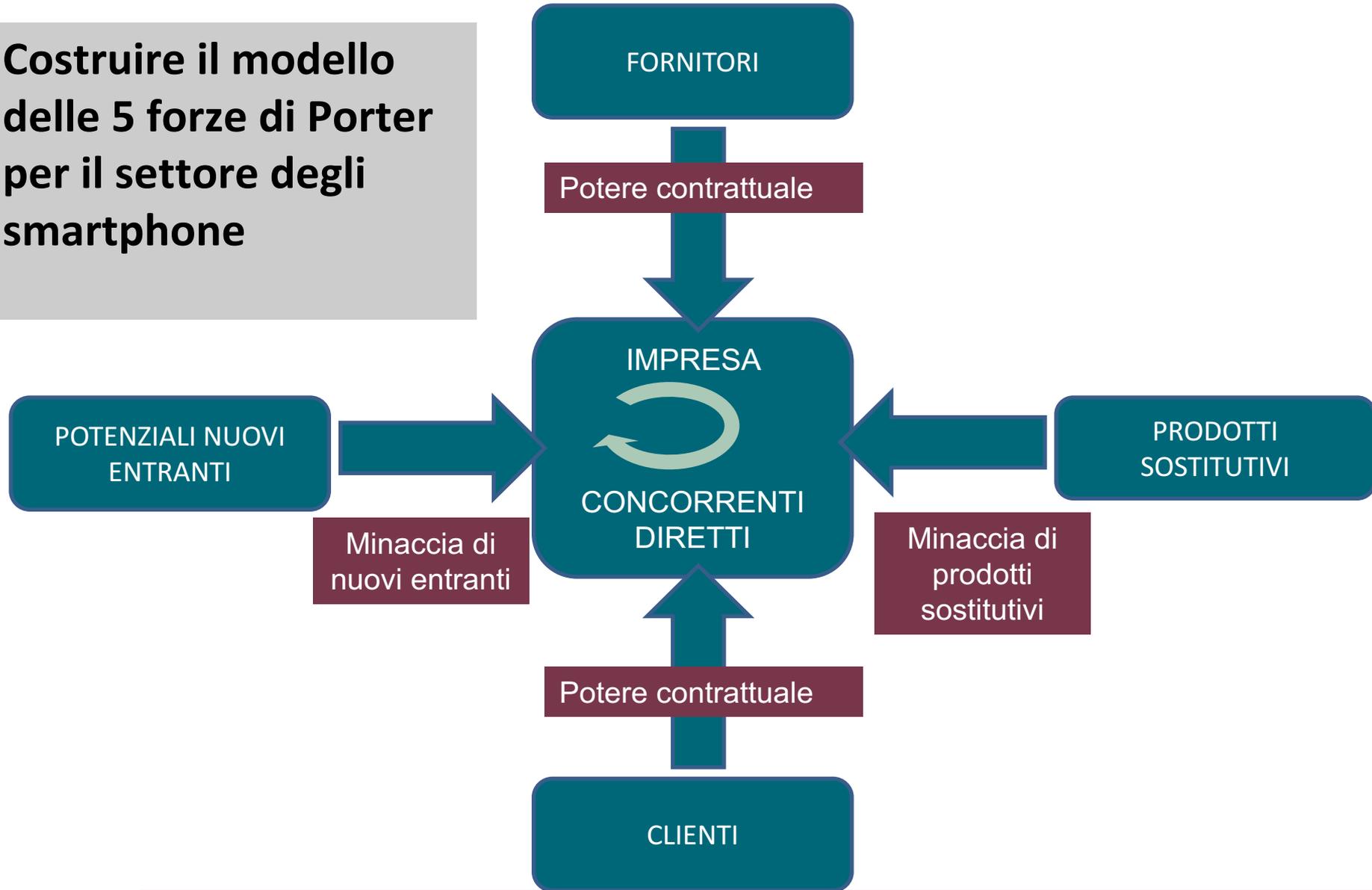
Fonte: Adattamento da Porter M. (1982)

I limiti del modello

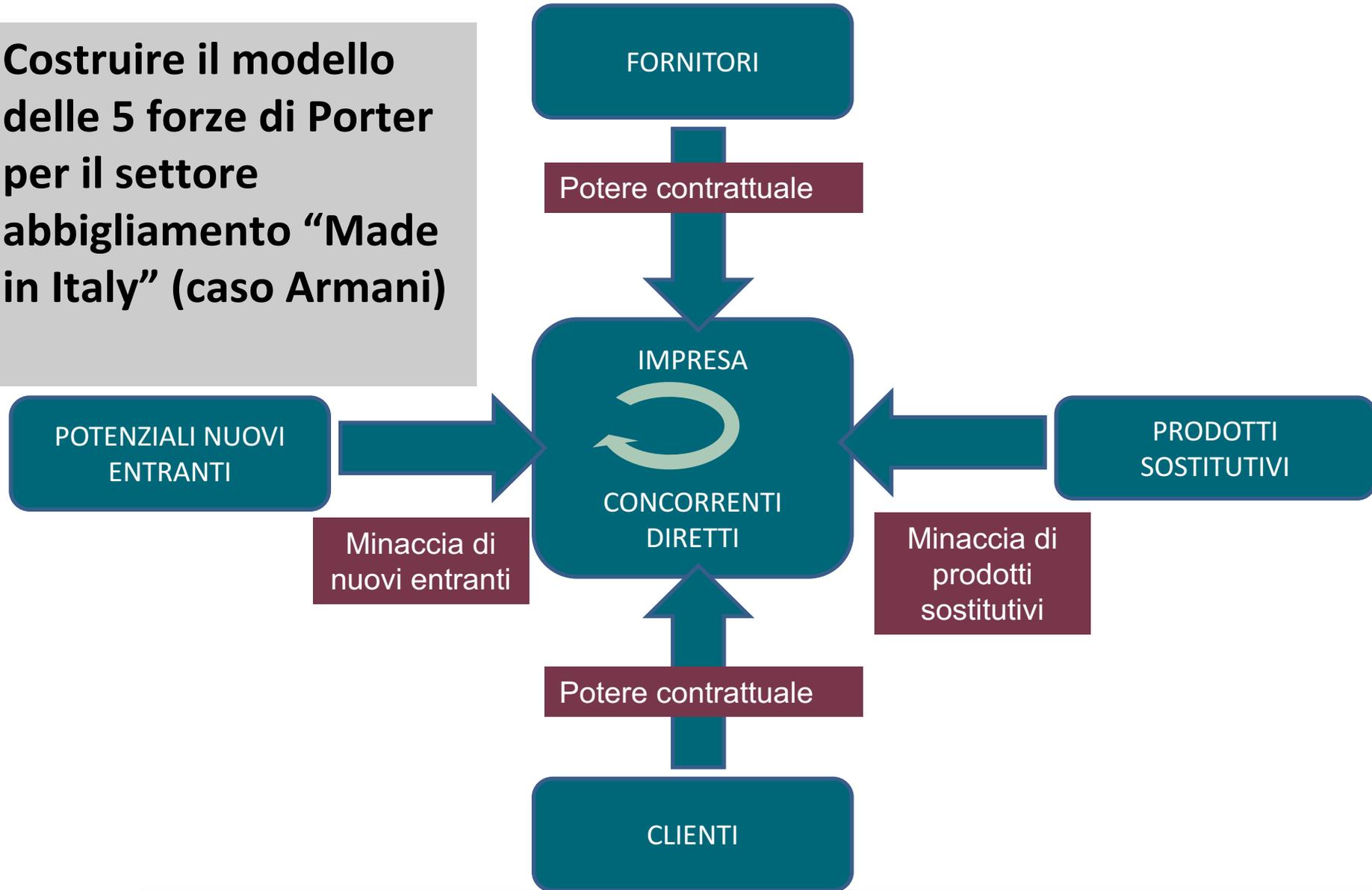
- Si tende ad essere reattivi (e non proattivi): rapporti di antagonismo tra soggetti (rivalità e minacce);
- Distinzione netta delle 5 forze e ruoli statici (ma non è sempre vero, soprattutto in mercati/settori emergenti - vedi start-up o imprese altamente tecnologiche);
- Si ignora l'influenza dello Stato (eccettuati i casi in cui compra e vende), dei sindacati e dei **prodotti complementari** (dal 2001, sono considerati la **sesta forza**) [rasoio/lamette; stampanti/inchiostri; rullino/macchina fotografica - polaroid-]
- Rappresenta l'interazione tra clienti e fornitori come un gioco a somma zero (ignora collaborazione, customizzazione, prosumer, ecc.);
- La concorrenza e la redditività vengono analizzate solo a livello di settore: manca la definizione del segmento specifico;
- Non considera il vincolo della domanda (acquisti possono essere fatti all'infinito);
- Parte dal presupposto che i compratori abbiano lo stesso grado di importanza delle altre forze;
- Non lascia spazio a strategie 'emergenti'.

ESERCITAZIONI

Costruire il modello delle 5 forze di Porter per il settore degli smartphone



Costruire il modello delle 5 forze di Porter per il settore abbigliamento "Made in Italy" (caso Armani)



**Costruire il modello
delle 5 forze di Porter
per il settore
dell'abbigliamento
sportivo**

